



SOR

Jaarverslag 2025

Inhoud

De belangrijkste resultaten van 2025 in één oogopslag.	4
1 Voorwoord	7
2 Verslag van de bestuurder	11
2.1 INLEIDING	11
2.2 ONDERNEMINGSPLAN, ONDERNEMINGSSTRATEGIE EN KOERSWIJZIGING	12
2.3 RATIO-ONTWIKKELINGEN, VERTROUWEN IN DE KOERS EN FINANCIËLE STABILITEIT	18
2.4 MARKTWAARDE EN BELEIDSWAARDE	20
2.5 BEHEERSING, RISICO'S EN CONTINUÏTEIT	21
2.6 PERMANENTE EDUCATIE (PE) BESTUURDER	22
2.7 BESTUURSBESLUITEN	22
2.8 VOORUITBLIK	23
2.9 BESTUURSVERKLARING	23
3 Verslag van de Raad van Commissarissen	25
3.1 ONZE VISIE OP TOEZICHT EN TOETSING	26
3.2 VERSLAG VANUIT TOEZICHTHOUDENDE ROL	28
3.3 VERSLAG VANUIT WERKGEVERSROL	33
3.4 VERSLAG VANUIT DE ROL ALS KLANKBORD	34
3.5 OVER DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	34
4 Dienstverlening	41
4.1 BESCHIKBAARHEID	41
4.2 BETAALBAARHEID EN TOEGANKELIJKHEID VAN WONEN	42
4.3 KWALITEIT EN TOEKOMSTBESTENDIGHEID VAN ONS VASTGOED	44
4.4 HOSPITALITY EN DIENSTVERLENING	47
4.5 MAATSCHAPPELIJKE SAMENWERKING	50
4.6 PRESTATIEAFSPRAKEN 2025 ROTTERDAM	53
5 Organisatie	59
5.1 KOERS EN STRATEGIE: BOUWEN AAN ZORGZAME BUURTEN	60
5.2 ORGANISATIESTRUCTUUR	61
5.3 INTEGRITEIT EN ZORGVULDIG HANDELEN	64
5.4 ONDERNEMINGSRAAD EN MEDEZEGGENSCHAP	64
5.5 STURING, BEHEERSING EN GOVERNANCE	65
5.6 VASTGOEDONTWIKKELING EN INTEGRALE AANPAK VAN DE VASTGOEDOPGAVE	66
6 Financiën	71
6.1 RESULTAAT, VERMOGEN EN CONTINUÏTEIT	71
6.2 LIQUIDITEITSONTWIKKELING	72
6.3 TREASURY EN FINANCIERINGSPOSITIE	73
6.4 TOEZICHT EN VOORTGANG HERSTELPLAN	73
6.5 RISICOMANAGEMENT EN FINANCIËLE BEHEERSING	74
7 Jaarrekening	77

STATUTAIRE VESTIGINGSPLAATS: ROTTERDAM
ADRES: BOTERSLOOT 175
3011 HE ROTTERDAM
KVK-NUMMER: 24185744
BTW-NUMMER: 0027.69.943.B01

De belangrijkste resultaten van 2025 in één oogopslag.



We verhuurden **361 woningen**



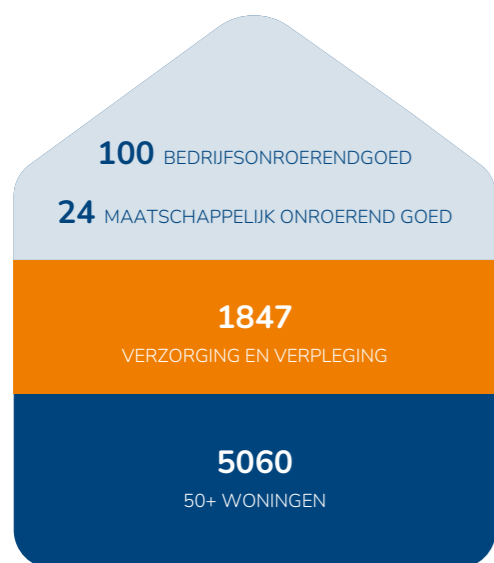
We gaven **€ 19,1 miljoen**

uit aan onderhoud...

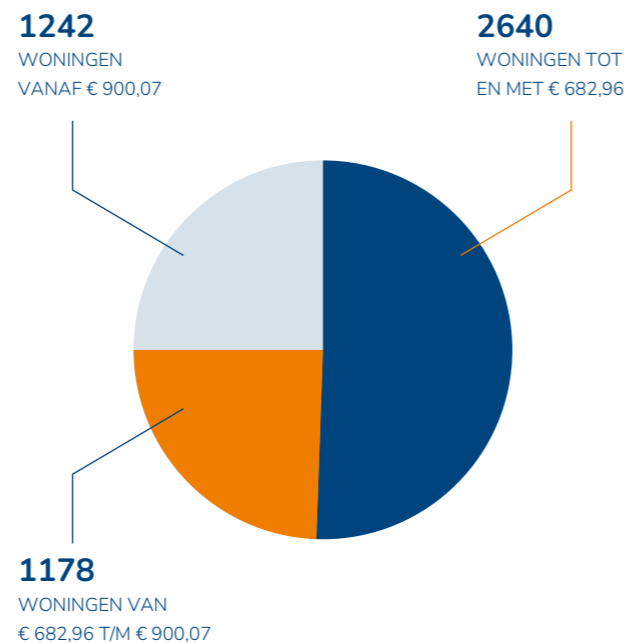


€ 1,8 miljoen aan verbeteringen...

Ons woningbezit in verhuureenheden



5060 woningen voor 50+ers met verschillende huurprijzen:



AEDES Benchmark **ACAB**



Gemiddeld aantal medewerkers was **64,98 fte**



KWH Huurlabel. U waardeert ons voor:



Interest Coverage Ratio **1,44**

ICR

Huuropbrengsten **€ 81,9 mln.**



Resultaat na belasting **€ 71,4 mln.**



Betaalde rente **€ 31,5 mln.**



Belastingen en heffingen **€ 3,6 mln.**



Aflossingen lopende leningen **€ 62,3 mln.**





Dick Mol,
DIRECTEUR-BESTUURDER SOR

1 Voorwoord

Een nieuw herstelplan: goed voor onze huidige én toekomstige bewoners!

Het jaar 2025 was voor SOR in veel opzichten een bijzonder jaar. Het was het derde jaar van ons ondernemingsplan 2023–2026, 'SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst'. Dit plan is gestoeld op drie belangrijke pijlers: Hospitality, Vastgoed (BIG5) en Netwerkorganisatie. De koers van het ondernemingsplan is echter in 2025 stevig bijgesteld. De reden hiervoor is dat in 2024 de omvang van het uitgesteld onderhoud aan complexen is onderzocht. Bij het niet bijstellen van de koers zouden we het uitgesteld onderhoud niet kunnen inhalen en wegwerken. Dat is voor zittende huurders en zorgpartijen niet goed. Maar ook niet voor SOR en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en haar achtervangers. Het op niveau krijgen en houden van de staat van het onderhoud van ons bezit hebben we om die reden de hoogste prioriteit gegeven.

“SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst”

Er is hard gewerkt aan een nieuw herstelplan. Dit plan, met een looptijd van 2025 tot en met 2034, is door het WSW en de Woonautoriteit (Aw) in het najaar goedgekeurd.

In het herstelplan zijn de pijlers: het inhalen van onderhoud aan bestaande complexen, het toevoegen van woningen in Rotterdam in beperktere mate dan in ons ondernemingsplan staat, het werken aan Zorgzame Buurten en het versterken van onze organisatie. Met als doel vanaf 2029 weer te voldoen aan de kaders van de Aw en het WSW. Het laatste betekent dat we in de toekomst weer financieel sterk genoeg zijn, zodat we nieuwe leningen kunnen aantrekken en nieuwe woningen kunnen toevoegen.

De komende tien jaar voegen we, vooral door optoppen, 824 woningen toe, in plaats van 1.028 zoals eerder de bedoeling was.

Bij het toevoegen van woningen kijken we eerst naar het beter benutten van ons bestaande vastgoedbezit en naar het noodzakelijk onderhoud. Daarna kunnen we in het kielzog hiervan, eventueel woningen toevoegen.

We zijn er trots op dat het WSW en de Aw ons de complimenten voor ons herstelplan hebben gegeven. De Aw sprak zelfs van "bestuurlijke moed" die hiervoor nodig was. Alleen, adel verplicht. De komende jaren zullen we hard werken om de plannen te realiseren.

Steun van collega-corporaties

Omdat SOR één van de drie nog niet-borgbare corporaties is voor nieuwe leningen, hebben we in 2025 een beroep gedaan op collega-corporaties om ons – vanuit het oogpunt van onderlinge solidariteit – financieel te helpen. Gesprekken hierover zijn gestart in Rotterdam en de Regio Rijnmond (Maaskoepel) en daarbuiten.

Dit heeft eind december geleid tot de verkoop van ons complex in Oud-Beijerland aan HW Wonen. De verkoop tegen marktwaarde, met het meegaan van hoog-rentende en langlopende leningen, draagt bij aan het financieel herstel van SOR.



HW WONEN NEEMT ONS COMPLEX IN OUD-BEIJERLAND OVER

Omdat we geen nieuwbouw meer zullen realiseren op andere plekken en de focus op Rotterdam ligt, zullen we het nieuwbouwproject De Tuintaan in Schiedam aan Waterweg Wonen verkopen. Waterweg Wonen steunt ons financieel om een renovatie en/of optopprojecten (mede) mogelijk te maken. De uitwerking van deze overeenkomsten vindt plaats in 2026.

We zijn HW Wonen en Waterweg Wonen dankbaar dat zij ons op deze wijze steunen!

Een nieuw kabinet en een nieuw college in Rotterdam

Na de verkiezingen in het najaar van 2025 is in februari 2026 het kabinet-Jetten aangetreden; een nieuw kabinet met het streven om de grote vraagstukken waar Nederland voor staat op te lossen. De woningmarkt vlottrekken door veel woningen bij te bouwen, is daar één van. Ondanks de mooie ambities, staan daar nog niet de middelen tegenover die nodig zijn om corporaties veel woningen te laten toevoegen. De Aw geeft aan dat de sector de komende tien jaar € 19 miljard tekortkomt. Een korting van € 250 miljoen op de heffing van de vennootschapsbelasting (VPB) vanaf 2028 lost dit niet op. Een veelvoud van dat bedrag, of liever het volledig afschaffen van Vpb voor woningcorporaties, is nodig om volop door te kunnen investeren voor meer woningen in het sociale- en middenhuur-segment. En voor het verduurzamen van de voorraad corporatiewoningen in de toekomst.

Kortom het nieuw kabinet, en de oppositie, zijn aan zet om plannen bij te stellen!

In maart is er een nieuwe raad gekozen in Rotterdam. We zijn benieuwd welke coalitie er gevormd gaat worden. De grote vier woningcorporaties én SOR pleiten nadrukkelijk voor de toevoeging van meer sociale- en middenhuurwoningen. Veel inwoners van Rotterdam moeten onaanvaardbaar lang wachten op een woning. Daar moet een nieuw college echt werk van maken, gecombineerd met middelen die uit Den Haag moeten komen.

We hopen ook dat het nieuwe college de plannen van SOR, Woonbron, MaasWonen en zorgorganisaties Laurens en Aafje gaat overnemen om te komen tot Zorgzame Buurten in Rotterdam. Buurten die vitaal zijn, waar ouderen prettig en veilig kunnen wonen, ook als er zorg nodig is. Ontmoeting is daarbij cruciaal. Ouderen die goed eten, medicijnen op tijd krijgen en andere mensen ontmoeten, hebben een minder grote zorgvraag.

Met Laurens hebben we samen al een communitymanager aangesteld. Zo worden de professionals in de buurt, bewoners en vrijwilligers aan elkaar verbonden. Dit is geen tijdelijke behoefte, maar een blijvende noodzaak. Dat vraagt dan ook om structurele financiering vanuit de gemeente en/of het Rijk (via het zorgkantoor). Gelukkig streeft het Rijk ook naar Zorgzame Buurten in het regeerakkoord. Maar nu moet er boter bij de vis om het werkelijk mogelijk te maken. Zorgpartijen en corporaties zijn er klaar voor, samen met welzijnspartijen.

Samen staan we voor onze bewoners!

We houden het vertrouwen dat we met elkaar van 2026 een mooi jaar gaan maken. We zetten dan ook vol energie onze schouders onder het inhalen van onderhoud, het bijbouwen van woningen en het creëren van Zorgzame Buurten. Bij SOR werken op dit ogenblik zo'n negentig zeer betrokken medewerkers, die zich iedere dag inzetten om onze missie 'een thuisgevoel voor iedereen' en de doelen van ons herstelplan waar te maken. Dat doen we deels op kantoor, deels op afstand en deels in de woongebouwen, dicht bij de bewoners. Dat doen we met elkaar en met andere betrokken organisaties en medewerkers. Niet alleen omdat het ons werk is, maar omdat onze bewoners dat verdienen.

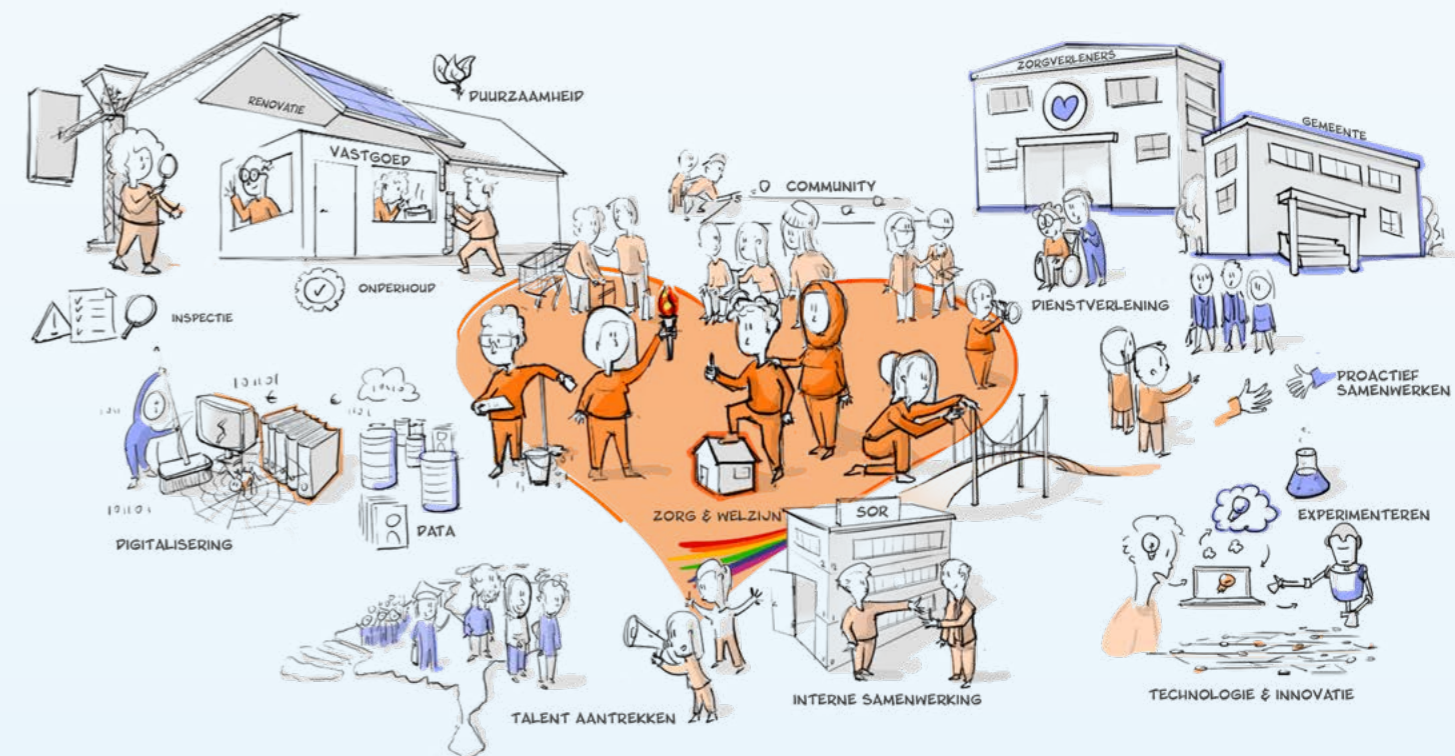
Ik wil iedereen hartelijk bedanken voor haar of zijn betrokkenheid, getoonde inzet en geleverde bijdragen voor onze huidige én toekomstige huurders!

Dick Mol,

DIRECTEUR-BESTUURDER SOR

SOR – Visie op de Strategische Netwerkorganisatie

Een organisatie waar medewerkers en partners vanuit hoofd én hart samenwerken aan zorgzame buurten.





2 Verslag van de bestuurder

2.1 Inleiding

Als huisvester van 50-plussers, in het bijzonder van ouderen met een beperkt inkomen en een mogelijke zorgbehoefte, heeft SOR de afgelopen jaren gewerkt aan het realiseren van onze missie: een thuisgevoel voor iedereen. Deze missie vormt de rode draad in het werk van alle medewerkers van SOR. Wij bieden woningen waar mensen prettig en zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen, vaak in woongebouwen waar ontmoeting mogelijk is en waar zorg en ondersteuning in de nabijheid beschikbaar zijn. Met een (t) huismeester in ieder woongebouw zijn wij zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar voor bewoners. Met dit woonconcept is SOR actief in de gemeenten Rotterdam, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard en Voorne aan Zee. Daarbij ligt onze strategische focus met name op de gemeente Rotterdam.

Voor SOR vormde 2025 een belangrijk kantelpunt. In dit jaar is een koerswijziging ingezet die is vastgelegd in het herstelplan 2025–2034. Na een periode van doorrekeningen en intensieve gesprekken is dit herstelplan goedgekeurd door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De kern van het herstelplan is het inhalen van uitgesteld en noodzakelijk onderhoud aan onze complexen in de periode tot en met 2028, het beperkter toevoegen van nieuwbouw – uitsluitend gekoppeld aan onze bestaande complexen – het versterken van de organisatie en het werken aan financieel herstel. Doel is dat SOR in 2029 weer voldoet aan de normen van de Aw en het WSW en daarmee weer borgbaar is. 'Borgbaar' wil zeggen dat het WSW garant staat voor de leningen die een woningcorporatie wil aantrekken om nieuwbouw mee te financieren.

Belangrijke stappen gezet

In het kader van het herstelplan zijn in 2025 ook belangrijke stappen gezet. Zo is met collega-corporatie HW Wonen een overeenkomst gesloten over de verkoop van een complex in Oud-Beijerland, inclusief de overdracht van leningen. Daarnaast is met collega-corporaties, onder andere binnen het Maaskoepel-verband, gesproken over solidariteitssteun. Dit heeft geleid tot afspraken met Waterweg Wonen over het overnemen van het nieuwbouwproject in Schiedam en aanvullende solidariteitssteun.

2025 was daarmee niet alleen een jaar van plannen maken, maar vooral ook een jaar waarin we onze ambities daadwerkelijk in uitvoering hebben gebracht. We zijn versneld aan de slag gegaan met het wegwerken van uitgesteld onderhoud en hebben stappen gezet in het verbeteren van de kwaliteit van ons vastgoed en het woongenot van onze huurders. Tegelijkertijd hebben we woningen toegevoegd door middel van optoppen, ondertoppen, splitsen en woningdelen. Zo leveren we een bijdrage aan het verminderen van het woningtekort.

Zorgzame Buurten krijgen vorm

Ook het concept Zorgzame Buurten, dat samen met Woonbron en MaasWonen is ontwikkeld, kreeg in 2025 steeds meer vorm en erkenning. In dit concept worden wonen, zorg en welzijn met elkaar verbonden, als antwoord op maatschappelijke opgaven zoals vergrijzing, eenzaamheid, leefbaarheid in buurten en personeelstekorten in de zorg. Onze gezamenlijke visie is vastgelegd in een manifest dat positief is ontvangen door gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. Afsproken is dat het concept in 2026 verder wordt uitgewerkt, met als doel dat het wordt opgenomen in het collegeprogramma van de gemeente Rotterdam.

Deze ontwikkelingen vragen ook iets van onze interne organisatie. In 2025 hebben wij daarom ingezet op het werven van nieuwe collega's, het versterken van de organisatie, verdere professionalisering en het verbeteren van onze dienstverlening en sturing. Het nieuwe ERP-systeem (software voor onze bedrijfsprocessen) dat eind 2025 live is gegaan en de vernieuwde website met klantportaal ondersteunen ons hierbij.

Wij werken stap voor stap toe naar een financieel gezonde basis, zodat SOR vanaf 2029 weer borgbaar wordt en wij, samen met andere corporaties, onze bijdrage kunnen blijven leveren aan de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven.

2.2 Ondernemingsplan, ondernemingsstrategie en koerswijziging

2025 was het derde jaar van ons ondernemingsplan 2023–2026, met de titel 'SOR verbindt mensen voor een duurzame toekomst'. In dit ondernemingsplan is uitgegaan van groei, investeringen in nieuwbouw en verduurzaming en het verder ontwikkelen van woonconcepten voor ouderen. In de praktijk heeft in 2025 echter een belangrijke koerswijziging plaatsgevonden als gevolg van de financiële situatie en het opgestelde herstelplan.

Deze koerswijziging betekent dat de focus de komende jaren in de eerste plaats ligt op het op orde brengen van het bestaande bezit, het inhalen van onderhoudsachterstanden, het verbeteren van de duurzaamheid van het vastgoed en het versterken van de organisatie. Het toevoegen van bezit blijft mogelijk, maar is nadrukkelijk gekoppeld aan bestaande locaties en moet passen binnen de financiële kaders van het herstelplan.

Maatschappelijke en demografische ontwikkelingen

De strategische keuzes van SOR worden mede bepaald door maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. De vergrijzing neemt de komende jaren verder toe, terwijl tegelijkertijd sprake is van een groot tekort aan betaalbare en passende woningen. In 2035 zal naar verwachting één op de vijf Rotterdamers 65 jaar of ouder zijn en de komende jaren neemt het aantal 75-plussers met 44% toe. Daarnaast groeit het aantal eenpersoonshuishoudens en ontbreekt het steeds meer ouderen aan een sociaal netwerk, terwijl er juist een groter beroep wordt gedaan op dit netwerk voor mantelzorg en ondersteuning. Tegelijkertijd blijven ouderen langer zelfstandig wonen en zal een belangrijk deel van de verpleeghuiszorg in de thuissituatie moeten plaatsvinden, omdat nieuwe intramurale verpleeghuisplaatsen niet meer worden gerealiseerd.

Met name voor ouderen met een laag of middeninkomen is het aanbod van geschikte woningen beperkt. Dit betekent dat de vraag naar ouderenhuisvesting de komende jaren verder zal toenemen. SOR wil juist voor deze doelgroep woningen bieden waar mensen zelfstandig kunnen wonen, met zorg en ondersteuning in de nabijheid wanneer dat nodig is. Dit vraagt om levensloopgeschikte woningen, geclusterde woonvormen en woon-

concepten waarin ontmoeting en gemeenschapsvorming mogelijk zijn. De ontwikkeling van Zorgzame Buurten sluit hierop aan.

Scherpe keuzes

Tegelijkertijd hebben woningcorporaties te maken met stijgende bouwkosten, rentelasten, onderhoudskosten en verduurzamingskosten. Dit vraagt om scherpe keuzes en prioritering. Voor SOR betekent dit dat wij onze ambities niet loslaten, maar wel faseren en aanpassen aan wat financieel mogelijk is. Door eerst te werken aan financieel herstel en het op orde brengen van ons bezit, zorgen wij ervoor dat wij ook op langere termijn kunnen blijven investeren in nieuwbouw en woonconcepten voor ouderen.

De afgelopen jaren heeft SOR sterk gestuurd op het behalen van de zogeheten ICR¹ DAEB-norm en op het toevoegen van woningen via de uitvoering van onze BIG5-strategie (optoppen, ondertoppen, woning splitsen, woning delen en nieuwbouw). Deze koers was begrijpelijk, gezien de grote opgave om meer woningen voor ouderen te realiseren én te blijven voldoen aan de financiële kaders van het WSW. Tegelijkertijd moeten we constateren dat hierdoor te weinig aandacht is uitgegaan naar de kwaliteit van ons bestaande vastgoed. De onderhoudsachterstand is in de afgelopen jaren zodanig opgelopen dat een structurele en versnelde inhaalslag noodzakelijk is geworden.

Prioriteit: duurzaam herstellen en versterken bestaand vastgoed

Om die reden is in 2025 een duidelijke koerswijziging ingezet. De prioriteit is de komende jaren het duurzaam herstellen en versterken van ons bestaande vastgoed, met behoud van financiële continuïteit. Dit betekent dat we ons in de eerste plaats richten op het inlopen van uitgesteld onderhoud, het vervangen van installaties en het verduurzamen van onze gebouwen. Het toevoegen van woningen blijft onderdeel van onze opgave, maar in een lager tempo en nadrukkelijk binnen de financiële mogelijkheden van SOR.

Deze koerswijziging en de financiële situatie van SOR vroegen om oplossingen buiten de gebruikelijke financiële kaders en deden ook een beroep op solidariteit binnen de sector. In 2025 is daarom, in nauwe afstemming met het WSW en de Aw, intensief gewerkt aan de totstandkoming van het herstelplan 2025–2034. Na goedkeuring door de Raad van Commissarissen is dit herstelplan eind 2025 goedgekeurd door het WSW en de Aw.

In het herstelplan is uitgewerkt hoe SOR de noodzakelijke inhaalslag in onderhoud planmatig en financieel beheersbaar kan uitvoeren, met behoud van maximale maatschappelijke impact. Het plan richt zich op de structurele aanpak van uitgesteld onderhoud, de vervanging van installaties en de verduurzaming van het vastgoed.

Om deze versnelling mogelijk te maken, heeft het WSW SOR de ruimte gegeven om tot 2029 te sturen op een ICR onder de reguliere norm, met een ondergrens van 1,0 voor DAEB en 1,2 op totaalniveau. Dit is een uitzonderlijke, maar voor SOR noodzakelijke maatregel, die het mogelijk maakt om de kwaliteit van het bestaande bezit – en daarmee onze volkshuisvestelijke kerntaak – te herstellen en te borgen. In 2025 is hiermee een start gemaakt door voor meer dan € 10 miljoen aan uitgesteld planmatig onderhoud uit te voeren, mede dankzij een extra toegekend onderhoudsbudget.

1) ICR staat voor Interest Coverage Ratio. De ICR-norm is de minimale omvang van de exploitatie-kasstroom (niet alleen de huuropbrengsten) in relatie tot de rentelasten. De ICR geeft inzicht in de mate waarin SOR in staat is haar rentelasten te voldoen uit de operationele kasstromen.

Parallel hieraan is gewerkt aan de herstructurering van de leningenportefeuille. Dit gebeurt onder andere via activa-passivatransacties met als doel de omvang van de leningenportefeuille en de rentelasten te verlagen en de onderpandratio te verbeteren. Ook hierbij is een beroep gedaan op de solidariteit binnen de sector. In 2025 heeft dit geleid tot de verkoop van het gebouwencomplex De Gravin aan HW Wonen, inclusief een leningenoverdracht via een activa-passivatransactie. Daarnaast is met Waterweg Wonen een intentieovereenkomst gesloten voor de overdracht van het nieuwbouwproject De Tuinlaan in Schiedam, in combinatie met aanvullende solidariteitssteun. De verdere uitwerking en effectuering van deze afspraken vindt plaats in 2026.

Perspectief op borgbaar in 2029

Deze stappen maken dat SOR, na een aantal financieel moeilijke jaren, weer perspectief heeft om vanaf 2029 opnieuw borgbaar te worden als woningcorporatie. In dat kader zijn in 2025 ook gesprekken gevoerd met het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening en met collega-corporaties over de mogelijkheden voor (vrijwillige) projectsteun. Deze gesprekken worden in 2026 voortgezet.

Een belangrijk gevolg van het herstelplan is dat nieuwbouw op locaties die geen onderdeel uitmaken van ons eigen bezit, voorlopig geen onderdeel meer uitmaakt van onze plannen. Wel blijven we woningen toevoegen door middel van optoppen, ondertoppen, woningdelen en woningsplitsen. In totaal verwachten we in de periode van het herstelplan (2025–2034) 824 woningen toe te voegen. Dat is minder dan de 1.028 woningen die in de voorgaande meerjarenbegroting waren voorzien, maar sluit aan bij wat financieel verantwoord en organisatorisch haalbaar is.

Huurbevrozing en sectorontwikkelingen

In april 2025 werd in de Voorjaarsnota aangekondigd dat per 1 juli 2025 en per 1 juli 2026 een bevrozing van de huren in de gereguleerde huursector zou worden ingevoerd. Dit plotselinge politieke voornemen zorgde voor veel onrust in de corporatiesector en leidde tot grote bezwaren van woningcorporaties en toezichthouders. Het twee jaar lang achterblijven van extra huurinkomsten zou grote gevolgen hebben voor de markt- en beleidswaarde van het vastgoed en voor de ontwikkeling van financiële kengetallen, waaronder de ICR, en daarmee voor de borgbaarheid door het WSW. Ook zou het de uitvoering van de Nationale Prestatieafspraken onder druk zetten.

Branchevereniging Aedes heeft in deze periode intensief gelobbyd om de gevolgen voor de continuïteit van de sociale woningbouw en voor de beschikbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming van woningen onder de aandacht te brengen. Het WSW heeft woningcorporaties begin mei per brief gewezen op de mogelijke financiële gevolgen van de huurbevrozing en corporaties verzocht aanvullende financiële scenario's aan te leveren.

Voor SOR had de aankondiging extra impact, omdat wij ons op dat moment midden in het doorrekenen van het herstelplan bevonden. De mogelijke huurbevrozing in 2025 en 2026 had directe gevolgen voor onze meerjarenramingen en de ontwikkeling van onze financiële ratio's. Daarom zijn aanvullende scenario-analyses opgesteld om de effecten van het uitblijven van huurverhogingen door te rekenen. Dit heeft geleid tot vertraging in de totstandkoming van het herstelplan.

Na de val van het kabinet op 3 juni 2025 is de maatregel tot huurbevrozing door het kabinet ingetrokken. Daarmee keerde de rust in de corporatiesector grotendeels terug. Wel had de ontstane onzekerheid gevolgen voor het proces om te komen tot nieuwe prestatieafspraken in Rotterdam. De biedingen konden niet volgens het gebruikelijke tijdpad voor 1 juli worden uitgebracht. In de tweede helft van 2025 is het overleg met huurdersorganisaties, woningcorporaties en de gemeente Rotterdam voortgezet, wat uiteindelijk heeft geleid tot nieuwe prestatieafspraken voor 2026 en 2027, die in januari 2026 zijn ondertekend.

De periode rondom de aangekondigde huurbevrozing heeft veel gevraagd van corporaties en toezichthouders, maar heeft binnen de sector ook geleid tot meer gezamenlijke bewustwording en samenwerking. Richting de landelijke politiek is nadrukkelijk het signaal afgegeven dat woningcorporaties een cruciale rol vervullen in de aanpak van het woningtekort en dat stabiel en voorspelbaar overheidsbeleid daarbij van groot belang is.

Onze vastgoedopgave: onderhoud, verduurzaming en meer woningen

De vastgoedopgave van SOR bestaat uit drie belangrijke onderdelen: het inhalen van onderhoudsachterstanden, het verduurzamen van het bezit en het toevoegen van woningen voor ouderen.

Onderhoud en kwaliteit van het bezit

Een belangrijk onderdeel van het herstelplan is het inhalen van uitgesteld onderhoud. In de afgelopen jaren is een deel van het onderhoud uitgesteld omdat de financiële ruimte als gevolg van het moeten voldoen aan de ICR te beperkt was om al het noodzakelijke onderhoud uit te voeren. Hierdoor is de achterstand ontstaan. In 2025 is gestart met het versneld uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden, zodat de kwaliteit en veiligheid van de woningen en woongebouwen op orde worden gebracht. Dit draagt direct bij aan het wooncomfort van huurders en aan de toekomstbestendigheid van het bezit.

Verduurzaming en aanpak van E-, F- en G-labels

Naast onderhoud heeft SOR een opgave op het gebied van verduurzaming. Met name woningen met een E-, F- en G-energielabel vragen om maatregelen. Deze woningen worden de komende jaren aangepakt, waarbij verduurzamingsmaatregelen zoveel mogelijk worden gecombineerd met planmatig onderhoud en renovaties. Op deze manier worden kosten beperkt en wordt overlast voor bewoners zoveel mogelijk voorkomen. In 2026 streven we naar een gemiddelde energie-index van lager dan 1,4. Binnen deze aanpak brengen we tevens de opgave rond woningen en zorgvastgoed in beeld en werken we deze uit in een Programma van Eisen.

De verduurzamingsopgave vraagt om aanzienlijke investeringen. Binnen de financiële kaders van het herstelplan wordt daarom prioriteit gegeven aan de woningen met de slechtste energielabels en aan maatregelen die een grote bijdrage leveren aan het verbeteren van het wooncomfort en het verlagen van de energielasten voor huurders.

Snelle en betaalbare toevoeging van ouderenwoningen

Voor het realiseren van extra woningen hanteren we een meervoudige strategie, waarbij we efficiënt gebruikmaken van de bestaande woningvoorraad. We zetten vier oplossingsrichtingen in om snel en tegen beheersbare kosten woningen toe te voegen. Zo benutten we bestaande gebouwen door het toevoegen van extra woonlagen ('optoppen') en creëren we nieuwe woningen op de begane grond in ruimten die nu nog een algemene of commerciële functie hebben ('ondertoppen'). Waar mogelijk splitsen we grotere woningen in kleinere, betaalbare eenheden en stimuleren we woningdelen, met behoud van een eigen voordeur. Zoals eerder aangegeven, ontwikkelen we geen nieuwbouw op externe locaties, maar voegen we wel ouderenwoningen toe op of onder onze bestaande complexen. Daarbij houden we nadrukkelijk rekening met duurzaamheid, klimaatadaptatie en het beperken van hittestress voor de huidige woningen.

Samenwerking en Zorgzame Buurten

Als categorale ouderenhuisvester werkt SOR intensief samen met zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en collega-corporaties. Goede huisvesting voor ouderen gaat immers niet alleen over woningen, maar juist ook over welzijn, zorg, ontmoeting en een passende woonomgeving. Tegen de achtergrond van vergrijzing en het langer zelfstandig wonen van ouderen wordt deze samenwerking steeds belangrijker.



COMMUNITY MANAGER JORDY VAN DE LUITGAREN IN ACTIE

Het concept Zorgzame Buurten vormt hierbij een belangrijke pijler. In deze buurten werken corporaties, zorg- en welzijnspartners en gemeenten samen aan woonomgevingen waarin ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen, met ondersteuning en voorzieningen in de nabijheid. Dit vraagt om een integrale aanpak, waarbij niet alleen het vastgoed, maar ook de sociale structuur en de samenwerking tussen partijen centraal staan.

De maatschappelijke visitatie, die halverwege 2023 is gestart en begin 2024 is afgerond onder begeleiding van onderzoeks- en adviesbureau Ecorys, bevestigt het belang van deze samenwerking. De resultaten van de visitatie waren overwegend positief. SOR werd beoordeeld als 'goed' op besturing en maatschappelijke capaciteit en als 'naar behoren' op maatschappelijke waarde en verankering. Uit de gesprekken met stakeholders kwam naar voren dat het Huurdersplatform en de gemeenten over het algemeen tevreden zijn over het functioneren van SOR.

Tegelijkertijd liet de visitatie zien dat er ruimte is voor verbetering in de samenwerking en communicatie met vooral de zorgpartijen die van SOR huren. Juist deze partijen zijn voor SOR belangrijke partners in het realiseren van goede woon- en zorgomgevingen voor ouderen. De aandachtspunten die zij hebben benoemd, hebben onder meer betrekking op afstemming, communicatie en het versterken van de samenwerking in de praktijk.

Versterken van relatie met zorgpartijen

Met het oog hierop heeft SOR in 2025 bewezen ingezet op het versterken van de relatie met zorgpartijen. Door transparanter te communiceren over wat wel en niet mogelijk is, mede gezien de financiële positie van SOR, werken wij aan realistische verwachtingen en betere onderlinge afstemming. Dit is een belangrijke stap om door zorgpartijen meer gezien te worden als een constructieve en betrouwbare samenwerkingspartner.

Een concreet voorbeeld van deze ontwikkeling is de samenwerking met Laurens. De gesprekken die in 2024 zijn gestart, hebben in 2025 geleid tot een samenwerkingsovereenkomst voor de ontwikkeling van de Zorgzame Buurt BBM (Borgsate, Borghave en Meyburg). In deze samenwerking staat het gezamenlijk realiseren van een veilige en ondersteunende woonomgeving centraal, waarin ouderen langer zelfstandig kunnen wonen.

Versterken van binding tussen bewoners

De inzet van een gezamenlijke communitymanager speelt hierin een belangrijke rol. Deze functie draagt bij aan het versterken van de verbinding tussen bewoners en aan de samenwerking tussen de betrokken organisaties, waaronder de zorgorganisatie, de woningcorporatie en welzijnspartijen. Hiermee wordt invulling gegeven aan een meer integrale manier van werken, waarin wonen, zorg en welzijn nadrukkelijk met elkaar verbonden zijn.

Ook in onze andere woongebouwen werken wij aan het versterken van gemeenschappen en het stimuleren van ontmoeting. De aanwezigheid van (t)huismeesters en de inzet van community-managers helpen om signalen tijdig op te vangen en bewoners met elkaar en met ondersteuning te verbinden.

De verdere ontwikkeling van Zorgzame Buurten en het versterken van de samenwerking met zorg- en welzijnspartners blijven de komende jaren een belangrijk speerpunt voor SOR. Hiermee geven wij invulling aan onze rol als ouderenhuisvester en dragen wij bij aan toekomstbestendige woonvormen voor onze doelgroep.

SOR is een hospitality gedreven organisatie.

Onze organisatie: professionalisering, hospitality en digitalisering

De opgaven waar SOR voor staat, vragen om een professionele, wendbare en toekomstbestendige organisatie. In 2025 is daarom veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van de organisatie.

Er is ingezet op het werven van nieuwe medewerkers, het versterken van teams en het verder professionaliseren van de organisatie. Tegelijkertijd werken wij aan een organisatiecultuur waarin samenwerking, aanspreekbaarheid, eigenaarschap en dienstverlening centraal staan. Hospitality is daarbij een belangrijk uitgangspunt: wij willen dat huurders en woningzoekenden zich welkom en geholpen voelen en dat onze dienstverlening aansluit bij hun behoeften.

Ook op het gebied van automatisering en digitalisering zijn stappen gezet. In 2025 is een nieuw primair ERP-systeem geïmplementeerd en live gegaan, software waarmee we nog beter zicht hebben op onze bedrijfsprocessen. Daarnaast is een nieuwe website met klantportaal geïntroduceerd. Deze systemen helpen ons om bedrijfsprocessen beter te ondersteunen, informatie beter te ontsluiten en onze dienstverlening aan huurders verder te verbeteren.

2.3 Ratio-ontwikkelingen, vertrouwen in de koers en financiële stabiliteit

Ratio's en toezicht

Het Waarborgfonds Woningcorporaties (WSW) voert jaarlijks een risicobeoordeling uit voor individuele corporaties. SOR staat sinds 2014 onder Bijzonder Beheer, omdat de corporatie destijds in de hoogste risicoklasse werd ingedeeld. In 2025 is deze classificatie ongewijzigd gebleven.

Hoewel SOR sinds 2019 voldeed aan de destijds gemaakte afspraken over financieel herstel, is het beoordelingskader van het WSW in de afgelopen jaren gewijzigd. Daarbij zijn de financiële normen verder aangescherpt en toegespitst op de gescheiden DAEB- en niet-DAEB-taken; Diensten van Algemeen Economisch Belang tegenover commerciële taken. Ook zijn aanvullende discontinuïteitsratio's geïntroduceerd, waaronder de onderpandratio en dekkingsratio, die bepalend zijn voor de mate waarin borging door het WSW mogelijk is.

Uit 2025 voldeed SOR op geconsolideerd niveau aan de norm voor de rentedekkingsgraad (ICR) met een waarde van 1,44. Binnen de afzonderlijke DAEB- en niet-DAEB-takken wordt echter net niet aan de norm voldaan. De ICR voor DAEB bedraagt 1,33 (norm: 1,4) en voor niet-DAEB 1,78 (norm: 1,8).

De overige financiële kengetallen, waaronder Loan to Value (LTV), solvabiliteit en dekkingsgraad, voldoen ruim aan de gestelde normen. Daarnaast heeft de in 2025 gerealiseerde activa-passivatransactie met HW Wonen geleid tot een duidelijke verbetering van de discontinuïteitsratio's.

In het kader van het herstelplan is medio 2025 het budget voor planmatig onderhoud substantieel verhoogd. Als gevolg hiervan wordt, met instemming van het WSW, tijdelijk afgeweken van de reguliere ICR-norm voor DAEB. SOR blijft daarbij wel binnen de bandbreedte zoals opgenomen in het herstelplan, waarbij een minimale ICR van 1,0 voor DAEB wordt gehanteerd.

RATIO'S

	NORM	2025	2024	2023
ICR	1,4	1,44	1,54	1,13
LTV	<70%	49,0%	49,4%	49,9%
Solvabiliteit BW	>30%	48,9%	48,7%	48,0%
Dekkingsratio	<70%	40,2%	54,4%	55,3%
Onderpandratio	<70%	54,8%	76,0%	76,9%

Vertrouwen in de koers

In 2025 hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden tussen de Autoriteit woningcorporaties (Aw), de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen over het herstelplan en de financiële ontwikkeling van SOR. Daarbij is specifiek stilgestaan bij de omvang en urgentie van de onderhoudsopgave en de keuzes die daarin zijn gemaakt.

De Aw heeft de Raad van Commissarissen gevraagd het besluitvormingsproces toe te lichten dat heeft geleid tot de aangescherpte koers ten aanzien van onderhoud en financiële sturing. Deze gesprekken zijn door alle betrokkenen als constructief en verhelderend ervaren en hebben bijgedragen aan transparantie en wederzijds begrip.

Op 19 december 2025 ontving SOR van de Aw een formele bevestiging van de goedkeuring van het geactualiseerde herstelplan, inclusief de voorgestelde aanpassingen in de interne leningstructuur. De Aw spreekt in haar beoordeling waardering uit voor de inzet van SOR om de onderhoudsachterstanden structureel aan te pakken en kwalificeert de gemaakte keuzes als getuigend van bestuurlijke moed. Tegelijkertijd benadrukt de Aw het belang van verdere versterking van het risicomanagement, de monitoring en de interne organisatie. Ook vraagt zij om verdere concretisering van rapportages en besluitvorming, zodat de voortgang van het herstelplan transparant en navolgbaar blijft. De voorgenomen aanstelling van een projectcontroller in 2026 sluit aan bij deze aandachtspunten.

Ook met het WSW zijn in 2025 intensieve gesprekken gevoerd over het herstelplan. In de beoordelingsbrief van 28 november 2025 heeft het WSW goedkeuring gegeven aan het geactualiseerde herstelplan en spreekt het fonds vertrouwen uit in de gekozen koers richting duurzaam financieel herstel. Het WSW ondersteunt de keuze om onderhoudsachterstanden versneld in te lopen en waardeert dat SOR haar plannen baseert op actuele data en realistische aannames.

Daarnaast stemt het WSW in met een tijdelijke afwijking van de ICR-norm en met de verkoop van bezit, waaronder het complex in Oud-Beijerland. Deze maatregelen dragen volgens het WSW bij aan het versterken van de financiële positie van SOR.

Tegelijkertijd blijft het WSW SOR intensief monitoren. Het fonds stelt aanvullende voorwaarden aan investeringen, financiering en rapportages, en verwacht dat de uitgangspunten uit het herstelplan consistent worden doorvertaald in de meerjarenbegroting. De status van Bijzonder Beheer blijft daarmee van kracht en SOR beschikt op dit moment nog niet over een borgbaarheidsverklaring.

Financiële stabiliteit

Het herstelplan 2025–2034 vormt de basis voor het versterken van de financiële positie van SOR. Het plan biedt inzicht in de ontwikkeling van de financiële ratio's en in de maatregelen die worden genomen om deze structureel te verbeteren. Doel is om toe te werken naar een situatie waarin het WSW weer bereid is nieuwe leningen te borgen en SOR weer volledig borgbaar is.

Binnen deze context is een zorgvuldige afweging van investeringen, risico's en maatschappelijke opgaven essentieel. Investeringsvoorstellen worden integraal beoordeeld op hun bijdrage aan de portefeuillestrategie, de financiële haalbaarheid en de impact op de lange termijn.

De realisatie van de ambities wordt momenteel grotendeels gefinancierd uit eigen middelen en vastgoedverkopen. De mogelijkheden voor externe financiering zijn vooralsnog beperkt, omdat nog niet volledig aan alle normen van het gezamenlijk beoordelingskader wordt voldaan. Om het financiële herstel te versnellen, wordt daarnaast gebruikgemaakt van solidariteit binnen de corporatiesector, onder andere via projectsteun en het uitruilen van leningen met verschillende renteprofielen.

Bij de uitvoering van de vastgoedopgave staat optimalisatie van de prijs-kwaliteitverhouding centraal. De kaders voor vastgoedverkopen zijn vastgelegd in het verkoopbeleid en worden consequent toegepast.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van SOR bedroeg ultimo 2025 € 1.039 miljoen. Een nadere toelichting op het vermogen en het resultaat is opgenomen in hoofdstuk 6 van dit jaarverslag en in de jaarrekening.

2.4 Marktwaaarde en beleidswaarde

De marktwaaarde en beleidswaarde van het vastgoed van SOR worden bepaald conform het Handboek Marktwaardering 2025 en Richtlijn 645 voor woningcorporaties. SOR hanteert hierbij de zogeheten full-versie voor de bepaling van de marktwaaarde.

De beleidswaarde is gebaseerd op de marktwaaarde in verhuurde staat, maar sluit aan bij het eigen beleid van SOR op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer. Daarmee geeft de beleidswaarde inzicht in het deel van het vermogen dat, als gevolg van maatschappelijke keuzes, niet of pas op lange termijn realiseerbaar is.

Bij de bepaling van de beleidswaarde wordt onder andere rekening gehouden met het huurbeleid (streefhuur in plaats van markthuur), de meerjarige onderhoudsbegroting – inclusief het herstelplan – en de beheerskosten. De beleidswaarde is daarmee afhankelijk van beleidskeuzes en aannames, onder meer ten aanzien van huurstijging, mutatiegraad, onderhoudslasten en kostenontwikkeling. Wijzigingen hierin kunnen leiden tot fluctuaties in de beleidswaarde.

Het verschil tussen de marktwaaarde en de beleidswaarde bestond ultimo 2025 uit de volgende onderdelen (x € 1.000):

Beleidswaarde

De beleidswaarde per 31 december verslagjaar bedraagt circa € 1.053 miljoen (2024: € 1.169 miljoen).

	DAEB	N-DAEB	Totaal 2025	Totaal 2024
(Bedragen x € 1.000)				
Marktwaaarde in verhuurde staat	1.138.382	414.473	1.552.855	1.542.736
Beschikbaarheid	-55.626	-33.431	-89.057	-108.377
Betaalbaarheid	-251.622	-19.242	-270.864	-222.549
Kwaliteit	-130.630	-40.904	-171.534	-65.555
Beheer	-36.822	-26.634	-63.456	-90.711
Disconteringsvoet	55.540	39.503	95.042	113.402
Beleidswaarde	719.221	333.765	1.052.986	1.168.946
In percentage van de marktwaaarde	63,2%	80,5%	67,8%	75,8%
	719.221	333.765	1.052.986	1.168.946
– Model overig	135	0	135	135
– Model wonen	454.815	288.050	742.864	858.463
– Model parkeren	0	5.295	5.295	5.005
– Model BOG/MOG/ZOG	264.271	40.420	304.692	305.343

Ultimo 2025 bedraagt het verschil tussen de marktwaaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde circa € 500 miljoen (2024: € 374 miljoen). Dit betekent dat circa 48,2% van het totale eigen vermogen van SOR niet of pas op lange termijn realiseerbaar is.

Scenarioanalyses laten zien dat de beleidswaarde gevoelig is voor wijzigingen in uitgangspunten, zoals onderhouds- en beheernormen. Dit onderstreept dat de gepresenteerde waardeontwikkeling sterk samenhangt met beleidskeuzes.

Om de gevoeligheid van het vermogen van SOR te bepalen, zijn twee scenario's door-gerekend. Bij scenario één is de beheernorm verhoogd met € 100 en bij scenario twee is de onderhoudsnorm verlaagd met € 100. Een hogere beheernorm is ongunstiger, een lagere onderhoudsnorm is juist gunstiger. De uitkomsten zijn:

Gevoeligheid voor:	Aanpassing	Effect op beleidswaarde (€ 1.000)
Beheernorm	€ 100 hoger	-19.401
Onderhoudsnorm	€ 100 lager	19.080

De marktwaaarde en beleidswaarde geven samen inzicht in zowel de economische waarde van het vastgoed als in de maatschappelijke inzet van het vermogen van SOR. Het verschil tussen de marktwaaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde is in 2025 aanzienlijk groter dan in 2024. Dit is deels een gegeven, onder andere door een hogere leegwaarde, en deels het effect van voorgenomen beleid dat van invloed is op de opbrengsten en kosten.

2.5 Beheersing, risico's en continuïteit

Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus van SOR. In 2025 is structureel gerapporteerd over financiële en niet-financiële risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen. Per kwartaal zijn de strategische risico's, frauderisico's en voorgenomen acties besproken in het directieteam en met de Raad van Commissarissen. Dit heeft niet geleid tot bijzondere ingrepen, maar draagt bij aan continue monitoring en bijsturing.

De risicobeoordeling op basis van de 24 business risk-vragen van het WSW is eind 2025 opnieuw uitgevoerd. De uitkomsten worden in 2026 besproken en waar nodig vertaald naar aanvullende beheersmaatregelen.

Daarnaast is in 2024 gestart met het opzetten van business continuity management en een disaster recovery plan. In 2025 is dit verder uitgewerkt door middel van een Business Impact Analyse op twintig kritische processen. In 2026 wordt dit traject voortgezet met aanvullende processen.

De concerncontroller heeft periodiek interne audits uitgevoerd om de werking van processen en beheersmaatregelen te toetsen. De aanbevelingen hieruit zijn benut om de interne beheersing verder te versterken.

Cybersecurity en gegevensbescherming

De toenemende digitalisering vraagt om blijvende aandacht voor informatiebeveiliging en het waarborgen van privacy. Mede naar aanleiding van cyberincidenten bij collega-corporaties in voorgaande jaren is in 2025 binnen SOR extra ingezet op cybersecurity.

De focus ligt hierbij op zowel bewustwording onder medewerkers als het versterken van technische beveiligingsmaatregelen, zoals toegangsbeheer, monitoring en het actualiseren van beveiligingsprotocollen.

In 2025 hebben zich drie privacy-incidenten voorgedaan. Deze zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en intern geëvalueerd. Waar nodig zijn aanvullende maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen.

Cybersecurity en gegevensbescherming blijven ook de komende jaren een belangrijk aandachtspunt.

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2025 is gestart met een onderzoek naar de verantwoording van vastgoedprojecten over de boekjaren 2023 en 2024. Aanleiding hiervoor waren door de accountant geconstateerde onduidelijkheden in de classificatie van werkzaamheden, met name in de afbakening tussen onderhoud en investeringen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met accountantsbureau PwC.

Op basis van de eerste bevindingen zijn in 2025 al verbetermaatregelen doorgevoerd, onder andere gericht op het verduidelijken van definities, het aanscherpen van processen en het verbeteren van de interne controle. Het onderzoek en de verdere implementatie van verbetermaatregelen worden in 2026 voortgezet.

Naast dit onderzoek hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die een materieel effect hebben op de financiële positie of de jaarrekening 2025 van SOR.

2.6 Permanente educatie (PE) bestuurder

De directeur-bestuurder heeft in 2025 invulling gegeven aan zijn verplichting tot permanente educatie. In totaal zijn in het verslagjaar 40 PE-punten behaald (voor Permanente Educatie). Hiermee wordt voldaan aan de geldende normen en blijft de kennis en deskundigheid van het bestuur op peil.

2.7 Bestuursbesluiten

In 2025 werden bestuursbesluiten genomen over onder meer de volgende onderwerpen:

- Huurverhoging 2025
- Kaderbrief 2026
- Samenwerkingsovereenkomst Laurens Zorgzame Buurt Borgsate Borghave Meyburg
- Jaarplan 2026
- Vitaliteitsregeling en Wervingsbonus
- Jaarrekening en Jaarverslag 2024
- Biedingen 2026 Nissewaard, Hoeksche Waard, Krimpen a/d IJssel en Voorne aan Zee 2026/2027
- Definitieve herstelplan 2025–2034
- Algemene huurvoorwaarden SOR
- Verkoop De Gravin in Oud-Beijerland aan HW Wonen d.m.v. een activa/passiva transactie
- Organisatiewijziging SOR 2025 i.v.m. het versterken en professionaliseren i.v.m. het herstelplan
- Begroting 2026 en Meerjarenbegroting 2026–2030
- Prestatieafspraken Voorne aan Zee 2026/2027
- Treasury Jaarplan 2026
- Verkoop woning Vijverhofstraat 67 en 71
- Prestatieafspraken Rotterdam (95% versie) (100% versie in 2026)

2.8 Vooruitblik

De komende jaren blijven in het teken staan van herstel, het verbeteren van de kwaliteit van ons bezit en het versterken van onze organisatie. De onderhouds- en verduurzamingsopgave is groot en vraagt om blijvende inzet en prioritering. Tegelijkertijd blijft de vraag naar passende woningen voor ouderen groeien en neemt het belang van wonen met zorg en ondersteuning verder toe.

SOR wil ook in de toekomst een belangrijke rol spelen in het huisvesten van ouderen en het ontwikkelen van woonvormen waarin wonen, zorg en welzijn met elkaar verbonden zijn. De verdere ontwikkeling van Zorgzame Buurten, de samenwerking met partners en het investeren in een divers en zorggeschikt vastgoedbestand blijven daarom belangrijke speerpunten.

Wij hebben er vertrouwen in dat de ingezette koers ertoe leidt dat SOR financieel herstelt en tegelijkertijd haar maatschappelijke taak kan blijven vervullen: het bieden van passende, betaalbare en kwalitatief goede huisvesting aan ouderen die daarop zijn aangewezen.

2.9 Bestuursverklaring

In dit jaarverslag verantwoorden we ons naar de buitenwereld 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 elkaar hebben behaald. Het bestuur van SOR verklaart tot slot dat alle beschikbare middelen in het verslagjaar uitsluitend zijn besteed in het belang van de volkshuisvesting.

Rotterdam, 11 juni 2026

SOR Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam

Dick Mol

DIRECTEUR-BESTUURDER





3 Verslag van de Raad van Commissarissen

Voor de Raad van Commissarissen (RvC) stond 2025 in het teken van de koerswijziging en het herstelplan van SOR. Hier was de RvC intensief bij betrokken. De RvC is van mening dat de gemaakte keuzes passend zijn geweest, met name voor de huurders. Door het wegwerken van uitgesteld onderhoud in combinatie met de verduurzaming van de complexen, zal het woongenot van de huurders merkbaar toenemen.

Tegelijkertijd merkt de RvC op dat er een aanzienlijke maatschappelijke opgave ligt als het gaat om het uitbreiden van het aantal woningen. SOR kan hier op dit moment slechts beperkt aan bijdragen. Nieuwbouw behoort momenteel niet tot de mogelijkheden. SOR slaagt erin om het bestaande woningbezit beter te benutten via het optoppen, onder-toppen, splitsen of delen van woningen. SOR zet bovendien in op het vergroten van de maatschappelijke waarde van haar woningbezit via het realiseren van 'Zorgzame Buurten'. Dit zijn buurten waar wonen, welzijn en zorg goed op elkaar aansluiten, zodat ouderen prettig en zelfstandig kunnen blijven wonen.

Op 26 februari 2025 droeg Dominique Strörmann de voorzittershamer van de RvC formeel over aan Arjan Schakenbos. Tijdens de RvC-vergadering van 20 februari 2025 nam zij afscheid, in aanwezigheid van directie, de OR en het Huurdersplatform (HPF). De RvC bedankt mevrouw Strörmann voor haar jarenlange inzet bij SOR en haar huurders.

In het jaar ervoor was op voordracht van de huurders de werving van een nieuw lid van de RvC reeds gestart. Na ontvangst van de positieve zienswijze van de Aw in 2025, werd het nieuwe lid op 1 maart 2025 geïnstalleerd. De RvC is blij met de komst van Sabriye Ort en wenst haar veel succes als toezichthouder.

De gewijzigde samenstelling van de RvC in 2025 vormde voor de RvC aanleiding om te investeren in de onderlinge samenwerking en in de relatie met de directeur-bestuurder. Er zijn stappen gezet om de onderlinge samenwerking te versterken. Dankzij diverse formele en informele overleggen, activiteiten zoals de Property Tour van SOR en deelname aan gezamenlijke masterclasses met andere woningcorporaties in Rotterdam hebben de RvC-leden elkaar beter leren kennen.

De RvC heeft in het afgelopen jaar ook geïnvesteerd in het beter leren kennen van de organisatie. Gesprekken met de OR, het HPF, directeuren en medewerkers droegen ertoe bij dat de RvC haar toezichthoudende taak volgens de nieuwe Governancecode goed kon vervullen.

3.1 Onze visie op toezicht en toetsing

De 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 meer 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;
- het kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van maatschappelijke verantwoording;
- het financieel verslaggevingsproces;
- de naleving van (toepasselijke) wet- en regelgeving;
- het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.

De RvC heeft drie commissies, te weten: een auditcommissie, een zorgvastgoedcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie. Deze commissies hebben allemaal een eigen reglement.

De RvC onderschrijft het belang van werken volgens wettelijke regels en codes, waaronder de Governancecode Woningcorporaties. SOR leefde in 2025 de bepalingen uit de Governancecode na.

De RvC vindt het van belang dat alle medewerkers van SOR beschikken over voldoende en relevante kennis over en inzicht in de specifieke opgave voor de sector. Hiernaast kent de RvC veel belang toe aan de bedrijfscultuur, zoals die tot uitdrukking komt in de houding en het gedrag van medewerkers, van de directeur-bestuurder en van de leden van de RvC zelf.

Toezietskader

De visie van de directeur-bestuurder en de RvC op besturen en toezicht houden – met hierin een uitwerking van de rollen als intern toezichthouder, werkgever en klankbord – is vastgelegd. Het toezichtkader 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 gedeeld referentiekader. De RvC gebruikt het toezichtkader voor het nemen van besluiten, het beoordelen van bestuursbesluiten en het bewaken van de realisatie van de doelstellingen van SOR. Het toezichtkader omvat:

Extern:

- Woningwet
- Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV)
- Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV)
- Governancecode Woningcorporaties
- Gezamenlijk beoordelingskader Aw en WSW
- Beleidsregels WSW
- Beleidsregels Aw

Intern:

- Statuten
- Visie op besturen en toezichthouden
- Reglement RvC
- Profielschets RvC
- Bestuursreglement
- Reglement selectie- en remuneratiecommissie
- (Reglement) Auditcommissie
- (Reglement) Zorgvastgoedcommissie
- Treasurystatuut
- Investeringsstatuut
- Verbindingenstatuut

In 2024 werd tijdens de zelfevaluatie geconstateerd dat de RvC en de directeur-bestuurder behoefte hadden aan een nieuwe visie op besturen en toezicht houden. Eind 2024, toen de definitieve benoeming van de directeur-bestuurder een feit was, werd een start gemaakt met het ontwikkelen van die nieuwe visie. Met externe begeleiding werd begin 2025 een geactualiseerde concept-visie op besturen en toezicht opgesteld. Deze is op 10 april 2025 in de RvC besproken. De conceptvisie kwam die maand tevens aan de orde in het gesprek met het HPF. De RvC was niet tevreden over het resultaat; de visie werd te weinig onderscheidend, te weinig specifiek voor SOR en te weinig richtinggevend bevonden. In juni is de visie in het kader van het Jaarverslag opnieuw aan de orde geweest in de RvC-vergadering.

Een RvC-lid en de bestuurssecretaris kregen vervolgens de opdracht om de overeenkomsten en verschillen tussen de visie uit 2020 en de hernieuwde visie uit 2025 in kaart te brengen en met een nieuw voorstel te komen. Dit is op de eerstvolgende vergadering na de zomer, op 11 september 2025, besproken.

Vanwege de nieuwe samenstelling besloten de leden van de RvC eerst gezamenlijk kennis en ervaring op te doen alvorens begin 2026 een nieuwe start te maken met de herijking van de visie. Er werd afgesproken tot die tijd te blijven werken met de visie uit 2020. Eind 2025 werd een start gemaakt met het organiseren van de externe zelfevaluatie.

De herijking van de visie wordt naar verwachting in de eerste helft van 2026 afgerond. In het traject om te komen tot een herijkte visie, wordt ook input gevraagd van het HPF.

Toetsingskader

Het toetsingskader wordt gevormd door de kaders die betrekking hebben op de besturing en op de beheersing van de organisatie. Het bestaat uit:

Besturingskader:

- Prestatieafspraken
- Ondernemingsplan
- Portefeuillestrategie
- Meerjarenbegroting
- Jaarplan en jaarbegroting
- Accountantsrapportage en managementletter
- Rapportages en oordeelsbrieven van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Beheersingskader:

- Meerjarenbegroting
- Liquiditeitsbegroting
- Reglement Financieel Beleid en Beheer
- Risicobeheersingssysteem
- Gedragscode en beleid ongewenst gedrag
- Besluitvormings-, bevoegdheden- en vervangingsregeling
- 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: Plan-Do-Check-Act.

In dit jaarverslag legt de RvC, als onderdeel van een maatschappelijke onderneming, verantwoording af over de wijze waarop in 2025 invulling en uitvoering werd gegeven aan de taken en bevoegdheden.

3.2 Verslag vanuit toezicht-houdende rol

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 regelmatig informeren over de resultaten in relatie tot de 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. Daarnaast overlegt de RvC met het HPF, de ondernemingsraad en de directeuren over beleidskeuzes die worden gemaakt door de directeur-bestuurder. Leden van de RvC nemen regelmatig deel aan door SOR georganiseerde bijeenkomsten met stakeholders. Bijvoorbeeld tijdens de thema- en strategiedagen. Ook is bij gelegenheid een vertegenwoordiging vanuit de RvC aanwezig bij personeelsbijeenkomsten. De RvC heeft de intentie om dit uit te breiden in 2026. De RvC nodigde met enige regelmaat directeuren en medewerkers van de afdelingen uit om een agendapunt te komen toelichten in de RvC of in een van de commissievergaderingen.

Toezicht op financiële en operationele prestaties, auditcommissie

De RvC hield zich in 2025 op verschillende manieren en naar aanleiding van diverse onderwerpen bezig met de inzet van het vermogen en met de financiële continuïteit van SOR. Onder meer via de auditcommissie. Deze komt steeds twee weken voor de RvC-vergadering bijeen. De auditcommissie heeft als taak de RvC te adviseren en besluitvorming door de RvC voor te bereiden. De auditcommissie adviseert de RvC met name over onderwerpen van financiële aard, zoals vastgoedinvesteringen, en daarnaast over risicomanagement in algemene zin. In 2025 ging met name veel aandacht uit naar het herstelplan.

In 2025 vergaderde de auditcommissie acht keer, waarvan één keer digitaal. Bij deze vergaderingen waren de directeur-bestuurder, de directeur Financiën en Bedrijfsvoering en de concerncontroller aanwezig. De auditcommissie sprak met de accountant over de jaarrekening, zowel over de uitkomsten en het opstellingsproces als over de samenwerking met SOR. De digitale vergadering vond plaats in april en betrof de bespreking van de investering ten behoeve van de inbreiding (ondertoppen) van complex De Kristal (fasedocument besluit voorbereidings- en uitvoeringsfase). In de decembervergadering

sprak de auditcommissie met de accountant over de managementletter. Vervolgens werd met de accountant overlegd zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Het herstelplan is op vrijwel alle vergaderingen aan de orde geweest, in relatie tot de begroting, de managementletter, de kaderbrief evenals ter informatie over de laatste stand van zaken.

De belangrijkste adviezen van de auditcommissie aan de RvC betroffen in 2025:

- Begroting 2026 en meerjarenbegroting 2025–2034
- Treasury jaarplan 2026
- Kaderbrief 2026 en herstelplan 2025–2034
- Controleplan van de accountant
- Besluitvormings-, bevoegdheden- en vervangingsregeling 2025
- Investering van € 15.753.371,- in de inbreiding (ondertoppen) van de Kristal (besluit voorbereiding- en uitvoeringsfase)
- Jaarverslag en Jaarrekening 2024
- Opheffing van drie B.V.'s

Toezicht & klankbord, zorgvastgoedcommissie

De zorgvastgoedcommissie is ingesteld ter ondersteuning van het toezicht en de klankbordfunctie van de RvC. De commissie adviseert de RvC over haar taak en bereidt besluitvorming van de RvC voor. Het betreft het toezicht op het bestuur, in het bijzonder op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de naleving van wet- en regelgeving. Hieronder valt het toezicht op de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de significante financiële risico's op het gebied van de (ver) bouw en exploitatie van zorgvastgoed. Ook verstrekt de zorgvastgoedcommissie informatie over de (ver)bouw en exploitatie van (woon)zorgvastgoed. Twee keer per jaar bespreekt de zorgvastgoedcommissie de zorgvastgoedrapportage, waarin verslag wordt gedaan van de mogelijkheden en risico's van het zorgvastgoed, waaronder de contracten met zorgpartijen. De RvC werd in 2025 via de kwartaalrapportages geïnformeerd over de voortgang en realisatie van de in het ondernemingsplan en jaarplan opgenomen doelstellingen.

Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag

Op 26 juni 2025 besprak de RvC het jaarverslag 2024 en de jaarrekening 2024 met de directeur-bestuurder en de accountant (Forvis Mazars Accountants). De accountant gaf de controleverklaring af, waarna werd overgegaan tot de vaststelling van het jaarverslag en de jaarrekening. Het definitieve accountantsverslag 2024 en de controleverklaring bij de jaarrekening 2024 stonden ter informatie geagendeerd voor de RvC-vergadering van 11 september 2025.

Begroting en de meerjarenbegroting

Op 20 november 2025 besprak en keurde de RvC de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2026–2030 goed.

Managementletter

Op 18 december 2025 besprak de RvC de managementletter met de directeur-bestuurder. In de auditcommissie van 2 december 2025 werd de managementletter uitgebreid met de accountant besproken. In overleg werd besloten dat de accountant niet aanwezig hoefde te zijn bij de RvC-vergadering van 18 december 2025.

Volgens de accountant was 2025 voor SOR een intensief jaar met veel veranderingen en ontwikkelingen, zoals het opstellen van een hernieuwd herstelplan, personele wisselingen en de migratie van NCCW naar Tobias binnen de afdeling Financiën. Als gevolg hiervan lag het aantal aandachtspunten hoger dan in het voorgaande jaar. De accountant gaf aan te verwachten dat de implementatie van het nieuwe systeem Tobias kansen biedt om processen optimaal in te richten, waardoor verschillende bevindingen direct ondervangen kunnen worden. Voor SOR vormden de aandachtspunten van de accountant waardevolle input om de financiële organisatie verder te professionaliseren.

Enkele bevindingen zijn al opgevolgd, waaronder het aantrekken van een medewerker voor de procesbeschrijvingen. De aanbevelingen uit de managementletter zijn opgenomen in de jaarlijkse actielijst voor het directieteam (DT). De voortgang en opvolging worden zoals gebruikelijk gemonitord in de kwartaalrapportages.

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

De voltallige RvC sprak op 18 december 2025 met de accountmanagers van WSW. WSW stuurde naar aanleiding daarvan op 28 november 2025 haar beoordelingsbrief over het herstelplan, met daarin complimenten over de onderbouwing en de uitvoering. Op 18 december 2025 sprak de RvC tevens met de inspecteurs van de Aw. Het herstelplan en de gewijzigde koers van SOR waren onderwerp van gesprek. Op 19 december 2025 liet de Aw per brief aan SOR weten haar goedkeuring te geven aan het ingediende herstelplan. De Aw gaf aan waardering te hebben voor de bestuurlijke keuzes die ten grondslag liggen aan de koerswijziging en de daarbij gemaakte keuzes.

Evaluatie accountant

De Governancecode stelt dat de RvC eens in de vijf jaar de externe accountant moet beoordelen. Deze evaluatie vond op 29 mei 2024 in de RvC-vergadering plaats. Het leidde ertoe dat de samenwerking met Forvis Mazars werd gecontinueerd. Op 15 september 2025 ging de RvC opnieuw akkoord met de formele opdrachtverstrekking aan Forvis Mazars.

3.2.1 Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

Tijdens de RvC-vergadering van 26 juni 2025 werd het volkshuisvestelijk verslag 2024 besproken met de directeur-bestuurder. SOR stelde daarnaast een sociaal jaarverslag over 2024 op. Dit verslag is toegankelijk vormgegeven, bevat veel visualisaties en geeft op laagdrempelige wijze een overzicht van de maatschappelijke prestaties van SOR in 2024. De RvC sprak haar waardering uit voor de inhoud en vormgeving. Het sociaal jaarverslag 2024 is te downloaden vanaf [sor.nl](https://www.sor.nl).

Klachtenbehandeling

SOR heeft een onafhankelijke klachtencommissie waar bewoners terecht kunnen als zij niet tevreden zijn over de dienstverlening van SOR. De RvC wordt periodiek geïnformeerd over de aard van de klachten. Het reglement van de klachten- en geschillencommissie werd in 2024 aangepast en daarna opnieuw vastgesteld.

In 2025 zijn tien klachten ingediend en behandeld. De klachten hadden deels betrekking op uitgesteld onderhoud en deels op de communicatie. De onderwerpen betroffen voornamelijk de in de ogen van klager gebrekkige communicatie vanuit SOR, verlate afrekening stook- en servicekosten en uitgesteld onderhoud. Klachten over de jaarafrekening van servicekosten zijn niet-ontvankelijk verklaard, omdat deze op grond van het Klachtenreglement zijn uitgesloten. Net als in 2024 is deze problematiek rond servicekosten in 2025 aan de orde geweest in de gesprekken met de directeur-bestuurder.

3.2.2 Toezicht op belanghebbendendialoog

Legitimiteit en maatschappelijk presteren vragen om een duidelijke dialoog met belanghebbenden. SOR ging om die reden in 2025 regelmatig in gesprek met klanten (huurdersplatform, bewonerscommissies, ambassadeurs en individuele huurders), belangenvertegenwoordigers en -organisaties, overheden, zorg- en welzijnsorganisaties, marktpartijen, collega-corporaties en de politie.

Op 11 september 2025 bezocht de RvC samen met het DT tijdens de jaarlijkse Property Tour verschillende complexen en projecten van SOR. De focus lag op de complexen Siloam en Boekholt en meer in het bijzonder het uitgestelde onderhoud ter plekke. SOR-medewerkers gaven een toelichting op de staat van de gebouwen, de voortgang van onderhoudswerkzaamheden, de betrokken bewonersgroepen en de rol van de (t)huismeesters. De noodzaak voor de aanpak van gevels en balkons was duidelijk zichtbaar. Tegelijkertijd kon de RvC al kennisnemen van de eerste resultaten van de renovatie.

Bijzonder aan de Siloam is dat het met succes de buurt heeft betrokken, onder meer zichtbaar in gezamenlijke activiteiten voor bewoners en buurtgenoten in de ontmoetingsruimte. Daarmee is het complex een voorloper van het concept Zorgzame Buurten. Ter afsluiting vond een verdiepende discussie plaats tussen de RvC en het DT over Zorgzame buurten en de proactieve (regie)rol die SOR zou kunnen vervullen bij de verdere ontwikkeling daarvan.

Huurdersplatform (HPF)

Rond de werving van een nieuw RvC-lid voor een huurderszetel waren er in 2025 verschillende momenten van overleg tussen HPF en RvC. Na de installatie van het nieuwe lid gingen beide RvC-leden met een huurderszetel bij de individuele HPF-leden op bezoek voor een nadere kennismaking. Gedurende het jaar hielden de huurderscommissarissen regelmatig contact met het HPF.

Op 20 november 2025 was er een speciale themabijeenkomst tussen de RvC en het HPF waarin (HPF werd gesproken over diverse onderwerpen. De voorzitter van de RvC en de leden met een huurderszetel namen op 15 september 2025 deel aan een studiedag van bewonerscommissies en andere belangstellenden, op uitnodiging van het HPF.

Het HPF speelde in 2025 een belangrijke rol bij de jaarlijkse huuraanpassing, de verkoop van complex De Gravin en het opstellen van de prestatieafspraken. De verbindende inzet van het HPF ten aanzien van de prestatieafspraken in Rotterdam kon op veel waardering rekenen.

De RvC waardeert het constructieve en open contact met het HPF. Het HPF doet haar werk op kwalitatief hoog niveau en houdt de RvC scherp waar het gaat over haar toezichthoudende en adviserende rol. Een goede samenwerking tussen RvC en HPF draagt bij aan het realiseren van de ambities van SOR. De RvC investeert daarom actief in de relatie. En benadrukt dat ook de komende jaren het van belang is om de kwaliteit te continueren. De RvC denkt dan ook graag mee over het vinden van nieuwe leden.

Ondernemingsraad (OR)

Minimaal tweemaal per jaar, conform de Wet op de ondernemingsraden (het art. 24-overleg), overlegt de RvC met de OR. In 2025 vonden twee overleggen plaats tussen (een afvaardiging van) de RvC en de OR, op 26 juni en 20 november 2025.

3.2.3 Toezicht op risicobeheersing

Het bestuur en de RvC zijn zich bewust van de risico's die verband houden met de activiteiten van SOR. Zij brengen deze in kaart en hanteren een inzichtelijk beleid voor het beheersen van die risico's. De implementatie van deze beheersmaatregelen wordt gemonitord. SOR verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. Daarbij gaat het in ieder geval over het professioneel opdrachtgeverschap, het aangaan van contracten, samenwerkingsverbanden en grote transacties met derden. SOR geeft op een gestructureerde wijze invulling aan integraal risicomanagement.

Op basis van de in 2024 bepaalde risicobereidheid zijn de acties bepaald en is ook in 2025 opvolging gegeven aan de onderkende risico's. De concerncontroller van SOR woonde alle RvC-vergaderingen in 2025 bij.

3.2.4 Toezicht op verbindingen

In het verbindingenstatuut is het toetsingskader vastgelegd dat SOR hanteert bij het aangaan, onderhouden en ontbinden van verbindingen. Ook geeft het statuut kaders voor de wijze waarop het toezicht (governance) op verbindingen wordt georganiseerd. SOR kent vier verbindingen, te weten: SOR Holding B.V., SOR Vastgoedontwikkeling B.V., SOR Senior-Village B.V. en SOR Voordeban B.V. Alle verbindingen zijn slapend. Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de Toegelaten Instelling.

Op 7 oktober 2025 nam de directeur-bestuurder het besluit tot opheffing van drie van de vier B.V.'s, te weten: SOR Vastgoedontwikkeling B.V., SOR Voordeban B.V. en Senior-Village B.V. SOR houdt alleen SOR Holding B.V. aan. De RvC gaf op 20 november 2025 haar goedkeuring aan de opheffing. Aanleiding voor het besluit was het beleid van de externe toezichthouders, gericht op het minimaliseren van het aantal B.V.'s. Aangezien in de drie B.V.'s kosten werden gemaakt zonder dat hier opbrengsten tegenover stonden en er geen toekomstige activiteiten te verwachten zijn, was voor SOR opheffing een logische stap om te zetten.

Vereniging van Eigenaren

SOR neemt als mede-eigenaar deel aan één vereniging van eigenaren met appartementsrechten, te weten: Marthalaan/Othelloweg. SOR is daarnaast nog in andere verenigingen van eigenaren actief. Dit houdt verband met gemeenschappelijke gebouwdelen of buitenruimte. Dit betreft onder meer bij Botersloot, Buitenban, De Gravin en Rubroek. SOR beëindigt haar deelname aan de VvE van De Gravin in verband met de overdracht van het complex aan HW Wonen. De formalisering hiervan vond in de eerste helft van 2026 plaats.

Maaskoepel

SOR is aangesloten bij de Maaskoepel, een federatie van woningcorporaties in de regio Rotterdam-Rijnmond. De federatie behartigt de belangen van de woningcorporaties op regionaal niveau. Sinds zijn indiensttreding vertegenwoordigt de directeur-bestuurder 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, de brancheorganisatie van woningcorporaties. Aedes behartigt de belangen van haar leden en geeft advies en informatie over de volkshuisvesting.

3.3 Verslag vanuit werkgeversrol

De RvC is verantwoordelijk voor een goed bestuur. Het bestuur van SOR bestaat uit één directeur-bestuurder. De RvC stelde de heer Mol in 2023 aan als tijdelijk directeur-bestuurder voor een periode van één jaar. Op 1 september 2024 stelde de RvC hem voor vier jaar aan als directeur-bestuurder, na een positief advies van de OR en het doorlopen van het fit & proper-traject bij de Aw.

De RvC geeft actief invulling aan de 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 de RvC. Tevens bereidt deze commissie de besluitvorming van de RvC hierover voor.

Beoordelingskader en beoordeling

De RvC maakte met de heer Mol voor vier jaar afspraken over de gewenste ontwikkelingen bij SOR. Deze afspraken worden regelmatig met hem besproken en geëvalueerd. Het eindejaarsgesprek met de remuneratiecommissie vond eind 2025 plaats. De commissie en de RvC spraken hun waardering uit over het functioneren van de heer Mol en de samenwerking met de RvC.

WNT-verantwoording

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op SOR. Het voor SOR toepasselijke bezoldigingsmaximum betreft bezoldigingsklasse G. De bezoldiging van het bestuur in 2025 is hieronder weergegeven; de bezoldigingen vallen onder het maximum van de WNT. Nevenfuncties van de heer Mol waren per 31 december 2025: DGA Dick Mol Interim & Advies bv en Toezichthoudend bestuurder Stichting Volare (bijzonder onderwijs).

Bezoldiging leidinggevende topfunctionaris

Naam	D. Mol
Functie	Directeur-bestuurder
Duur dienstverband	1 januari – 31 december 2025
Omvang dienstverband	1
Dienstbetrekking Beloning	Ja

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 207.466,66
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.532,44
Totaal Bezoldiging	€ 229.999,10

Aandelen, leningen, garanties

In 2025 zijn aan het bestuur geen aandelen, leningen of garanties verstrekt.

Organisatiecultuur en integriteit

De directeur-bestuurder besteedde in 2025 veel aandacht aan de cultuur, integriteit en professionalisering van de organisatie en aan een transparante verantwoording van projecten en het herstelplan. Om een omgeving te creëren waarin de zachte kant van de beheersingsomgeving goed tot zijn recht komt, dient sprake te zijn van aanspreekbaarheid binnen SOR. Intern is dit geborgd via de klokkenluidersregeling en een vertrouwenspersoon, extern via een klachtenregeling en een onafhankelijke klachten- en geschillencommissie. De RvC onderschrijft het belang van aandacht voor de zogenoemde 'soft controls' in de organisatie.

In 2025 deden zich bij de besluitvorming door de RvC geen onverenigbaarheden voor en werden er geen schendingen van integriteit gemeld. De leden van de RvC verklaren expliciet, zowel gezamenlijk als individueel, dat zij bij hun functioneren de regels van integriteit, zoals opgenomen in de Governancecode, toepassen. Zij handelen onafhankelijk. Mogelijke tegenstrijdige belangen worden door de leden van de RvC gemeld in de vergaderingen. In het kader van de nieuwe Governancecode heeft de RvC het onderwerp opnieuw besproken en is de afspraak om potentiële belangenverstremming in de vergadering te melden, bevestigd. De directeur-bestuurder meldt eventuele tegenstrijdige belangen bij de voorzitter van de RvC.

3.4 Verslag vanuit de rol als klankbord

Naast de rol als toezichhouder en werkgever heeft de RvC ook een rol als adviseur en klankbord. De RvC-leden delen hun kennis en ervaring met de directeur-bestuurder, onder meer op het gebied van ouderenzorg, vastgoed en financiële vraagstukken. Deze kennisdeling vindt plaats tijdens gezamenlijke en bilaterale overleggen. Zowel de RvC als de directeur-bestuurder waardeerden in 2025 de wederzijdse openheid in de klankbord-gesprekken.

3.5 Over de Raad van Commissarissen

In de profielschets van de RvC staan de taak- en kwaliteitseisen, alsook competenties waar de RvC en de individuele leden aan moeten voldoen. Deze vormen de basis op grond waarvan de leden van de RvC geworven worden. De vereiste competenties liggen op de gebieden: governance, volkshuisvesting, vastgoedontwikkeling & -beheer, financiën & control en tot slot 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, te weten: financiën, management & bestuur, bouwen, wonen & projectontwikkeling, zorg & welzijn, marketing & consumentenvoorkeuren en wet- en regelgeving.

De profielschets werd in 2024 herzien met het oog op de werving van een nieuw lid van de RvC. De herziene profielschets werd ook besproken met het HPF, omdat het een lid van de RvC betrof op voordracht van de huurdersorganisatie.

Aan het einde van 2024 werd de werving gestart van een nieuw lid voor de RvC, vanwege het aftreden van mevrouw Strörmann per 25 februari 2025. Het betrof een benoeming op voordracht van de huurdersorganisatie. Het was een open werving, begeleid door een extern bureau met een selectiecommissie samengesteld uit leden van het HPF en de RvC, en de directeur-bestuurder als adviseur. Dit leidde tot de aanstelling van mevrouw Ort per 1 maart 2025.

Vanwege het vertrek begin 2025 van mevrouw Strörmann als RvC-voorzitter, werd in 2024 binnen de RvC ook gesproken over de opvolging. In onderling overleg werd besloten dat Arjan Schakenbos, lid van de RvC vanaf 1 september 2023, het voorzitterschap overneemt.

De RvC bestaat uit vijf leden. Bij een omvang van vijf leden dienen twee van de vijf leden op voordracht van het HPF benoemd te worden. Tot en met 25 februari 2025 waren dat mevrouw Strörmann en de heer Van Es. In de nieuwe samenstelling zijn dat de heer Van Es en mevrouw Ort.

(Her)benoemingen

In 2025 werd mevrouw Ort benoemd als lid van de RvC, ingaande op 1 maart 2025. Mevrouw Strörmann nam per 25 februari 2025 afscheid van de RvC in verband met het eindigen van haar benoemingsperiode. De heer Schakenbos nam op 26 februari 2025 het voorzitterschap van de RvC over. Als gevolg van deze wisseling keek de RvC opnieuw naar de verdeling van de commissies onder de RvC-leden. Per 1 maart 2025 is de verdeling zoals in onderstaande tabel weergegeven.

Samenstelling van de RvC in 2025

Commissaris	Benoemd	Einde periode	Herbenoembaar	Auditcommissie 31-12-2025	Zorgvastgoed commissie 31-12-2025	Selectie- en remuneratiecommissie 31-12-2025
M.C. van Es MBA (1978) (huurderszetel)	02-07-2024	02-07-2028	Ja	–	Lid	Voorzitter (was –)
Mr. Drs. D. Strörmann (vicevoorzitter tot en met 29-06, voorzitter vanaf 30-06 tot en met 25-02-2025, huurderszetel) (1957)	26-2-2017	25-02-2025	Nee	–	–	Lid
E. A. Dijkstra MRE (1962)	01-01-2020	31-12-2027	Nee	Voorzitter	–	–
Mr. Ing. R.W.M. den Teuling (1965)	13-05-2020	05-08-2028*	Nee	Lid	Voorzitter (was lid)	–
Drs. A.J.M. Schakenbos (1957) (voorzitter vanaf 26-02-2025)	01-09-2023	31-08-2027	Ja	–	– (was voorzitter)	Lid (was –)
Mr. S. Ort (1983) (huurderszetel)	01-03-2025	01-03-2029	Ja		lid	

* De herbenoeming van mevrouw Den Teuling is niet op 13 mei 2024, maar op 5 augustus 2024 ingegaan.

Dit houdt verband met de vertraging in haar fit & proper--procedure, omdat zij in het buitenland woont.

Commissaris	Deskundigheidsprofiel	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
M.C. van Es MBA	Management en bestuur, zorg en welzijn	Bestuurder Stichting Sint Jacob	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht LOC Waardevolle zorg Lid Commissie van Toezicht Penitentiaire Inrichting Rotterdam
E. A. Dijkstra MRE	Management en bestuur, financiën, bouwen en wonen	Zelfstandig vastgoedadviseur bij DijkRaad en daad in vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen en lid Audit Commissie bij Zorgpartners Midden-Holland te Gouda Lid Raad van Commissarissen en lid Audit Commissie bij Woningcorporatie Rentree te Deventer Lid Raad van Commissarissen en Lid Audit Commissie bij Woningcorporatie Gooi en Omstreken te Hilversum
Mr. Ing. R.W.M. den Teuling	Management en bestuur, financiën, bouwen en wonen	Senior consultant Propos	Lid van het bestuur, mede-oprichter van de Stichting Bouw voor Bouw, fondsenwerving voor (gezondheids)projecten in ontwikkelingslanden
Drs. A.J.M. Schakenbos	Management en bestuur, bouwen en wonen	Zelfstandig adviseur en toezichhouder	Lid Landelijke Versnellingsstafel Woningbouw - Voorzitter Haagse Tafel Wonen
Mr. S. Ort	Juridische zaken en Governance	Advocaat/Head of legal & directiesecretaris bij De Hypothekers Associatie B.V.	–

3.5.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

Integriteit en onafhankelijkheid

De RvC voldoet aan de criteria voor onafhankelijkheid zoals omschreven in de (nieuwe) Governancecode. Mogelijke tegenstrijdige belangen worden door de leden van de RvC gemeld in de vergaderingen.

Meldingsplicht

Voor de RvC' geldt een brede meldingsplicht. De RvC moet de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) informeren als er sprake is van ongewone omstandigheden, zoals financiële problemen, rechtmatigheidskwesties of twijfel over integriteit. Deze omstandigheden deden zich in 2025 niet voor.

Informatievoorziening

De RvC baseert zijn oordelen op informatie uit 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. Relevante stakeholders voor informatievoorziening aan de RvC, binnen en buiten de organisatie, zijn: de concerncontroller, het WSW en de Aw. Ook de gesprekken van de RvC met het HPF en de OR zijn voor de RvC belangrijk om informatie te krijgen over het functioneren van de organisatie en de directeur-bestuurder. Op 11 september 2025 organiseerde SOR voor de RvC een Property Tour waarbij leden van de RvC en het DT op informele wijze met elkaar spraken tijdens een bezoek aan twee complexen van SOR. Deze werd gevolgd door een verdiepende sessie over Zorgzame Buurten.

Introductieprogramma

Voor nieuwe leden van de RvC is een introductieprogramma beschikbaar.

Zelfevaluatie

Elk jaar dient de RvC conform de Governancecode het eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van de individuele leden van de RvC te evalueren. Dit vindt jaarlijks plaats, waarbij de evaluatie eens per twee jaar onder onafhankelijke externe begeleiding wordt uitgevoerd. Eind 2025 werden verschillende bureaus benaderd met het verzoek om voor deze zelfevaluatie een offerte en een plan van aanpak uit te brengen. De zelfevaluatie over 2025 werd begin 2026 uitgevoerd. Hiervoor vonden meerdere sessies plaats met de RvC en de directeur-bestuurder, die resulteerde in een verslag.

Naast een beoordeling van het functioneren van de commissarissen, zowel onderling als individueel, richt de zelfevaluatie zich ook op de interactie met de directeur-bestuurder en de relatie met de omgeving van SOR. De interactie met de directeur-bestuurder betreft met name de verschillende rollen die commissarissen en directeur-bestuurder ten opzichte van elkaar hebben, welk gedrag van de directeur-bestuurder en de commissarissen daarbij wenselijk is en hoe dit zich in de praktijk manifesteert. Bij de relatie met de omgeving gaat het om de wijze waarop de RvC en de directeur-bestuurder verantwoording afleggen aan belanghebbenden, en of de beelden en verwachtingen van belanghebbenden aansluiten bij die van de directeur-bestuurder en de commissarissen. Ook de taakverdeling tussen de directeur-bestuurder en de RvC op het gebied van stakeholdercontacten is belangrijk.

De timing van de zelfevaluatie sluit ook goed aan bij de recente veranderingen binnen de samenstelling van de RvC en de actuele ontwikkelingen binnen SOR, zoals de vernieuwing van de visie op toezicht en bestuur. Met de komst van twee nieuwe leden (juli 2024 en

maart 2025) en een nieuwe voorzitter (eind februari 2025) lag de focus nadrukkelijk op teamvorming, evenals op het versterken van de samenwerking tussen de RvC en de directeur-bestuurder. Daarnaast vroegen de koerswijziging en het herstelplan, de intensieve afstemming met toezichthouders, de gevolgen voor de interne organisatie en de introductie van Zorgzame Buurten in het verslagjaar veel aandacht van de RvC in haar rol als toezichthouder, werkgever en klankbord. De zelfevaluatie zal waardevolle inzichten opleveren om deze rollen in 2026 en daarna optimaal te vervullen.

Permanente educatie (PE)

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 daarvoor minimaal vijf zogenoemde PE-punten halen. Te veel behaalde PE-punten kunnen worden meegenomen naar het volgende jaar, tot een maximum van de PE-norm die dan geldt (vijf punten). De PE-verplichting voor commissarissen (en bestuurders) is ook opgenomen als 'pas toe bepaling' in de Governancecode Woningcorporaties. De verplichting dient in het jaarverslag te worden vermeld.

In het onderstaande overzicht zijn de behaalde PE-punten per RvC-lid weergegeven. De leden van de RvC hebben in 2025 allen voldaan aan de norm. Mevrouw Strörmann was in 2025 twee maanden lid van de RvC en hoefde volgens de regels van de VTW om die reden in dat jaar geen PE-punten te behalen.

RvC-leden SOR 2024	Behaalde PE-punten in 2024	Behaalde PE-punten in 2025
M.C. van Es	6	6
D. Strörmann	6	-
E.A. Dijkstra	6	6
R.W.M. den Teuling	12	12
A.J.M. Schakenbos	8	3
S. Ort	n.v.t.	6

Bezoldiging

Bij SOR was in 2025 de bezoldiging voor een RvC-lid € 18.400, en voor de RvC-voorzitter € 27.600. De bezoldiging van de RvC vindt plaats volgens de VTW-adviesregel voor de bezoldiging van commissarissen. Deze regeling is algemeen geldend en bindend voor alle leden van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). SOR valt in bezoldigingsklasse G.

De RvC onderschrijft de uitgangspunten die in de adviesregel worden gehanteerd, waaronder gepaste terughoudendheid van een RvC 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 regeling hanteert, ligt onder de maximale bezoldiging die op basis van de wettelijke bepalingen van de WNT wordt voorgeschreven.

RvC leden SOR	Termijn functie	Bezoldiging
M.C. van Es	01/01 – 31/12	€ 18.400
D. Strörmann	01/01 – 25/02	€ 4.310
E.A. Dijkstra	01/01 – 31/12	€ 18.400
R.W.M. den Teuling	01/01 – 31/12	€ 18.400
A.J.M. Schakenbos (lid tot 26 feb, voorzitter vanaf 26 feb)	01/01 – 31/12	€ 26.066
S. Ort	01/03 – 31/12	€ 15.333

Vergaderingen in 2025

In 2025 vonden twaalf formele RvC-vergaderingen plaats, waarvan één digitaal via MS Teams. Daarnaast vonden twee momenten van besluitvorming via de e-mail plaats. Hierbij was iedere keer sprake van het vereiste quorum. Geen van de commissarissen was frequent afwezig. Tijdens één vergadering sloot de accountant aan.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste besluiten, vaststellingen en/of goedkeuringen van de RvC in 2025:

- Herijking beleidsstukken ten aanzien van functiebenaming
- Benoeming RvC-lid Sabriye Ort
- Samenstelling van de RvC-commissies
- Investeringsbesluit De Kristal (ondertoppen)
- Jaarverslag en jaarrekening 2024
- Begroting 2026, Meerjarenbegroting 2026-2030
- Jaarplan 2026
- Biedingen op de woonvisies van de gemeenten
- Treasury Jaarplan 2026
- Opheffing van de drie B.V.'s
- Herstelplan SOR 2025-2034 (definitieve en goedgekeurde versie)
- Verkoopovereenkomst de Gravin met HW Wonen
- Accountantsverslag 2024
- Prestatieafspraken gemeente Voorne aan Zee
- Prestatieafspraken Rotterdam conceptversie (95%)

De volgende belangrijke rapportages werden besproken:

- Managementletter
- Kwartaalrapportages
- Zorgvastgoedrapportages en de marktmonitor
- Aedes benchmark

Ter bespreking of ter informatie werden onder meer de volgende onderwerpen geagendeerd:

- Voortgang solidariteit
- Huurverhoging
- Notitie visie op besturen en toezicht houden
- Update Meerjarenbegroting 2025-2034
- Voortgang herstelplan 2025/2034
- Brieven van het WSW en de Aw met betrekking tot herstelplan
- Intentieovereenkomsten HW Wonen en Waterweg Wonen
- Voortgang HW Wonen (overeenkomst van taakoverdracht)
- Voortgang Waterweg Wonen (LOI de Tuinlaan)
- Voortgang Digitale Transformatie (ERP)
- Nieuwe Governancecode
- Correspondentie met de Aw en het WSW
- Jaarverslag vertrouwenspersoon
- Brief HPF n.a.v. advies huurverhoging 2025
- Samenwerkingsovereenkomst Laurens-SOR
- Manifest Zorgzame Buurten
- Stand van zaken Kaderbrief
- Ontwikkelingen Zorgvastgoed
- Notitie organisatie in relatie tot gewijzigde koers
- Stand van zaken Zelfevaluatie RvC
- Evaluatie service- en stookkosten
- Fraudehandreiking Aw

In 2025 besprak de RvC meerdere versies van het herstelplan en nam hierover besluiten. Op 23 oktober 2025 gaf de RvC haar goedkeuring aan het definitieve herstelplan dat is ingediend bij het WSW en goedgekeurd door zowel het WSW als de Aw. Naast de positieve opbrengsten voor SOR en haar huurders heeft het herstelplan ook gevolgen voor de organisatie die om extra aandacht vragen. De RvC heeft hier uitvoerig bij stilgestaan. De RvC werd regelmatig ook door SOR geïnformeerd over de voortgang en de impact op medewerkers en processen, onder meer via notities over de status van de werving van nieuw personeel, behoud en verdere professionalisering van bestaand personeel, de cultuuromslag en implementatie van het ERP-systeem.

In 2025 zette SOR belangrijke stappen richting het weer borgbaar zijn in 2029. Veel ontwikkelingen speelden zich gelijktijdig af, zoals het herstelplan, de verkoop van een complex, een nieuw ERP-systeem en de uitbreiding van het personeelsbestand. Dit deed een groot beroep op het aanpassingsvermogen, de inzet en de flexibiliteit van de organisatie. De RvC spreekt haar grote waardering uit voor de medewerkers, OR-leden, het HPF en stakeholders voor hun betrokkenheid en inzet. Dankzij deze gezamenlijke inspanning zijn er concrete resultaten gerealiseerd. Ook de constructieve gesprekken met de Aw en het WSW hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan dit proces.

Met het oog op de solide basis die in 2025 is gelegd, kijken wij gezamenlijk met vertrouwen uit naar 2026. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat het aanpakken van het woningtekort en het combineren van wonen en zorg een aanzienlijke uitdaging vormt voor de woningcorporaties in Rotterdam, en voor SOR in het bijzonder. De verdere ontwikkeling is mede afhankelijk van politieke keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van subsidies, belastingen en regelgeving. Een nieuwe regering kan dit beïnvloeden door meer financiële middelen beschikbaar te stellen en regelgeving te versoepelen. SOR wordt, meer dan andere corporaties, in haar maatschappelijke ambities beperkt door het bijzonder beheer waaronder zij nog valt. De RvC is van mening dat SOR het verdient weer als reguliere corporatie te kunnen opereren en daarmee bij te dragen aan de urgente maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.



Arjan Schakenbos,
VOORZITTER VAN DE RVC

ROTTERDAM, 11 JUNI 2026



4 Dienstverlening

De missie van SOR is het versterken van het thuisgevoel voor kwetsbare ouderen in de regio Rotterdam. Vanuit deze missie dragen wij bij aan het langer zelfstandig wonen van ouderen, in een omgeving die veilig, vertrouwd en passend is bij hun behoeften.

Onze dienstverlening richt zich zowel op onze huidige huurders als op potentiële huurders. Daarbij staat de bewoner centraal en werken wij samen met een brede groep partners in de stad. Met elkaar zetten wij ons in voor een goede woon- en leefomgeving, waarin bewoners zich thuis voelen en naar elkaar omkijken.

In het Sociaal Jaarverslag wordt nader toegelicht hoe wij hier invulling aan geven. Daarin is onder meer beschreven hoe wij werken aan een prettig leefklimaat in onze woongebouwen, met inzet van huismeesters, bewoners- en activiteitencommissies en ambassadeurs.

4.1 Beschikbaarheid

We richten ons op ouderen met diverse leefstijlen met op hen afgestemde producten (product-marktcombinaties, ofwel PMC's).

Verdeling vastgoedportefeuille naar product-marktcombinatie 2025

PMC	Omschrijving	Aantal	%
PMC 0	Verzorging en verpleging	1.905	27
PMC 1	Wonen met zorg	1.016	15
PMC 2	Betaalbaar wonen	1.026	15
PMC 3	Levendig wonen	1.315	19
PMC 4	Rustig wonen	863	12
PMC 5	Exclusief wonen	837	12
Totaal inclusief Verzorging en Verpleging		6.962	100

Aantal woningen naar huurprijsklasse

	Aantal	%
tot (en met) € 447,20	238	5
> € 477,21<= € 682,96	2.397	47
> € 682,97<= € 900,07	1.184	23
> € 900,08<= € 1.184,81	762	15
> € 1.184,82	479	9
Totaal	5.060	100

Aantal woningen naar gemeente

Gemeente	tot (en met)	> € 477,21<=	> € 682,97<=	> € 900,08<=	Totaal	%	
	€ 447,20	€ 682,96	€ 900,07	€ 1.184,81 > € 1.184,82			
Krimpen a/d IJssel	0	32	27	87	11	157	3
Nissewaard	0	11	24	25	11	71	1
Rotterdam	238	2294	1046	457	352	4387	87
Voorne aan zee	0	60	87	193	105	445	9
Totaal	238	2397	1184	762	479	5060	100

4.2 Betaalbaarheid en toegankelijkheid van wonen

SOR is gehouden aan de wettelijke verplichtingen rondom passend toewijzen en inkomensafhankelijke toewijzing. Dit betekent dat minimaal 95% van de huishoudens met een inkomen tot de grens voor passend toewijzen een woning krijgt met een huurprijs onder de aftoppingsgrens. Daarnaast dient ten minste 92,5% van de vrijkomende sociale huurwoningen te worden toegewezen aan huishoudens binnen de zogeheten EU-doelgroep.

In 2025 was 100% van de verhueringen in lijn met de eisen voor passend toewijzen, gelijk aan het niveau in 2024. Sinds 2024 geldt dat ouderen met een laag inkomen, maar met voldoende vermogen, niet langer verplicht onder de aftoppingsgrens gehuisvest hoeven te worden. In 2025 is hiervan één keer gebruikgemaakt. Alle sociale huurwoningen zijn in 2025 toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de EU-grens, waarmee SOR ruimschoots voldoet aan de norm van minimaal 92,5%.

De mutatiegraad liet in 2025 een lichte daling zien naar 7,45% (2024: 7,99%). De reguliere leegstand van zelfstandige huurwoningen bedroeg ultimo 2025 0,76%.

Huurverhoging 2025

Eind 2024 zijn nieuwe Nationale Prestatieafspraken gemaakt tussen de overheid en Aedes, waarin is vastgelegd dat de maximale huurverhoging in 2025 4,5% bedraagt. Dit percentage ligt lager dan eerder voorzien. In de aanloop naar de definitieve besluitvorming ontstond echter onzekerheid door een politiek voorstel tot huurbevriezing van corporatiewoningen. Lange tijd bleef onduidelijk of dit voorstel doorgang zou vinden. Pas begin juni 2025, na de val van het kabinet, werd duidelijk dat de huurbevriezing niet zou worden doorgevoerd en dat kon worden teruggevallen op de gemaakte prestatieafspraken.

Voor 2025 betekende dit dat de huurverhoging voor sociale huurwoningen maximaal 4,5% bedroeg, gelijk aan de inflatie. SOR heeft dit percentage gehanteerd. Daarnaast is gebruikgemaakt van de mogelijkheid om zeer lage huren (onder € 350 per maand) extra te verhogen, ongeacht het inkomen van de huurder. SOR heeft geen gebruikgemaakt van de mogelijkheid tot een inkomensafhankelijke huurverhoging voor hogere inkomens.

Voor de vrije sector huurwoningen gold in 2025 dat de huurverhoging werd bepaald op basis van de inflatie of de cao-loonontwikkeling, waarbij de inflatie leidend was (3,1%). De maximale huurverhoging bedroeg inflatie plus 1 %, oftewel 4,1%. Dit percentage is toegepast op contracten met een ingangsdatum na juli 2011. Voor oudere contracten geldt contractueel dat de huurverhoging maximaal de inflatie bedraagt.

Het Huurdersplatform (HPF) heeft advies uitgebracht over de huurverhoging 2025, waarbij zij pleitte voor een lagere huurverhoging vanuit het oogpunt van betaalbaarheid. Dit advies is door SOR niet overgenomen. Bij het bepalen van de huurverhoging maakt SOR een integrale afweging tussen betaalbaarheid voor huurders en de noodzakelijke inkomsten voor onder andere onderhoud, verduurzaming en beschikbaarheid van woningen.

Ondersteuning bij betalingsproblemen

Voor huurders met financiële problemen beschikt SOR over een vangnetregeling. In specifieke situaties kan bijvoorbeeld de rekenuur worden verlaagd, zodat huurtoeslag mogelijk wordt. In 2025 is van deze regeling geen gebruikgemaakt.

Samenwerken aan betaalbaarheid

In Rotterdam is sprake van relatief veel armoede- en schuldenproblematiek. Zowel de gemeente als de woningcorporaties hebben het voorkomen en aanpakken hiervan hoog op de agenda staan. SOR werkt hierin samen met gemeenten, corporaties en huurders-vertegenwoordigers.

Binnen de gezamenlijke werkgroep Betaalbaarheid worden maatregelen ontwikkeld die bijdragen aan het voorkomen en verminderen van schulden en armoede. Partijen wisselen kennis en ervaringen uit en zoeken actief naar mogelijkheden om elkaar te versterken in de aanpak van deze problematiek.

Het HPF heeft in 2025 twee studiedagen georganiseerd over armoede, schulden en het verlagen van energielasten. SOR heeft hieraan bijgedragen door het leggen van contacten met sprekers vanuit de gemeente en was aanwezig om vragen van deelnemers te beantwoorden.

Beheersing van huurachterstanden en preventie van uitzettingen

Ook in 2025 zette SOR in op een persoonlijke aanpak van huurachterstanden. Binnen één maand wordt duidelijkheid verkregen over de aard van het betaalprobleem, waarna huurders waar nodig snel en gericht worden doorverwezen naar passende hulpverlening. Hierbij wordt samengewerkt met onder andere de gemeente, met nadruk op vroegsignalering en het voorkomen van huisuitzettingen.

Ultimo november 2025 (voor de overgang naar het nieuwe ERP-systeem) hadden 164 huishoudens een betalingsregeling. Dit is een daling ten opzichte van 2024. Van deze regelingen hadden 68 huishoudens (circa 41%) een regeling vanwege een huurachterstand. De overige 96 regelingen (circa 59%) hadden voornamelijk betrekking op de afrekening van stook- en servicekosten.

Het aantal betalingsregelingen wordt, net als in voorgaande jaren, in belangrijke mate beïnvloed door de jaarlijkse afrekening van stook- en servicekosten. Door het wegvallen van de Tegemoetkoming Blokverwarming over het afrekenjaar 2024 moesten veel bewoners bijbetalen, wat heeft geleid tot een relatief hoog aantal regelingen op deze kostenpost.

In 2024 vonden twee huisuitzettingen plaats op basis van huurachterstand en overlast.

4.3 Kwaliteit en toekomstbestendigheid van ons vastgoed

Als ouderenhuisvester streeft SOR ernaar de kwaliteit van haar woningen continu af te stemmen op de veranderende behoeften van de doelgroep. Daarbij zoeken wij een balans tussen betaalbaarheid en vastgoedkwaliteit. Onder kwaliteit verstaan wij een samenhang van technische staat, gebruikskwaliteit, veiligheid en duurzaamheid. Deze aspecten vormen gezamenlijk de basis voor een toekomstbestendige woningvoorraad.

Onderhoud en technische kwaliteit van het bezit

In de afgelopen jaren is, als gevolg van de noodzaak tot financieel herstel, een deel van het planmatig onderhoud uitgesteld en is vooral ingezet op het hoogstnoodzakelijke onderhoud. In 2025 zijn de eerste stappen gezet om deze achterstand structureel in te lopen.

In dat kader is het uitgestelde onderhoud nader geïnventariseerd en is inzichtelijk gemaakt waar de grootste opgaven liggen en welke maatregelen op korte termijn noodzakelijk zijn. Op basis hiervan zijn uitvoeringsplannen opgesteld voor een inhaalslag op onder meer liftonderhoud (inclusief gevelliften), toegangscontrolesystemen, gevelmetsel- en voegwerk, kozijnvervanging, dakherstel en -vervanging en schilderwerk.

Deze aanpak vormt de basis voor het verder verbeteren van de technische kwaliteit van het vastgoed in de komende jaren.

Gebruikskwaliteit en toekomstgeschiktheid van woningen

Naast de technische kwaliteit is in 2025 gewerkt aan het verbeteren van de ruimtelijke en functionele kwaliteit van woningen en woongebouwen. Hierbij staat het creëren van een woonomgeving centraal die aansluit bij de behoeften van ouderen, zowel nu als in de toekomst.

Fysieke toegankelijkheid speelt hierin een belangrijke rol. Dit betekent onder meer het realiseren van drempelvrije en goed begaanbare ruimtes, een veilige en comfortabele inrichting en duidelijke oriëntatiemogelijkheden binnen gebouwen. Daarnaast wordt gekeken naar de flexibiliteit van woningen en gebouwen, zodat deze kunnen worden aangepast aan veranderende mobiliteits- en zorgbehoeften van bewoners.

Een specifiek aandachtspunt is het ontwikkelen van dementievriendelijke woonomgevingen. In 2025 is hiervoor een beleidsnotitie vastgesteld. Deze richt zich op het creëren van herkenbare en overzichtelijke ruimtes, het beperken van prikkels en het ondersteunen van bewoners bij dagelijkse activiteiten. Ook het bevorderen van sociale interactie en verbondenheid maakt hier onderdeel van uit. De komende jaren wordt deze visie verder vertaald naar concrete maatregelen in onze woongebouwen.

In samenwerking met netwerkpartners is daarnaast gewerkt aan een programma van eisen voor zorggeschikte woningen in Rotterdam. Dit programma sluit aan bij de ontwikkeling van Zorgzame Buurten en richt zich op zowel fysieke toegankelijkheid als dementievriendelijkheid.

In 2025 zijn verschillende projecten gerealiseerd die bijdragen aan de kwaliteit en toekomstbestendigheid van het vastgoed, waaronder:

- de transformatie van drie huiskamers naar zelfstandige appartementen in het Pietje Bellhuis;
- de verbouwing van de begane grond en tweede verdieping in Brielle tot kantoorruimte voor de Catharina Stichting;
- het toekomstbestendig maken van Borgsate (in samenwerking met zorgorganisatie Laurens), gericht op het verbeteren van de leefomgeving en het ondersteunen van bewoners bij langer zelfstandig wonen.

Veiligheid en wooncomfort

Veiligheid is een kernwaarde binnen de vastgoedstrategie van SOR. In 2024 is de monitor 'Veilig Wonen bij SOR' geactualiseerd en uitgebreid. In 2025 is deze monitor opnieuw besproken en gevalideerd.

De monitor biedt inzicht in de veiligheid van de woongebouwen op het gebied van brandveiligheid, sociale veiligheid en het binnenklimaat. Hoewel alle gebouwen als veilig worden beoordeeld, maakt de monitor zichtbaar waar nog verbeteringen mogelijk zijn en bij welke complexen dit prioriteit heeft. De uitkomsten worden gebruikt als input voor de complexbeheerplannen en dragen bij aan gerichte interventies.

Verduurzaming, energietransitie en een groene toekomst

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de vastgoedopgave en raakt zowel het vastgoed als de bredere bedrijfsvoering. SOR gebruikt de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties als richtinggevend kader.

Met het vastgoed levert SOR een bijdrage aan duurzame steden en gemeenschappen en aan de energietransitie. Verduurzaming wordt daarbij zoveel mogelijk gecombineerd met planmatig onderhoud en levensduur verlengende investeringen. Dit draagt bij aan een efficiënte inzet van middelen en beperkt overlast voor bewoners.

In 2025 lag de focus primair op het inlopen van uitgesteld onderhoud en het versterken van de kwaliteit van het bestaande vastgoed. Dit heeft geleid tot het stellen van nieuwe prioriteiten binnen de vastgoedopgave, waarbij de verdere uitwerking van de duurzaamheidsvisie tijdelijk is vertraagd. Tegelijkertijd is het onderhoudsbudget substantieel verhoogd en is de organisatie versterkt om deze inhaalslag mogelijk te maken.

Ondanks deze focus staat verduurzaming niet stil. De aanpak van woningen met een E-, F- en G-energielabel is in kaart gebracht en wordt waar mogelijk gecombineerd met onderhoudsingrepen. Bij werkzaamheden aan onder andere installaties en daken worden aanvullende duurzaamheidsmaatregelen getroffen, gericht op verbetering van de energetische kwaliteit (dat betreft de mate waarin een woning energiezuinig is waarbij de energieprestatie wordt bepaald door onder andere het energielabel) en het wooncomfort. Een meerjarige planning om uiterlijk in 2028 deze labels uit te faseren, is in voorbereiding en wordt in 2026 verder geconcretiseerd.

De belangrijkste uitgangspunten voor verduurzaming zijn:

- het combineren van duurzaamheidsmaatregelen met onderhoudsingrepen;
- het onderzoeken van aansluiting op warmtenetten;
- de deelname aan gebiedsgerichte aanpakken samen met gemeente en andere verhuurders;
- het realiseren van een sluitende businesscase bij investeringen in duurzame energieoplossingen.

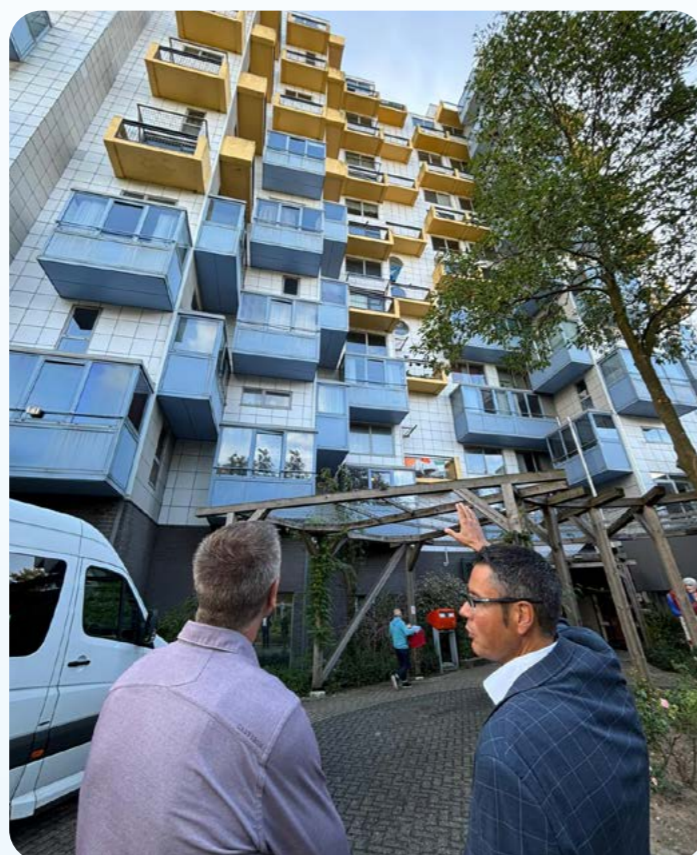
De verdere ontwikkeling rondom warmtenetten is momenteel beperkt, vanwege de hoge kosten van aansluiting. De middelen die beschikbaar zijn gekomen door de verlaging van de verhuurdersheffing worden ingezet voor de aanpak van 112 woningen met een E-, F- en G-energielabel.

De gemiddelde energie-index van het bezit bedroeg ultimo 2025 circa 1,4. Dit ligt rond het niveau van label B en sluit aan bij de landelijke ambitie om de woningvoorraad richting 2030 minimaal op dit niveau te brengen.

Naast energieprestaties wordt ook ingezet op klimaatadaptatie en circulariteit. In 2025 is onderzoek uitgevoerd naar woningen met een verhoogd risico op hittestress, waarbij de meest kwetsbare complexen in beeld zijn gebracht. Op basis hiervan zijn eerste maatregelen in gang gezet, waaronder een pilot met warmte werende beglazing bij kozijnvervanging in drie complexen. De opgedane inzichten worden benut om deze aanpak de komende jaren verder te verbreden en te integreren in planmatig onderhoud en renovatie.

In het kader van de Rijksregeling energiearmoede zijn eerder twee projecten uitgevoerd: energie-coaching voor bewoners (afgerond in 2024) en een innovatieve warmtepompoplossing. Dit laatste project kon door gewijzigde regelgeving niet worden gerealiseerd. In overleg met de gemeente Rotterdam is daarom gezocht naar alternatieve verduurzamingsmaatregelen, onder andere voor het complex Boekholt. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2025 gestart.

Daarnaast is in 2025 verder geïnvesteerd in kennisontwikkeling op het gebied van duurzaamheid, onder andere binnen het netwerk van SOR.



IN GESPREK OVER RENOVATIE EN ONDERHOUD TIJDENS DE PROPERTY TOUR MET DE RVC



4.4 Hospitality en dienstverlening

De dienstverlening van SOR draagt bij aan prettig wonen, het welzijn van bewoners en het ondersteunen van passende zorg. Daarbij gaat het niet alleen om wat wij doen, maar vooral ook om hoe wij dat doen. Onze dienstverlening komt tot uiting in de betrokkenheid en betrouwbaarheid van SOR als organisatie en in het dagelijks contact met onze huurders.

Dienstverlening omvat onder meer de informatievoorziening aan huurders, de wijze waarop wij bewoners bejegenen, het ontvangen en afhandelen van meldingen en klachten en het aanbieden van aanvullende diensten. In al deze contacten staat het versterken van het thuisgevoel centraal.

Onze manier van werken is gebaseerd op vier uitgangspunten, die direct zijn verbonden aan onze kernwaarden:

1. Oprecht persoonlijk contact staat voorop (persoonlijk): we kennen onze bewoners en hebben oog voor hun situatie;
2. Samen doen (betrokken): we werken samen met bewoners en partners aan oplossingen;
3. Doen wat we beloven (duidelijk): we zijn betrouwbaar en transparant in onze dienstverlening;
4. Groeien vanuit thuisgevoel (ondernemend): we blijven ons ontwikkelen en verbeteren vanuit de behoeften van onze bewoners.

Deze uitgangspunten vormen het fundament onder onze dienstverlening en geven richting aan de verdere professionalisering van onze organisatie.

Prestaties en benchmark

De Aedes-benchmark is al ruim tien jaar een belangrijke graadmeter voor woningcorporaties. De benchmark biedt inzicht in de prestaties van corporaties en maakt vergelijking binnen de sector mogelijk. Voor SOR vormt de benchmark daarnaast een instrument om de eigen dienstverlening te evalueren en waar nodig te verbeteren.

Over de afgelopen jaren laat SOR een consistent beeld zien op de verschillende prestatievelden binnen de benchmark, waarbij het huurdersoordeel er in 2025 positief uitspringt. Dit geeft enerzijds stabiliteit in de dienstverlening weer en biedt anderzijds aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling en professionalisering.

Prestatieveld	Score 2025	Score 2024	Score 2023	Score 2022
Huurdersoordeel	A	B	C	B
Bedrijfslasten	C	C	C	C
Duurzaamheid	A	A	A	A
Onderhoud & verbetering	B	B	B	B
Beschikbaarheid & betaalbaarheid	*	C	C	C

(A=bovengemiddeld; B=gemiddeld, C=onder gemiddeld)

* Met ingang van dit jaar is Beschikbaarheid & betaalbaarheid geen prestatieveld meer maar een verdieping met een nieuwe opzet. De verdieping Nieuwbouw, dat voorheen een apart hoofdstuk was, is in B&B opgegaan. Daarnaast zijn enkele indicatoren geschrapt en enkele nieuwe toegevoegd.

De prestaties van corporaties zijn aan de hand van drie thema's in beeld gebracht: (1) Nieuwbouw en ontwikkeling voorraad, (2) Toewijzingen en (3) Woonlasten en kwaliteit. De uitkomsten op sectorniveau zijn, tenzij anders vermeld, op basis van alle corporaties die deelnemen aan de Aedes-benchmark. In deze corporatierapportage zijn de belangrijkste uitkomsten van B&B opgenomen. (Bron: Aedes)

In het ondernemingsplan 2023–2026 heeft SOR de ambitie uitgesproken om het aantal woningen in het betaalbare huursegment uit te breiden. Deze ambitie blijft onverminderd relevant, gezien de groeiende vraag naar passende en betaalbare woningen voor ouderen.

Tegelijkertijd is in 2025, in lijn met het herstelplan, een herijking van de prioriteiten doorgevoerd. Waar eerder de nadruk sterker lag op uitbreiding van de woningvoorraad, ligt de focus nu primair op het verbeteren van de kwaliteit en toekomstbestendigheid van het bestaande vastgoed. Dit betekent dat de groei van het aantal woningen meer gefaseerd plaatsvindt dan oorspronkelijk voorzien.

Binnen deze aangepaste koers blijft SOR zich inzetten voor het toevoegen van betaalbare woningen, met name door het beter benutten van de bestaande voorraad. Dit gebeurt onder andere door het optoppen en ondertoppen van gebouwen, het splitsen van grotere woningen en – waar passend – het delen van woningen. Hiermee dragen wij bij aan de beschikbaarheid van betaalbare woningen binnen de financiële en organisatorische kaders van het herstelplan.

Het prestatieveld Huurdersoordeel is ten opzichte van vorig jaar verbeterd, van B naar A. Binnen de benchmark laat SOR over het jaar 2025 een minder gunstige score zien op het onderdeel beïnvloedbare bedrijfslasten (C-score). De hogere kosten worden met name veroorzaakt door uitgaven aan personeel en externe inhuur, ICT, huisvesting, communicatie en advies.

Deze kostenontwikkeling hangt samen met de fase waarin SOR zich bevindt. In het kader van het herstelplan en de noodzakelijke versterking van de organisatie is in de afgelopen periode geïnvesteerd in capaciteit, professionalisering en systemen. Deze investeringen zijn nodig om de organisatie toekomstbestendig te maken en de kwaliteit van dienstverlening en vastgoed structureel te verbeteren.

Tegelijkertijd blijft kostenbewustzijn een belangrijk aandachtspunt. SOR stuurt actief op het verbeteren van de prestaties binnen de Aedes Benchmark, met als doel om de bedrijfslasten in de komende jaren beter in balans te brengen en tegelijkertijd de kwaliteit van dienstverlening te behouden en waar mogelijk te versterken.

Kwaliteit van dienstverlening en klanttevredenheid

SOR werkt continu aan het verbeteren van de kwaliteit van haar dienstverlening. Om hier inzicht in te krijgen, maken wij gebruik van periodieke metingen van KWH, het landelijke kennis- en kwaliteitscentrum voor woningcorporaties. Deze metingen bieden een objectief beeld van de waardering van huurders voor verschillende onderdelen van onze dienstverlening.

Uit de resultaten blijkt dat de scores van SOR over het algemeen in lijn liggen met het landelijk gemiddelde en, bij verhuur, daar zelfs boven liggen. De gehanteerde referentiecijfers zijn gebaseerd op de landelijke benchmark over de periode juli 2023 tot en met oktober 2024.

Meetpunten	KWH-score SOR 2025	Landelijke score
Algemene waardering	6,9	7,1
Nieuwe huurder	8,0	7,8
Vertrokken huurder	8,3	7,9
Reparatieverzoeken	8,3	8,3

In 2025 heeft KWH opnieuw onderzoek gedaan naar de waardering van onze huurders. De resultaten zijn beoordeeld door de onafhankelijke Commissie Kwaliteitsverklaringen (CKV). De CKV concludeert dat huurders van SOR tevreden zijn over de dienstverlening en dat deze voldoet aan de normen van het KWH-Huurlabel.

Voor het verkrijgen en behouden van dit keurmerk gelden duidelijke criteria, waaronder:

- een gemiddelde waardering van minimaal 7,0 op de onderdelen nieuwe huurders, vertrokken huurders en reparaties en onderhoud;
- minimaal 85% tevreden huurders per onderdeel (waarbij een score van 5,5 of hoger als tevreden wordt beschouwd);
- het periodiek uitvoeren van een algemene waarderingsmeting onder huurders.

De uitkomsten bevestigen dat de basis van onze dienstverlening op orde is en bieden tegelijkertijd aanknopingspunten voor verdere verbetering.



DE ONTVANGSTRUIMTE VAN HET KLANT CONTACT CENTRUM

Klachtenafhandeling en onafhankelijke geschillencommissie

Wanneer huurders niet tevreden zijn over de dienstverlening, kunnen zij terecht bij de onafhankelijke klachten- en geschillencommissie van SOR. Deze commissie bestaat uit onafhankelijke leden en behandelt klachten die niet via de reguliere weg kunnen worden opgelost.

In 2025 bestond de commissie uit de heer mr. G.E. Van der Pols en de heer M. Van Ewijk. De voorzitter, de heer mr. drs. C.J.M. Stubenrouch, heeft halverwege het jaar zijn werkzaamheden beëindigd na een langdurige periode van voorzitterschap. Hierdoor bestond de commissie tijdelijk uit twee leden.

Aan het einde van 2025 zijn twee nieuwe leden geworven, die begin 2026 worden benoemd. Hiermee wordt de commissie uitgebreid naar vier leden. Hoewel het reglement uitgaat van vijf leden, is in overleg met het Huurdersplatform besloten hiervan af te wijken, gezien het beperkte aantal klachten. Met deze bezetting wordt de commissie als voldoende toegerust beschouwd om haar taken uit te voeren.

De klachtencommissie is niet bevoegd om klachten te behandelen die al in behandeling zijn bij de rechter, de Huurcommissie, de regionale bezwaarschriftencommissie huisvesting of een vergelijkbare instantie. In het reglement van de klachten- en geschillencommissie, dat beschikbaar is via de website van SOR, is vastgelegd welke klachten wel en niet in behandeling worden genomen.

De commissie brengt jaarlijks vóór 1 maart verslag uit aan het bestuur over haar werkzaamheden in het voorgaande kalenderjaar. In paragraaf 3.2.1 Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties staat een beschrijving van de binnengekomen klachten en de afhandeling ervan, afkomstig uit het verslag van de commissie.

4.5 Maatschappelijke samenwerking

Samen met onze partners werken wij aan de ouderenhuisvesting van vandaag en morgen. Daarbij is ons uitgangspunt dat samenwerking leidt tot meerwaarde: door krachten te bundelen, realiseren we resultaten die afzonderlijke partijen niet alleen kunnen bereiken.

Deze samenwerking vraagt om het zorgvuldig afwegen van verschillende belangen. SOR heeft daarbij oog voor de belangen van huurders, collega-corporaties, samenwerkingsverbanden zoals de Maaskoepel, gemeenten (Voorne aan Zee, Hoeksche Waard, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard en Rotterdam) en zorg- en welzijnsorganisaties. Door deze partijen actief te betrekken en met elkaar te verbinden, werken wij aan duurzame oplossingen voor de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven.

Samenwerking met het Huurdersplatform SOR

Het Huurdersplatform is een belangrijke partner in onze maatschappelijke opgave. Als vereniging behartigt het Huurdersplatform de belangen van alle huurders van SOR en fungeert het als gesprekspartner op strategisch en tactisch niveau voor onderwerpen die huurders direct raken.



STUDIEDAG VAN HET HUURDERSPLATFORM OP 17 FEBRUARI 2025

In het overleg met het Huurdersplatform wordt gesproken over onder meer beleid, dienstverlening, betaalbaarheid en leefbaarheid. De inbreng van het Huurdersplatform draagt bij aan het beter laten aansluiten van onze keuzes op de behoeften van onze huurders en versterkt de kwaliteit van onze besluitvorming.

Eind 2025 bestond het bestuur van het Huurdersplatform SOR uit:

- Mevrouw R. Kranenburg (voorzitter)
- Mevrouw H. de Miranda (secretaris)
- De heer L. van Prooijen (penningmeester)
- Mevrouw Mr. M. I. Agema (lid)

In 2025 hebben wij met het Huurdersplatform zes formele overlegvergaderingen gevoerd. De agenda's voor deze overleggen zijn in gezamenlijkheid vastgesteld, waarbij ruimte is geboden voor onderwerpen die zowel vanuit SOR als vanuit het Huurdersplatform zijn ingebracht.

Tijdens deze overleggen zijn uiteenlopende onderwerpen besproken die direct van invloed zijn op onze huurders, waaronder:

- Jaarplan 2025
- Solidariteit
- Uitgesteld onderhoud
- Het herstelplan/de koerswijzing
- Studiedagen HPF
- Dementievriendelijke organisatie
- Woningdelen
- De huurverhoging 2025
- De biedingen voor de gemeente Nissewaard, Hoeksche Waard en Krimpen a/d IJssel
- De biedingen en prestatieafspraken Voorne aan Zee en Rotterdam
- Stand van zaken onderhouds- en vastgoedprojecten
- Begroting SOR en HPF 2026

Tijdens deze overleggen heeft het Huurdersplatform SOR (HPF) op verschillende thema's mondelinge terugkoppeling gegeven en is informatie uitgewisseld over lopende ontwikkelingen. Daarnaast heeft het Huurdersplatform in 2025 advies uitgebracht over onder meer de huurverhoging 2025 en de voorgenomen verkoop van het complex De Gravin.

Het Huurdersplatform heeft in 2025 tevens twee studiedagen georganiseerd voor haar leden. SOR heeft deze bijeenkomsten gefaciliteerd door mee te denken over de invulling, het aandragen van onderwerpen en het leggen van contacten met sprekers binnen het eigen netwerk. Bij beide studiedagen waren SOR en een delegatie van de Raad van Commissarissen aanwezig als toehoorder.

Naast de reguliere overleggen waren er in 2025 aanvullende contactmomenten. Deze hielden onder meer verband met de werving van een nieuw lid van de Raad van Commissarissen op voordracht van de huurders. Daarnaast nam een lid van het Huurdersplatform deel aan een werkgroep waarin, samen met medewerkers van SOR, de ingediende voorstellen binnen het project Van Wens naar Werkelijkheid zijn beoordeeld.

In november 2025 heeft het Huurdersplatform bovendien een afzonderlijk overleg gevoerd met de Raad van Commissarissen.

Bijzondere doelgroepen

SOR richt zich, naast reguliere woningzoekenden, ook op bijzondere doelgroepen zoals kwetsbare Rotterdammers, statushouders, vluchtelingen uit Oekraïne en dak- en thuislozen. Door deze groepen passende huisvesting te bieden, dragen wij bij aan hun mogelijkheden om tot rust te komen in een stabiele woonomgeving en deel te nemen aan de samenleving.

Voor de huisvesting van deze doelgroepen maken wij afspraken met gemeenten. Daarbij kijken wij niet alleen naar de beschikbaarheid van woningen, maar ook naar de context waarin iemand wordt gehuisvest. De draagkracht van de woongemeenschap, de samenstelling van het gebouw en de beschikbaarheid van passende begeleiding zijn hierbij belangrijke randvoorwaarden. De woningzoekende staat centraal, met oog voor zowel het individu als de leefbaarheid in onze complexen.

In 2025 hebben wij in totaal vijf toewijzingen gedaan aan bijzondere doelgroepen. Dit aantal ligt lager dan in voorgaande jaren. In de loop van het jaar hebben wij, mede door personele omstandigheden en de implementatie van een nieuw ERP-systeem, keuzes moeten maken in de inzet van capaciteit. Hierdoor is tijdelijk minder aandacht uitgegaan naar deze taakstelling. Dit is gedurende het jaar afgestemd met de gemeente Rotterdam. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen blijft voor SOR een belangrijk aandachtsgebied, dat in de komende periode weer nadrukkelijker wordt opgepakt.

Ook voor de huisvesting van statushouders en vluchtelingen maken wij afspraken met gemeenten, waarbij de focus ligt op de doelgroep 55+. Dit vraagt om zorgvuldige afwegingen, onder andere omdat gezinshereniging met kinderen niet passend is binnen onze woonvormen. In de praktijk blijkt bovendien dat het aanbod van statushouders binnen deze leeftijdscategorie beperkt is, wat van invloed is op de mate waarin wij aan de taakstelling kunnen bijdragen.

Voor de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne stelt SOR vastgoed beschikbaar aan de gemeente. Zo wordt een voormalige bedrijfsruimte in Hoogvliet ingezet voor tijdelijke huisvesting, waar meerdere huishoudens kunnen worden opgevangen. Hiermee leveren wij, binnen onze mogelijkheden, een bijdrage aan urgente maatschappelijke opgaven.

Daarnaast blijven wij ons inzetten voor mensen in een kwetsbare woonsituatie, zoals dak- en thuislozen. In samenwerking met de gemeente wordt woongebouw Sonneburgh III ingezet voor de opvang van zogenoemde bankslapers. Bewoners krijgen hier, naast onderdak, begeleiding gericht op doorstroom naar meer duurzame huisvesting.

Zorgzame Buurten en ontwikkeling van zorgvastgoed

In 2025 heeft SOR, samen met Woonbron, het initiatief genomen om te komen tot een domein-overstijgende aanpak voor Zorgzame Buurten voor ouderen. Dit initiatief is gestart vanuit het jaarlijkse bestuurlijke overleg tussen wethouders, zorgbestuurders en corporatiebestuurders. Zorgzame Buurten zijn woonomgevingen waarin ouderen op een prettige en veilige manier oud kunnen worden, met passende ondersteuning, voorzieningen en sociale samenhang in de directe leefomgeving.

De ontwikkeling van Zorgzame Buurten vraagt om een integrale benadering, waarin vastgoed, zorg, welzijn en leefomgeving met elkaar verbonden zijn. Om deze ontwikkeling te versnellen, is een aanjaagteam ingericht, ondersteund door een voorbereidend kernteam. In dit kader is onder meer het Manifest Zorgzame Buurten opgesteld en zijn welzijnspartijen (WIN010) en bewonersvertegenwoordiging (OSO Rotterdam) actief betrokken. Ook is een lobbytraject gestart in aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen in 2026, om het belang van Zorgzame Buurten nadrukkelijk te agenderen. Daarnaast is ingezet op communicatie en kennisdeling. Via onder andere interviews met community-managers en bewoners, en publicaties via social media, is het concept verder uitgewerkt en onder de aandacht gebracht.

De ontwikkeling van Zorgzame Buurten hangt nauw samen met de opgave op het gebied van zorgvastgoed. In 2025 is daarom ook geïnvesteerd in het versterken van deze verbinding. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de strategische samenwerking met zorgorganisatie Laurens. Deze samenwerking vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van de Zorgzame Buurt BBM (Borghave, Borgsate en Meyburg), waarin wonen, zorg en welzijn integraal worden benaderd.

In dit kader zijn in 2025 onder meer voorbereidingen getroffen voor de realisatie van twaalf zorggeschikte woningen door middel van optopping op het gebouw Meyburg (oplevering voorzien in mei 2026). Daarnaast is gezamenlijk een communitymanager aangesteld, mede gefinancierd door de gemeente Rotterdam en bijdragen van SOR en Laurens. Deze functie draagt bij aan het versterken van de sociale samenhang, het signaleren van ondersteuningsbehoeften en het verbinden van bewoners en betrokken organisaties. In samenwerking met de gemeente wordt de inzet van deze functie geëvalueerd.

Parallel aan deze gebiedsgerichte aanpak is gewerkt aan de bredere ontwikkeling van zorgvastgoed binnen Rotterdam. Eind 2025 heeft het college van de gemeente Rotterdam de Woonzorgvisie vastgesteld, als uitwerking van de Woonvisie. SOR heeft, samen met andere corporaties, actief bijgedragen aan de totstandkoming hiervan.

De Woonzorgvisie richt zich op de ontwikkelopgave voor verschillende vormen van zorggeschikte huisvesting. In dat kader heeft SOR bijgedragen aan het verder definiëren van typen zorgvastgoed, zoals nultredenwoningen, geclusterde woningen, zorgwoningen en verpleeghuizen. Doel hiervan is te komen tot meer eenduidigheid en versnelling in de ontwikkeling van zorgvastgoed.

Daarnaast nam SOR deel aan een versnellingsstafel met de gemeente, andere corporaties en zorgorganisaties. Binnen dit samenwerkingsverband is onder meer gewerkt aan een Rotterdams programma van eisen voor zorgwoningen. In twee pilots (Feyenoord en Hoogvliet) is onderzocht hoe knelpunten in de ontwikkeling van nieuw zorgvastgoed kunnen worden weggenomen. Dit traject wordt in 2026 voortgezet.

Ook in de uitvoering zijn in 2025 concrete stappen gezet. Zo zijn projecten opgeleverd en gestart, waaronder de renovatie van Borgsate, de oplevering van het eerste deel van Meerweide en de start van de bouw van optopwoningen bij Meyburg. Daarnaast zijn huurcontracten verlengd bij Ravenswaard en Vijf Havens en is uitbreiding aangevraagd bij Leemgaarde.

Met deze inzet werkt SOR aan een samenhangende aanpak waarin de ontwikkeling van Zorgzame Buurten en zorgvastgoed elkaar versterken. Hiermee wordt invulling gegeven aan de groeiende vraag naar passende woonvormen voor ouderen en wordt bijgedragen aan toekomstbestendige woonzorgomgevingen.

4.6 Prestatieafspraken 2025 Rotterdam

In de lokale prestatieafspraken leggen SOR, gemeenten en huurdersorganisaties gezamenlijk vast welke bijdrage wordt geleverd aan de volkshuisvestelijke opgaven, zoals geformuleerd in de woonvisies van de betreffende gemeenten.

Prestatieafspraken Rotterdam

De prestatieafspraken voor de periode 2024–2025 zijn eind 2023 ondertekend door SOR, de gemeente Rotterdam en het Huurdersplatform (HPF). Het HPF heeft hierbij een voorbehoud gemaakt ten aanzien van de taakstelling voor de huisvesting van kwetsbare Rotterdammers. Volgens het Huurdersplatform legt deze opgave een relatief groot beslag op de leefbaarheid in de woongebouwen, mede in het licht van het toenemende aandeel kwetsbare bewoners als gevolg van het langer zelfstandig wonen.

De prestatieafspraken zijn opgebouwd uit twee delen. Deel A bevat de gezamenlijke afspraken tussen alle Rotterdamse woningcorporaties, de gemeente en de huurdersorganisaties. Deel B bevat de specifieke afspraken tussen SOR, de gemeente Rotterdam en het HPF, toegespitst op de rol en opgave van SOR.

Over de voortgang van de gezamenlijke afspraken wordt gezamenlijk gerapporteerd. Hieronder worden de belangrijkste afspraken en de realisatie in 2025 weergegeven voor de specifieke afspraken met SOR (deel B).

Afspraak	Resultaat 2025
Beschikbaarheid	
Toevoegen woningen door optoppen en splitsen (totaal 182, start bouw in 2024/2025)	51 woningen in uitvoering (start bouw in 2025)
Geen verkoop of liberalisatie sociale huurwoningen	Drie woningen geliberaliseerd
Inzet specifieke groepen (kwetsbare Rotterdammers)	
Huisvesten statushouders passend binnen doelgroep SOR (55+) naar rato bezit	Zes personen gehuisvest, taakstelling niet gehaald**
Huisvesten kwetsbare Rotterdammers (uitstroom uit instellingen) passend bij doelgroep SOR naar rato bezit (28 personen)	Drie HKD-ers gehuisvest; taakstelling niet gehaald
Contract locaties bankslapers en Oekraïners verlengd	Gerealiseerd in 2024
Inzet specifieke groepen (Langer Thuis/Zorgvastgoed)	
Uitvoering renovatie Borgsate (verpleeghuis)	In uitvoering, afrondende fase (volledig gereed in 2026)
Vijf Havens (verpleeghuis) onderzoek renovatie met zorginstelling	In afwachting plan zorginstelling (zie toelichting)
Ravenswaard (verpleeghuis) onderzoek renovatie met zorginstelling	In afstemming met zorgpartner (zie toelichting)
Duurzaamheid	
90 woningen met energielabel E, F, of G verbeteren naar label C (2024–2025)	In voorbereiding, integraal met inlopen uitgesteld onderhoud (zie toelichting)
100 woningen toekomstklaar isoleren (2024–2025)	In voorbereiding, integraal met inlopen uitgesteld onderhoud (zie toelichting)
Onderzoek mogelijkheden zonnepanelen op hoogbouw daken (2024–2025)	Wordt verkend binnen integrale duurzaamheidsopgave (zie toelichting)
Aansluiten complex Agniesebuurt op stadswarmte (2024–2025)	Niet passend binnen huidige financiële randvoorwaarden (kosten zijn te hoog).
Betaalbaarheid	
Aandacht betaalbaarheid persoonsalarmering	Gerealiseerd in 2024 via thema-avond armoede (gezamenlijke prestatieafspraken)
Leefbaarheid	
De totale uitgaven aan onderhoud zijn voor 2024 en 2025 circa €20,1 miljoen.	€13,3 miljoen (2024) + €22,8 miljoen (2025) = €36,1 miljoen (totaal)
Aantal woningen met conditiescore 5 en 6	0 (geaggregeerd op complex-niveau)
Uitgaven leefbaarheid 2024–2025 totaal € 550.000	€ 266.000 (2024) + € 200.000 (2025) = € 466.000 (totaal)
Herhuisvesting NPRZ-gebied	Geen verzoek gehad in 2025

De realisatie van een aantal afspraken over beschikbaarheid, duurzaamheid en de inzet voor specifieke doelgroepen vraagt meer tijd dan oorspronkelijk voorzien. Dit hangt samen met de herijking van onze prioriteiten in 2025, waarbij – in lijn met het vastgestelde herstelplan – de nadruk is komen te liggen op het inlopen van uitgesteld onderhoud en het versterken van de kwaliteit van het bestaande vastgoed.

Voor de afspraken rondom beschikbaarheid geldt dat de voorbereiding en uitvoering van vastgoedprojecten meer tijd hebben gevraagd dan vooraf ingeschat. Met name het optoppen van woningen blijkt in de praktijk complex en vraagt om een zorgvuldige technische en constructieve voorbereiding. Daarnaast hebben vergunningstrajecten en externe afhankelijkheden, zoals aansluitingen door netbeheerders, in meerdere gevallen tot vertraging geleid.

Ook bij het splitsen van woningen is sprake van vertraging, onder andere door procedures rondom huisnummering en de realisatie van nutsvoorzieningen. Om voorbereid te zijn op een versnelling, zijn geschikte woningen na mutatie bewust vrijgehouden en zijn voorbereidende maatregelen getroffen, zoals aanpassingen aan entrees en installaties. Hiermee kan, zodra randvoorwaarden zijn ingevuld, een inhaalslag worden gemaakt.

Daarnaast is bij het opstellen van het herstelplan een andere fasering en prioritering aangebracht in de vastgoedopgave. Waar in eerdere jaren de nadruk sterk lag op het toevoegen van woningen – inclusief nieuwbouw – ligt de focus nu op het verbeteren van het bestaande bezit. Dit heeft ertoe geleid dat in 2025 51 woningen in uitvoering zijn genomen, waar eerder een hoger aantal was voorzien.

Bij de sociale woningvoorraad is in beperkte mate sprake van afwijking. In 2025 zijn drie woningen geliberaliseerd. Dit betreft woningen die eerder tijdelijk als sociale huurwoning waren verhuurd, maar op basis van het woningwaarderingstelsel boven de liberalisatiegrens uitkomen. Per saldo is de omvang van de DAEB-voorraad in Rotterdam daarmee licht afgenomen.

Synergievoordelen

Binnen deze aangepaste koers wordt nadrukkelijk integraal naar de vastgoedopgave gekeken. Onderhoud, verduurzaming en woningtoevoeging worden waar mogelijk in samenhang uitgevoerd, zodat synergievoordelen ontstaan en middelen doelmatig worden ingezet. Dit betekent dat bij het inlopen van onderhoud direct wordt bezien waar aanvullende maatregelen mogelijk zijn die bijdragen aan verbetering van het energielabel, het wooncomfort en – waar mogelijk – het beperken van energielasten voor bewoners.

Als gevolg van deze integrale aanpak is de voortgang op het onderdeel duurzaamheid in 2025 minder zichtbaar in afzonderlijke labelverbeteringen dan vooraf voorzien. Tegelijkertijd worden met de ingezette onderhoudsmaatregelen belangrijke stappen gezet richting verdere verduurzaming van het bezit. Voor de komende jaren blijft de ambitie onverminderd om woningen met een E-, F- en G-label uit te faseren, in lijn met de afspraak om deze vóór 2029 te verbeteren.

Inzet voor specifieke doelgroepen

Bij de inzet voor specifieke doelgroepen is in 2025 eveneens sprake van een lagere realisatie dan afgesproken. Voor zowel statushouders als kwetsbare Rotterdammers geldt dat personele omstandigheden en de implementatie van een nieuw ERP-systeem tijdelijk hebben geleid tot capaciteitsdruk binnen de organisatie. Hierdoor kon minder aandacht worden besteed aan deze intensieve vorm van bemiddeling, die juist vraagt om een zorgvuldige en op maat gesneden aanpak. Tegelijkertijd blijft dit een belangrijk aandachtsgebied, dat in de komende periode weer nadrukkelijker wordt opgepakt.

Tot slot is bij de ontwikkeling van zorgvastgoed voortgang geboekt, maar vraagt verdere uitwerking meer tijd. De aanpak van zorgvastgoed vindt vaak plaats op initiatief van en in nauwe afstemming met zorgpartijen, waardoor SOR in de uitvoering afhankelijk is van gezamenlijke besluitvorming.

Voor de locatie Ravenswaard wordt samen met zorgpartner St. Sonneburgh gewerkt aan een toekomstbestendige invulling. Hierbij wordt gekeken naar modernisering van het vastgoed en het beter aansluiten op de groeiende behoefte aan woonvormen waarin intensieve thuiszorg kan worden geleverd. De afstemming hierover loopt, maar er is nog geen definitief besluit genomen. In 2026 wordt toegewerkt naar een gezamenlijke visie en nadere uitwerking van deze ontwikkeling.

Prestatieafspraken Voorne aan Zee

De voormalige gemeenten Brielle en Westvoorne zijn in 2023 samengevoegd tot de gemeente Voorne aan Zee. Eind 2023 zijn voor deze nieuwe gemeente prestatieafspraken voor de periode 2024–2025 vastgesteld tussen SOR, de gemeente en het Huurdersplatform SOR (HPF).

In lijn met de focus van SOR op de regio Rotterdam zijn deze afspraken, evenals in de overige gemeenten buiten Rotterdam, compacter van aard. De afspraken hebben een looptijd van twee jaar.

In de tabel hiernaast is de voortgang en realisatie over 2025 weergegeven.

Afspraak	Resultaat 2025
Beschikbaarheid	
Behoud voorraad sociale huurwoningen	Aantal sociale huurwoningen voor gemeentekern Westvoorne is gelijk gebleven. Voor gemeentekern Brielle is deze met één afgenomen wegens te hoge woningwaardering bij mutatie.
Bijzondere doelgroepen	
Op verzoek gemeenten huisvesten statushouders passend binnen doelgroep SOR	In 2025 heeft geen van de gemeentekernen SOR hiervoor benaderd.
Kwaliteit woningbezit	
Begroting 2025 € 13,7 miljoen voor onderhoud voor gehele bezit	Totale uitgaven onderhoud voor 2025 betreft € 22,8 miljoen.
Duurzaamheid	
Geen investeringen in duurzaamheid gezien energieprestaties bezit	n.v.t.

Prestatieafspraken overige gemeenten

Voor de gemeenten Nissewaard, Hoeksche Waard en Krimpen aan den IJssel zijn de prestatieafspraken voor 2025 vastgesteld voor een periode van één jaar. Ook deze afspraken zijn, gezien de omvang van het bezit en de strategische focus van SOR op Rotterdam, beknopter van aard.

Afspraak	Resultaat 2025
Beschikbaarheid	
Geen afname voorraad zonder overleg met gemeente	Aantal woningen per gemeente is gelijk gebleven. SOR heeft, i.o.m. gemeente Hoeksche Waard, eind 2025 gebouwencomplex Gravin (Oud-Beijerland) verkocht aan HW Wonen. Voor SOR is hiermee de beschikbaar in deze gemeente afgenomen naar nul. HW Wonen continueert de huidige voorraadverdeling.
Bijzondere doelgroepen	
Op verzoek gemeenten huisvesten statushouders passend binnen doelgroep SOR	In 2025 heeft geen van de gemeentekernen SOR hiervoor benaderd.
Kwaliteit woningbezit	
Begroting 2025 € 13,7 miljoen voor onderhoud voor gehele bezit	Totale uitgaven onderhoud voor 2025 betreft € 22,8 miljoen.
Duurzaamheid	
Geen investeringen in duurzaamheid gezien energieprestaties bezit	n.v.t.

Traject biedingen en prestatieafspraken 2026 en verder

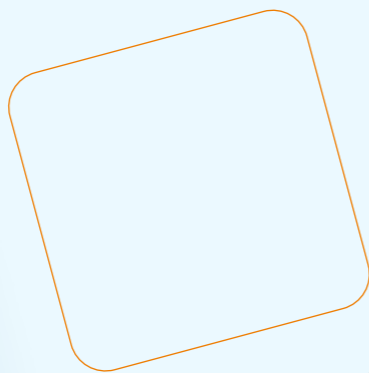
In 2025 heeft SOR volkshuisvestelijke biedingen uitgebracht voor 2026 in de gemeenten Nissewaard, Hoeksche Waard en Krimpen aan den IJssel. Deze biedingen zijn gebaseerd op de lokale woonvisies en tot stand gekomen in afstemming met het Huurdersplatform (HPF).

Gezien de beperkte omvang van het bezit in deze gemeenten en de strategische focus van SOR op Rotterdam, zijn de biedingen – net als in voorgaande jaren – compact van aard. De betrokken gemeenten hebben deze biedingen vervolgens als prestatieafspraken beschouwd. Door de overdracht van het bezit in de Hoeksche Waard eind 2025, worden vanaf 2026 geen prestatieafspraken meer met deze gemeente gemaakt.

Voor de gemeente Voorne aan Zee heeft SOR in 2025 een bieding gedaan voor de periode 2026–2027, eveneens in afstemming met het HPF. Op basis hiervan zijn gesprekken gevoerd met de gemeente om te komen tot nieuwe prestatieafspraken. Deze zijn in december 2025 vastgesteld en ondertekend door de gemeente, het HPF en SOR.

Voor de gemeente Rotterdam was het voornemen om in 2025 gezamenlijk met de andere corporaties een bieding uit te brengen. Door de langdurige onzekerheid rondom de voorgenomen huurbevriezing in 2025 en 2026 is dit traject echter vertraagd. Nadat duidelijk werd dat deze maatregel niet doorging, bleek de beschikbare tijd onvoldoende om nog tot een gezamenlijke bieding te komen.

Daarom is, in overleg met de gemeente en de huurdersorganisaties, besloten om direct het traject te starten voor het opstellen van nieuwe prestatieafspraken. Naast de gezamenlijke afspraken zijn aanvullende, specifiek op SOR gerichte afspraken gemaakt. Deze zijn eind 2025 bestuurlijk goedgekeurd en begin 2026 formeel ondertekend.



5 Organisatie

SOR richt zich in haar bedrijfsvoering op het versterken van de financiële positie en het leveren van een betekenisvolle bijdrage aan de volkshuisvesting, in het bijzonder op het gebied van ouderenhuisvesting en toekomstbestendig (woon)zorgvastgoed. Dit vraagt om een wendbare en toekomstgerichte organisatie, die zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Waar nodig sturen wij de organisatie bij, zodat deze optimaal is ingericht om de doelstellingen uit onze ondernemingsstrategie en het herstelplan te realiseren.

5.1 Koers en strategie: bouwen aan Zorgzame Buurten

In 2025 heeft SOR een duidelijke strategische koers verder vormgegeven, gericht op het versterken van de leefbaarheid en het welzijn van onze doelgroep. De ontwikkeling van Zorgzame Buurten vormt hierin een belangrijk uitgangspunt. Dit zijn woonomgevingen waarin bewoners – met of zonder ondersteuningsvraag – zich gezien, gehoord, veilig en ondersteund voelen. Levenskwaliteit staat centraal, met een sterke sociale basis waarin bewoners, professionals en organisaties gezamenlijk optrekken. Samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg is hierbij essentieel en is in 2025 actief verder ontwikkeld.

SOR vervult hierin een dubbele rol. Enerzijds treden wij op als aanjager van domeinoverstijgende samenwerking, anderzijds blijven wij ons richten op onze kerntaak: het realiseren en beheren van kwalitatief passend vastgoed. In dat kader is een strategische samenwerking aangegaan met Laurens Zorg, waarbij gezamenlijke visies op langer zelfstandig wonen zijn ontwikkeld. Daarbij verschuift de focus van 'zorgen voor' naar 'samen leven', met meer aandacht voor wat bewoners zelf kunnen en willen bijdragen.

Binnen Zorgzame Buurten spelen mantelzorgers en welzijnsvoorzieningen een belangrijke rol. Zij versterken het sociale netwerk en dragen bij aan een leefomgeving waarin onderlinge verbondenheid, veiligheid en ondersteuning vanzelfsprekend zijn.

Inzet van communitymanager

Een concreet voorbeeld van deze aanpak is de inzet van een communitymanager binnen de pilot Zorgzame Buurt BBM (Borghave, Borgsate en Meyburg). Deze functie, mede mogelijk gemaakt door gemeentelijke subsidie, richt zich op het versterken van de leefgemeenschap en het verbinden van bewoners en betrokken organisaties. De inzet en effectiviteit van deze functie worden in samenwerking met de gemeente gemonitord.

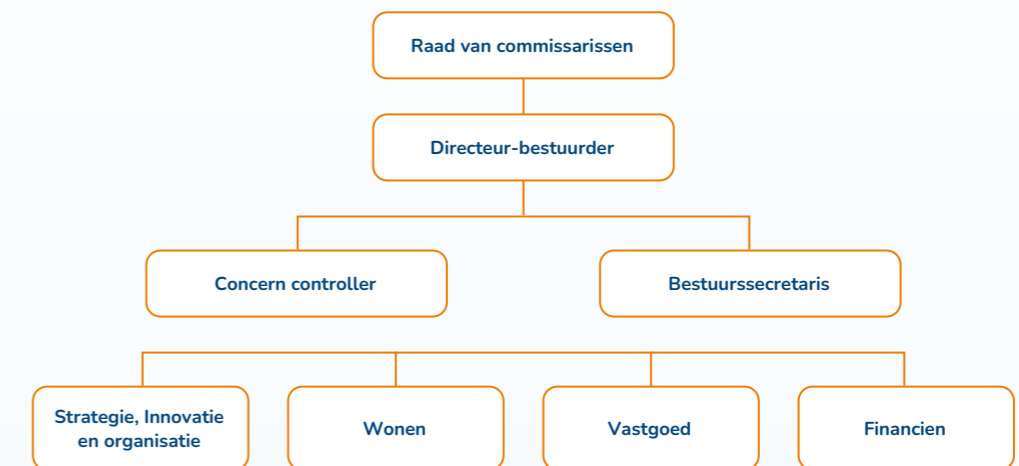
Om de ontwikkeling van Zorgzame Buurten verder te verankeren, heeft SOR samen met MaasWonen en Woonbron het initiatief genomen voor een bredere stedelijke aanpak. Hiervoor is een aanjaaggroep ingericht, ondersteund door een kernteam waarin corporaties, zorgpartijen (via Conforte), welzijnsorganisaties (Win010) en de gemeente samenwerken. Doel is om de komende jaren meerdere Zorgzame Buurten te ontwikkelen en bestaande initiatieven te versterken.

Daarnaast is een gezamenlijke communicatie- en promotieaanpak gestart, waaronder het opstellen van een Manifest Zorgzame Buurten, om het concept breder onder de aandacht te brengen en het draagvlak in de stad te vergroten.

Tot slot is in 2025 intensief overleg gevoerd met zorgpartners over de verdere invulling van de samenwerking binnen Zorgzame Buurten. Hierbij is onder meer aandacht besteed aan het zorggeschikt maken van woningen, de toeleiding van bewoners met een zwaardere zorgvraag naar zorggeschikte woningen en de wijze waarop we kunnen meewerken aan de behoefte vanuit de zorg om te werken met eerstaangewezen zorgaanbieders in onze woongebouwen (preferente zorgaanbieders). Op deze manier wordt gezamenlijk gewerkt aan een woonomgeving waarin bewoners zo lang mogelijk zelfstandig en met kwaliteit van leven kunnen wonen én wordt de druk op de zorg verminderd.

5.2 Organisatiestructuur

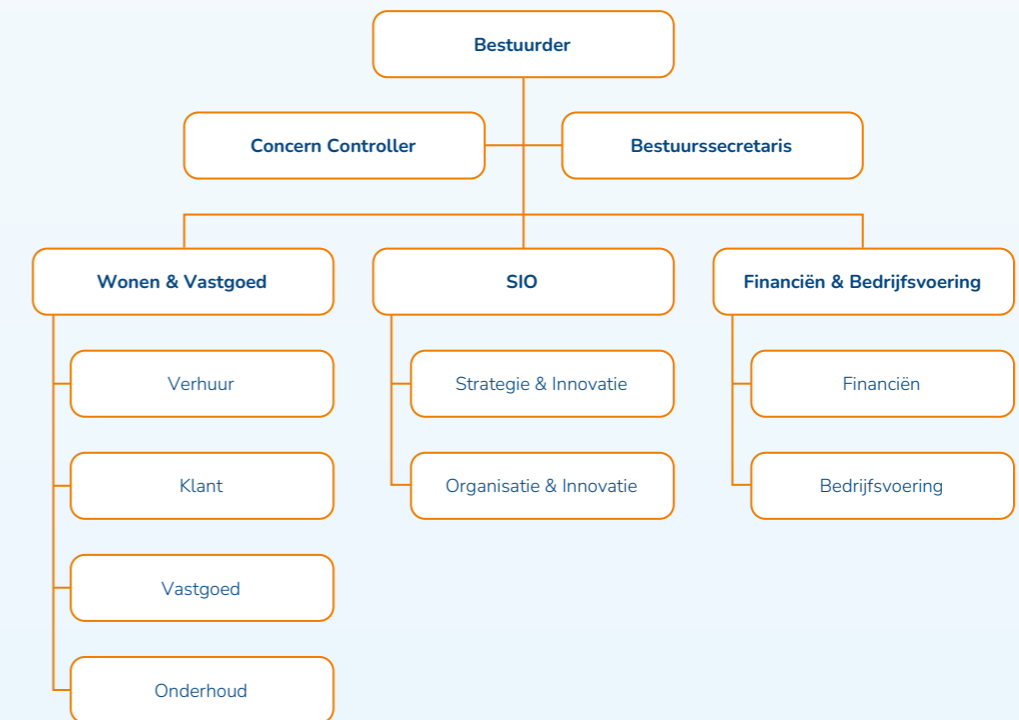
De organisatiestructuur van SOR zag er ultimo 2024 als volgt uit:



In oktober 2025 is de organisatiestructuur aangepast om beter aan te sluiten bij de hernieuwde doelstellingen van SOR, in het bijzonder de uitvoering van het herstelplan. In dat kader is gekozen voor een vereenvoudiging van de topstructuur, waarbij het aantal directeuren is teruggebracht van vier naar drie.

Tegelijkertijd zijn enkele organisatorische aanpassingen doorgevoerd. De portefeuille Bedrijfsvoering is ondergebracht bij directie Financiën, en Vastgoed is gepositioneerd onder directie Wonen. Hiermee is een structuur ontstaan die beter aansluit bij de inhoudelijke opgaven en de benodigde samenhang in de uitvoering.

De organisatie is daarmee als volgt ingericht:



5.2.1 Formatie

In 2025 hebben wij 24 nieuwe medewerkers verwelkomd. Een deel hiervan houdt verband met de uitvoering van het herstelplan, daarnaast betreft het vervanging als gevolg van vertrek en pensionering van medewerkers. Opvallend is dat de man-vrouwverdeling binnen de instroom nagenoeg in evenwicht is.

Formatie SOR, vaste fte en medewerkers

	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal gemiddelde fte's:	63,8	62,43	62,62	65,37	64,98
Aantal medewerkers	76	72	74	76	77
Aantal mannen	44	39	42	41	39
Aantal vrouwen	32	33	32	35	38

5.2.2 Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers zijn belangrijke randvoorwaarden om hen gezond en inzetbaar te houden. SOR stimuleert een positieve leercultuur, zodat medewerkers zich blijven ontwikkelen en kunnen inspelen op veranderingen binnen de organisatie en de arbeidsmarkt. In 2025 is hier actief op ingezet, onder andere via doelstellingsafspraken en activiteiten tijdens de vitaliteitsweek.

Het ziekteverzuim steeg in 2025 van 5,90% naar 6,41% (inclusief zwangerschapsverlof), met name als gevolg van langdurig verzuim. Inmiddels is een groot deel hiervan opgelost. SOR blijft het verzuim actief monitoren en zet in op maatwerkbegeleiding per medewerker.

5.2.3 Ontwikkeling en professionalisering van de organisatie

SOR werkt continu aan de verdere ontwikkeling van de organisatie en dienstverlening. Het meerjarenprogramma Hospitality, gestart in 2021, vormt hierbij een belangrijk kader voor organisatie- en cultuurontwikkeling.

In 2025 is ingezet op verdere professionalisering en digitalisering van processen. Zo is het salarissysteem (ADP) vernieuwd, waardoor medewerkers meer zaken zelfstandig kunnen regelen. Daarnaast is een nieuwe 'Werken bij'-website ontwikkeld en is het wervingsproces verder gedigitaliseerd, wat bijdraagt aan een effectiever proces.

Ook is aandacht besteed aan cultuur en samenwerking. Met onder andere de introductie van een onboardingdag voor nieuwe medewerkers en het organiseren van een complimentenweek is gewerkt aan een betrokken en open werkomgeving.

5.2.4 Digitale transformatie en toekomstbestendige informatievoorziening

In de periode 2023–2025 heeft SOR een omvangrijke digitale transformatie doorgemaakt. Hierbij is een inhaalslag gemaakt op het gebied van IT-infrastructuur, informatiebeveiliging, beleid en leveranciersmanagement. Deze ontwikkeling was noodzakelijk om de organisatie toekomstbestendig te maken en verder te ontwikkelen naar een procesgerichte en datagedreven organisatie.

De transformatie kende twee samenhangende sporen: enerzijds de technische vernieuwing van systemen en applicaties, anderzijds de ontwikkeling van de organisatie en cultuur. Beide sporen zijn parallel opgepakt, onder andere door middel van trainingen,



KICK-OFF IMPLEMENTATIE TOBIAS365

bijeenkomsten en actieve betrokkenheid van medewerkers. Dit heeft geleid tot een organisatie die beter is toegerust op digitaal werken, hoewel de veranderingen ook een grote inspanning hebben gevraagd van medewerkers.

Een belangrijke mijlpaal was de vervanging van het primaire ERP-systeem. Na een zorgvuldig selectie- en implementatietraject is eind 2025 het nieuwe systeem Tobias365 in gebruik genomen. Hiermee zijn alle primaire processen, zoals verhuur, opdrachten onderhoud, registratie onderhoudsverzoeken, huurincasso ondergebracht in één toekomstbestendig platform en is het verouderde 'applicatielandschap' volledig vervangen. Dit vormt een belangrijke basis voor verdere professionalisering van de organisatie.

Stappen in dienstverlening gezet

Ook in de dienstverlening zijn stappen gezet. Met de introductie van een vernieuwde website en het klantportaal 'MijnThuis' hebben huurders meer mogelijkheden gekregen om zelfstandig zaken te regelen, zoals het indienen van verzoeken, het inzien van hun huurgegevens en het volgen van correspondentie. De gefaseerde uitrol, met ondersteuning op locatie en betrokkenheid van huurders, heeft bijgedragen aan een positieve ontvangst.

Op het gebied van techniek en beveiliging zijn contracten herzien en aangescherpt en zijn uniforme eisen gesteld aan informatiebeveiliging en privacy. De borging hiervan vindt plaats via een zogeheten dedicated team, dat de naleving en verdere ontwikkeling van beveiligingsmaatregelen bewaakt. Daarnaast is geïnvesteerd in het opstellen en actualiseren van beleid, zodat de digitale ontwikkeling ook organisatorisch goed is verankerd.

De digitale transformatie heeft een grote impact gehad op de organisatie en haar medewerkers. Door gerichte aandacht voor communicatie, opleiding en betrokkenheid van medewerkers, ondernemingsraad, Huurdersplatform SOR en Raad van Commissarissen is deze verandering zorgvuldig begeleid. Ondanks de complexiteit en de belasting voor de organisatie, is het programma succesvol afgerond en is een stevige basis gelegd voor verdere digitale ontwikkeling.

5.3 Integriteit en zorgvuldig handelen

SOR beschikt over een integriteitscode en een klokkenluidersregeling. Daarnaast zijn zowel interne als externe vertrouwenspersonen aangesteld (extern via de Arbo Unie). Van medewerkers wordt verwacht dat zij handelen in lijn met de integriteitscode en zich bewust zijn van mogelijke risico's en kwetsbaarheden in hun handelen. Daarbij geldt dat ook de schijn van belangenverstrengeling of ongewenst gedrag wordt vermeden.

Integriteit is stevig verankerd in de organisatie en heeft doorlopend aandacht. Actuele studies en praktijkgevallen worden besproken binnen het directieteam, met de organisatie en met de Raad van Commissarissen. In het kader van governance rapporteert de directeur-bestuurder jaarlijks aan de Raad van Commissarissen over meldingen van (vermoedens van) niet-integer handelen of fraude en de wijze waarop deze zijn afgehandeld.

In 2025 zijn bij de vertrouwenspersonen geen meldingen van ongewenst gedrag ontvangen.

5.4 Ondernemingsraad en medezeggenschap

De Ondernemingsraad (OR) bestond eind 2025 uit vijf leden. In de loop van het jaar heeft een wijziging in de samenstelling plaatsgevonden. Mevrouw Rina de Groot is uit dienst getreden bij SOR. Haar zetel is ingevuld door mevrouw Ilse Dumoulin, die als enige kandidaat van rechtswege is verkozen.

Vergaderingen en overleg

In 2025 vonden zes reguliere overlegvergaderingen plaats tussen de Ondernemingsraad en de directeur-bestuurder. Daarnaast is tweemaal een zogeheten artikel 24-overleg gehouden. Dit is het periodieke overleg tussen OR en RvC waarin de algemene gang van zaken in de organisatie, het gevoerde en te voeren beleid en de strategische ontwikkelingen worden besproken. Bij het overleg op 26 juni was een delegatie van de Raad van Commissarissen aanwezig, en bij het overleg op 20 november de voltallige Raad van Commissarissen.

De Ondernemingsraad is daarnaast zes keer in reguliere samenstelling bijeengekomen. Wekelijks vond een bijpraatmoment plaats, waarin de voortgang van lopende onderwerpen en signalen uit de organisatie zijn besproken. Medewerkers zijn via OR-nieuwsbrieven geïnformeerd over relevante ontwikkelingen. Ook zijn in 2025 twee inloopbijeenkomsten georganiseerd, waarin medewerkers in gesprek konden gaan met de Ondernemingsraad.

Behandelde thema's

Onderwerpen van gesprek waren onder meer:

- Solidariteit
- Inlopen van uitgesteld onderhoud
- Het herstelplan
- Tijd- en plaats onafhankelijk werken
- Voortgang Digitale transformatie/implementatie TOBIAS
- ARBO en de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE)
- Uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
- Werkdruk/werkgeluk in de organisatie
- Evaluatie samenwerking met bestuurder

Instemmingen

De Ondernemingsraad heeft in 2025 onder meer instemming verleend op de volgende regelingen en processen:

- Verplichte vrije dagen 2026 (artikel 7.5 van de CAO Woondiensten)
- Uitbreiding vitaliteitsregeling
- Wervingsbonus

Adviezen

In 2025 heeft de Ondernemingsraad uitgebreid aandacht besteed aan het advies over het herstelplan en de bijbehorende koerswijziging en organisatieverandering. Voor dit advies is actief input opgehaald bij medewerkers, onder andere via inloopmomenten. Deze input is verwerkt in het uiteindelijke advies.

De Ondernemingsraad heeft positief geadviseerd, onder de voorwaarde dat de vakbonden goed betrokken blijven bij het verdere proces. Hier heeft SOR opvolging aan gegeven.

Ontwikkeling en opleiding

De Ondernemingsraad besteedde in 2025 beperkt tijd aan opleiding en ontwikkeling. Voor 2026 is het voornemen om hier meer aandacht aan te geven, zodat de kennis en expertise van de raad op peil blijven.

Daarnaast is actief gebruikgemaakt van kennisuitwisseling met andere ondernemingsraden. Zo nam de Ondernemingsraad van SOR in 2025 voor het eerst deel aan het ketenoverleg met ondernemingsraden van Rotterdamse corporaties. Deze samenwerking, gericht op het delen van kennis en ervaring, wordt in 2026 voortgezet.

Mevrouw Ilse Dumoulin volgde in 2025 de introductiecursus Wet op de ondernemingsraden (WOR).

De samenstelling van de OR zag er eind 2025 als volgt uit:

- De heer Ferdie Baaij, voorzitter
- De heer Arthur van Meel, vicevoorzitter en penningmeester
- Mevrouw Ilse Dumoulin; secretaris
- De heer André Hopstaken, lid
- Mevrouw Nikky Wienke, lid

5.5 Sturing, beheersing en governance

SOR werkt continu aan het verbeteren van haar processen, sturing en interne beheersing. Daarbij staat procesgericht werken centraal, met als doel de organisatie efficiënter, transparanter en beter bestuurbaar te maken. Processen worden ingericht volgens de CORA-standaard en waar nodig herijkt, zodat zij aansluiten bij de actuele opgaven van de organisatie. CORA is de COrporatie Referentie Architectuur: een instrumentarium voor het verbeteren van de bedrijfsvoering en informatiehuishouding van woningcorporaties.

Compliance (ofwel de naleving van de wet- en regelgeving) maakt integraal onderdeel uit van deze werkwijze. SOR borgt actief de naleving van interne richtlijnen en externe wet- en regelgeving. In de procesbeschrijvingen wordt expliciet de koppeling gelegd met relevante wet- en regelgeving, zodat duidelijk is welke eisen van toepassing zijn en hoe hieraan wordt voldaan.

Planning & control en interne beheersing

De sturing op prestaties vindt plaats via een integraal intern beheersysteem, gebaseerd op de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act). Deze cyclus komt tot uiting in onder meer het ondernemingsplan, het jaarplan, de begroting, kwartaalrapportages en het jaarverslag. Op basis hiervan worden doelstellingen, maatregelen en budgetten waar nodig bijgesteld.

Kritische prestatie-indicatoren (KPI's) vormen een belangrijk onderdeel van de planning- en controlcyclus. In 2025 zijn KPI's vastgesteld op basis van het ondernemingsplan 2023–2026 en het jaarplan 2025. De voortgang hierop is gemonitord via de kwartaalrapportages. Wanneer indicatoren buiten de gestelde bandbreedte komen, wordt tijdig bijgestuurd.

Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en gericht op het beheersen van risico's én het benutten van kansen. Risico's en kansen worden gezien als onzekere gebeurtenissen die het behalen van de doelstellingen positief of negatief kunnen beïnvloeden.

SOR hanteert een integrale benadering van risicomanagement, waarbij risicobewustzijn in de gehele organisatie wordt gestimuleerd. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit, maar onderdeel van alle processen en wordt cyclisch uitgevoerd.

In 2025 zijn de acties uit het risicomanagement actief gemonitord. Operationele risico's worden beheerst binnen de lijnorganisatie, ondersteund door interne controles en audits door de concerncontroller. Daarnaast is specifiek aandacht besteed aan frauderisico's.

Governance

SOR conformeert zich aan de Governancecode 2025, die uitgaat van het principe 'pas toe of leg uit'. Deze code, waarin de waarden en normen van woningcorporaties zijn vastgelegd, geeft richting aan het functioneren van het bestuur en de Raad van Commissarissen en werkt door in de gehele organisatie.

Daarnaast is in 2025 blijvend aandacht besteed aan de naleving van de Woningwet en de daarin opgenomen governancebepalingen. Hiermee wordt geborgd dat SOR transparant, zorgvuldig en in lijn met de geldende kaders opereert.

5.6 Vastgoedontwikkeling en integrale aanpak van de vastgoedopgave

In 2025 heeft SOR haar koers op vastgoedontwikkeling herijkt in lijn met het herstelplan. Waar in eerdere jaren de nadruk lag op uitbreiding van de woningvoorraad (onder meer via de BIG5), is de focus verschoven naar het verbeteren van de kwaliteit van het bestaande vastgoed. Het inlopen van uitgesteld onderhoud is daarbij leidend geworden.

Deze koerswijziging heeft geleid tot een andere fasering en prioritering van projecten. Initiatieven in een vroege fase zijn opnieuw gefaseerd en geprioriteerd. Grootchalige nieuwbouwprojecten maken geen onderdeel uit van de huidige investeringsprogrammering. De focus ligt op het verbeteren van de bestaande portefeuille. Tegelijkertijd blijft SOR zich inzetten voor het toevoegen van woningen, met name via het beter benutten van de bestaande voorraad. Optoppen, ondertoppen en woningsplitsen vormen hierbij de belangrijkste instrumenten.

Kenmerkend voor de huidige aanpak is dat vastgoedontwikkeling en onderhoud nadrukkelijk in samenhang worden uitgevoerd. Door projecten integraal te benaderen, worden synergievoordelen benut en wordt de inzet van middelen efficiënter. Waar mogelijk worden onderhoud, verduurzaming en woningtoevoeging gecombineerd, met als doel het verbeteren van kwaliteit, wooncomfort en toekomstbestendigheid van het bezit.

Voortgang projecten

Binnen deze aanpak zijn in 2025 verschillende projecten in uitvoering of voorbereiding geweest. Bij het optoppen van de Klapwiek (44 woningen) is vertraging ontstaan door technische punten (de warmtepompinstallatie), waardoor de oplevering nu medio 2026 wordt verwacht.

Het project Meyburg (twaalf woningen) is in 2025 in uitvoering gegaan en wordt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2026 opgeleverd. Deze woningen worden zodanig ingericht dat zij geschikt zijn voor het ontvangen van intensieve thuiszorg (VPT). In het kader van de strategische samenwerking met zorgorganisatie Laurens wordt verkend hoe deze woningen onderdeel kunnen worden van een woon-zorgconcept binnen de Zorgzame Buurt BBM (Borghave, Borgsate en Meyburg). Hiermee ontstaat een aanvullende woonvorm binnen de buurt, die bijdraagt aan het langer zelfstandig wonen en het bieden van passende zorg nabij.

Ook bij het ondertopproject Kristal (39 zorgwoningen voor Humanitas) zijn stappen gezet. De eerste fase van de uitvoering is in 2025 afgerond, waarna in 2026 de vervolgfases worden gerealiseerd. De totale oplevering is voorzien begin 2027.

Een aantal projecten is doorgeschoven of vertraagd als gevolg van technische uitwerking, vergunningstrajecten of herprioritering binnen het herstelplan. Dit geldt onder andere voor de Noordschans (zeven woningen, start bouw medio 2026) en de optopprojecten Charley Tooroptoren, Robijn, Kleyburg en Kroon.

Op het gebied van woningsplitsing is in 2025 ervaring opgedaan met reeds gerealiseerde projecten. Door vertraging in procedures rondom huisnummering en met name aansluitingen van nutsvoorzieningen, konden deze woningen nog niet worden verhuurd. Op basis van deze ervaringen wordt gewerkt aan een verbeterde aanpak, onder meer door het maken van afspraken met gemeenten om procedures te versnellen.

Transformatie en strategische keuzes

In 2025 zijn ook belangrijke stappen gezet in transformatieprojecten. De renovatie van Borgsate is begin 2025 opgeleverd. Daarbij bleken na oplevering nog aanvullende werkzaamheden nodig, waarover momenteel gesprekken worden gevoerd met betrokken partijen. Daarnaast is in Brielle, in samenwerking met de Catharina Stichting, leegstaand vastgoed herbestemd tot kantoorruimte, waarmee efficiënter gebruik wordt gemaakt van het bestaande bezit.

In het kader van het herstelplan zijn ook strategische keuzes gemaakt. Zo is besloten de locatie Tuinlaan in Schiedam, inclusief ontwikkelplan en vergunning, over te dragen aan een collega-corporatie. Hiermee wordt bijgedragen aan het versterken van de financiële positie van SOR en ontstaat ruimte om te investeren in de kwaliteit van het eigen bezit.

Voor andere locaties, zoals Van Moorselplaats, wordt in samenwerking met de gemeente verkend welke herontwikkelingsmogelijkheden passen binnen de kaders van het herstelplan. Deze verkenningen worden in 2026 voortgezet.

Samenhang met onderhoud en verduurzaming

De integrale aanpak van vastgoedontwikkeling komt ook tot uiting in de afstemming met planmatig onderhoud. In 2025 is bijvoorbeeld gestart met de voorbereiding van gevelrenovaties bij onder andere Boektholt, Siloam en Plussenburgh.

Door vastgoedontwikkeling, onderhoud en verduurzaming in samenhang te benaderen, werkt SOR aan een toekomstbestendige woningvoorraad waarin kwaliteit, beschikbaarheid en duurzaamheid in balans zijn.

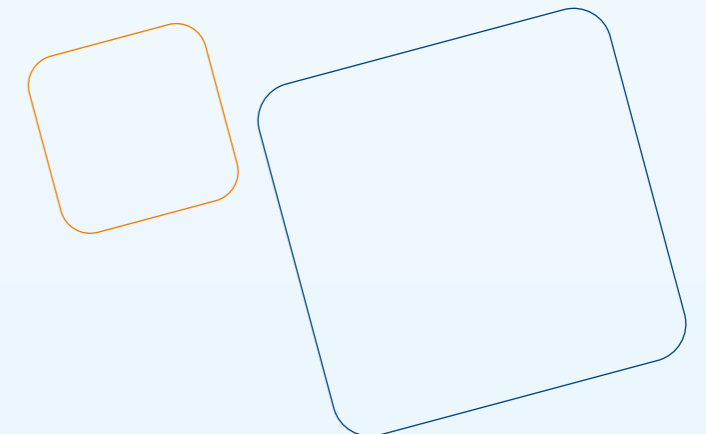
Betekenis voor bewoners

Met deze integrale aanpak werkt SOR aan woonomgevingen waarin bewoners niet alleen prettig wonen, maar ook kunnen blijven wonen naarmate hun behoeften veranderen. Door onderhoud, verbetering en zorggeschiktheid met elkaar te verbinden, ontstaan woningen en buurten die beter aansluiten op de levensfase van bewoners.

Daarmee draagt SOR bij aan het versterken van het thuisgevoel en het langer zelfstandig wonen, met passende ondersteuning in de directe leefomgeving.



HIJSMOMENT OPTOPPROJECT MEYBURG





6 Financiën

In 2025 heeft SOR het boekjaar positief afgesloten met een resultaat van € 71,4 miljoen (2024: € 68,9 miljoen positief) en een eigen vermogen van € 1.039 miljoen (2024: € 968 miljoen).

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van het resultaat en het vermogen, de financiële ratio's, treasury en het risicomanagement.

6.1 Resultaat, vermogen en continuïteit

Resultaatontwikkeling

Het bedrijfsresultaat over 2025 bedraagt € 71,4 miljoen en is daarmee € 2,6 miljoen hoger dan in 2024 (€ 68,9 miljoen). Deze ontwikkeling wordt grotendeels verklaard door de mutatie van € 80,0 miljoen in de marktwaarde in verhuurde staat.

Vermogenspositie

Het eigen vermogen steeg door het positieve bedrijfsresultaat en bedroeg eind 2025 € 1.039 miljoen. Uitgedrukt als percentage van het balanstotaal is dit 64,8%.

Operationele kasstroom en financiering

De operationele kasstroom bedroeg in 2025 € 11,0 miljoen positief (2024: € 14,2 miljoen). Ook over een meerjarige periode zijn de operationele kasstromen structureel positief.

In 2025 voldeed SOR op totaalniveau aan de norm voor de Interest Coverage Ratio (ICR) van 1,4. Voor de periode 2025–2028 zijn met het WSW en de Aw afspraken gemaakt over een tijdelijke afwijking van deze norm, in het kader van het herstelplan. Daarbij geldt een ondergrens van minimaal 1,2 voor de ICR TI en 1,0 voor de ICR DAEB.

Gedurende deze periode houdt SOR een minimale liquiditeitsbuffer aan van € 5,5 miljoen, conform de afspraken in het herstelplan.

Continuïteit en financiële vooruitzichten

De continuïteit van de organisatie is niet in het geding. Hoewel SOR eind 2025 op geconsolideerd niveau nog niet volledig voldeed aan alle normen (met name de onderpandratio), zijn de kasstromen in meerjarig perspectief toereikend.

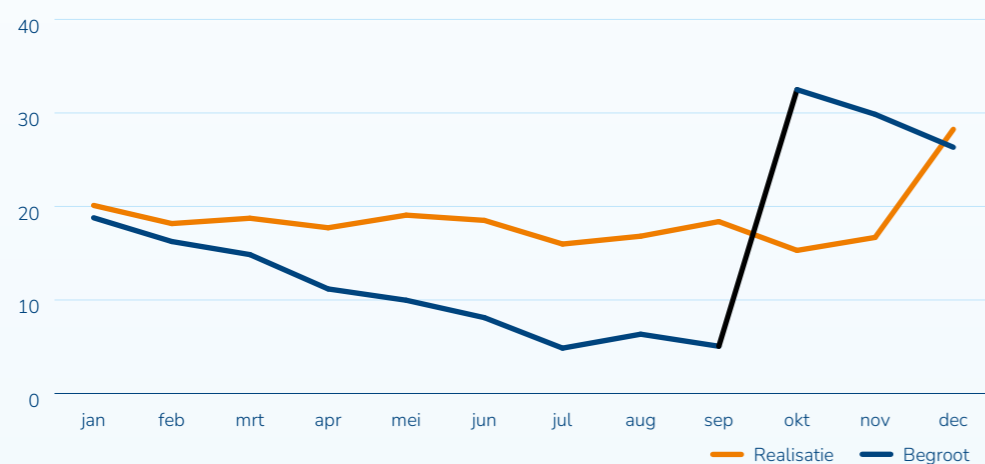
Het herstelplan wordt jaarlijks geactualiseerd bij het opstellen van de (meerjaren)begroting. De geprognoseerde resultaten voor 2026 en verder zijn positief. Daarnaast zijn er geen signalen die wijzen op materiële risico's in de huurinkomsten, zoals opzeggingen van grote huurcontracten.

De liquiditeitspositie is positief. In 2025 zijn geen nieuwe leningen aangetrokken. Voor 2026 en 2027 wordt verwacht dat dit wel nodig is. Hierover zijn afspraken gemaakt met het WSW. Er is geen generiek borgingsplafond afgegeven; per lening vindt een afzonderlijke beoordeling plaats.

De jaarrekening 2025 is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

6.2 Liquiditeitsontwikkeling

Liquiditeitsontwikkeling 2025 (x € 1 miljoen)



De ontwikkeling van de liquide middelen lag in 2025 boven de begroting. De eindstand van de liquiditeit was circa € 2 miljoen hoger dan voorzien.

Dit verschil wordt voornamelijk verklaard door lagere investeringsuitgaven, onder meer als gevolg van de herprioritering van projecten binnen het herstelplan (van BIG5 naar BIG4). Daartegenover stond een lagere kasinstroom uit verkoopopbrengsten dan begroot. Dit hangt samen met het niet doorgaan van de verkoop van complex Vlinderhof en de overdracht van complex De Gravin aan HW Wonen via een activa-passiva transactie (APT), waarbij de kasinstroom beperkter is.

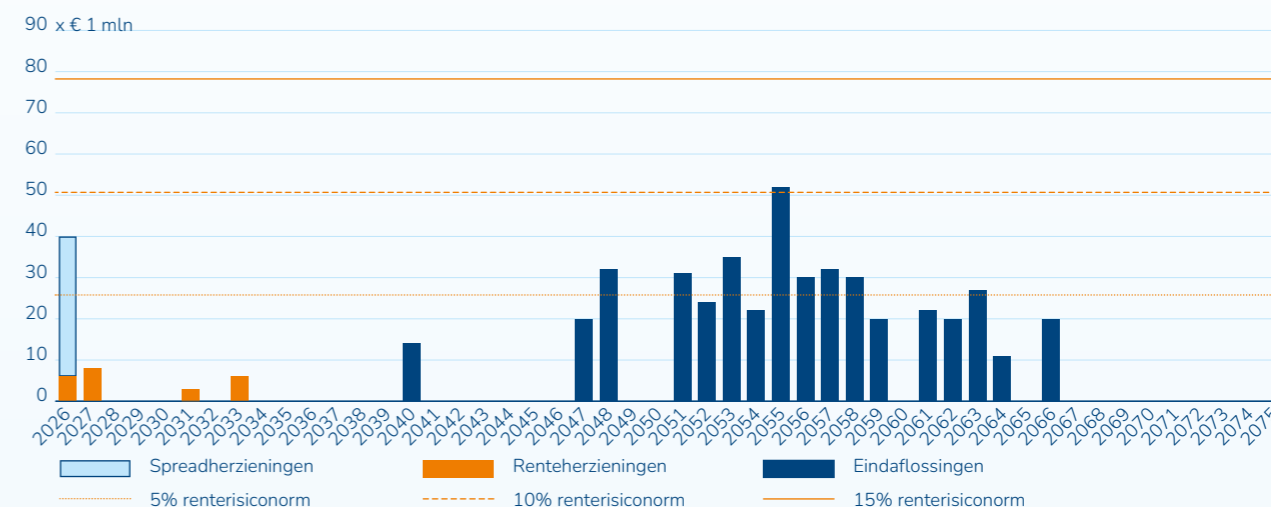
Per saldo is de liquiditeitspositie van SOR solide en is de organisatie ultimo 2025 ruimschoots in staat om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen.

6.3 Treasury en financieringspositie

De leningenportefeuille bedroeg eind 2025 circa € 515,6 miljoen. Gedurende het jaar is deze met € 62,4 miljoen afgenomen, voornamelijk door reguliere aflossingen en de activa-passiva transactie (APT) in het kader van de verkoop van De Gravin.

Het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen is licht gedaald naar 4,17% (2024: 4,24%), wat bijdraagt aan een lagere rentelastenontwikkeling.

In het renterisicoprofiel van het WSW is inzichtelijk gemaakt hoe de aflossingen en renteherzieningen van de leningenportefeuille zich in de komende jaren ontwikkelen, inclusief de effecten van wijzigingen in liquiditeitsopslagen ('spreads').



Uit het renterisicoprofiel blijkt dat het renterisico in de periode 2026–2034 voornamelijk wordt bepaald door beperkte rente- en spreadherzieningen. De eindaflossingen in deze periode zijn relatief gering.

SOR blijft binnen de interne renterisiconorm van 15%, zoals vastgelegd in het Treasurystatuut, en voldoet daarmee ook aan de normstelling van het WSW. Dit is mede het gevolg van het verkleinen van de leningenportefeuille, onder andere door aflossingen vanuit de operationele kasstromen.

6.4 Toezicht en voortgang herstelplan

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) houden toezicht op SOR en volgen de financiële ontwikkeling en uitvoering van het herstelplan nauwgezet. Sinds eind 2014 staat SOR onder bijzonder beheer van het WSW.

In 2025 heeft SOR een geactualiseerd herstelplan (Update herstelplan SOR 2025–2034 – Op weg naar duurzaam herstel) opgesteld en ingediend. Dit plan, inclusief de meerjarenbegroting 2026–2030, heeft het WSW op 28 november 2025 goedgekeurd. Ook de Aw heeft vertrouwen uitgesproken in de uitgangspunten van het herstelplan. Daarmee ligt de nadruk voor SOR op de verdere uitvoering en realisatie van de daarin opgenomen maatregelen.

SOR rapporteert elk kwartaal aan Aw en WSW over de voortgang van het herstelplan via de kwartaalrapportages. Daarnaast vinden periodiek overlegmomenten plaats om ontwikkelingen en aandachtspunten te bespreken. De samenwerking met beide toezichthouders wordt als constructief en ondersteunend ervaren.

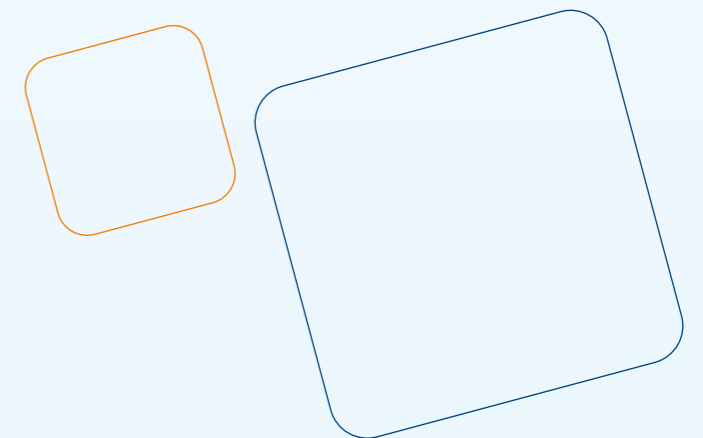
6.5 Risicomanagement en financiële beheersing

SOR zet verschillende instrumenten in om haar financiële positie en risico's actief te monitoren en te beheersen. Per kwartaal wordt gerapporteerd over financiële prognoses, organisatieontwikkeling, onderhoud, projecten en relevante externe ontwikkelingen, inclusief de voortgang op het ondernemingsplan. Voor zorgvastgoed wordt aanvullend halfjaarlijks gerapporteerd.

In het kader van de status bijzonder beheer zijn met het WSW en de Aw aanvullende afspraken gemaakt. SOR rapporteert periodiek over de voortgang, waaronder via kwartaalrapportages en liquiditeitsprognoses. Daarnaast worden belangrijke besluiten – zoals investeringen boven € 5,0 miljoen, materiële projectwijzigingen, vastgoedverkopen en financieringen- vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan het WSW. Zonder instemming kunnen geen ongeborgde leningen worden aangetrokken of zekerheden verstrekt.

SOR houdt gedurende de looptijd van het herstelplan een minimale liquiditeitsbuffer aan van € 5,5 miljoen. Bij afwijkingen ten opzichte van het herstelplan worden het WSW en de Aw tijdig geïnformeerd en worden waar nodig bijsturingsmaatregelen getroffen.

Besluitvorming over projecten vindt plaats volgens een vaste werkwijze, waarbij integraal wordt gekeken naar volkshuisvestelijke, markttechnische en financiële risico's.





7 Jaarrekening

BALANS PER 31 DECEMBER 2025	78
WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025	80
KASSTROOMOVERZICHT 2025	81
WAARDERINGSGRONDSLAGEN	82
GRONDSLAGEN VAN BALANSWAARDERING IN DE JAARREKENING	84
GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING IN DE JAARREKENING	91
GRONDSLAGEN VOOR KASSTROOMOVERZICHT	94
GRONDSLAGEN VOOR TOEREKENING VAN ACTIVA, VERPLICHTINGEN, BATEN, LASTEN EN KASSTROMEN AAN DE DAEB-TAK EN DE NIET-DAEB-TAK	94
TOELICHTING OP DE BALANS	95
NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN	108
TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING	110
DAEB/NIET-DAEB GESCHIEDEN BALANS PER 31 DECEMBER 2025	116
DAEB/NIET-DAEB GESCHIEDEN WINST- EN VERLIESREKENING 2025	118
DAEB/NIET-DAEB GESCHIEDEN KASSTROOMOVERZICHT 2025	119
WET NORMERING TOPINKOMENS - WNT	120
ACCOUNTANTSKOSTEN	122
ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING	123
OVERIGE GEGEVENS	124
BIJLAGE: BEDRIJFSGEGEVENS VAN DE VERBINDINGEN	125

Balans per 31 december 2025

voor resultaatbestemming

Balans Activa	31/12/2025	31/12/2024
(x € 1.000)	€	€
VASTE ACTIVA		
Vastgoedbeleggingen		
1 DAEB vastgoed in exploitatie	1.138.382	1.105.186
2 NIET-DAEB vastgoed in exploitatie	414.473	437.550
3 DAEB vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	10.991	12.954
	1.563.846	1.555.690
Materiële vaste activa		
4 Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	6.315	7.194
	6.315	7.194
Financiële vaste activa		
5 Andere deelnemingen	58	60
6 Overige effecten	704	727
	762	787
Totaal van vaste activa	1.570.923	1.563.671
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorderingen		
7 Huurdebiteuren	1.202	421
8 Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	960
9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.582	-
10 Overige vorderingen	11	1.134
11 Overlopende activa	124	2.139
	3.919	4.654
12 Liquide middelen	28.253	25.452
Totaal van vlottende activa	32.172	30.106
Totaal van activa	1.603.095	1.593.777

Balans Passiva	31/12/2025	31/12/2024
(x € 1.000)	€	€
13 Eigen vermogen		
Herwaarderingsreserve	817.315	761.909
Overige reserves	150.371	136.922
Resultaat na belastingen van het boekjaar	71.448	68.854
	1.039.134	967.685
Voorzieningen		
14 Voorziening latente belastingverplichting	4.522	4.887
15 Voorziening onrendabele investeringen en herstructurering	373	-
	4.895	4.887
Langlopende schulden		
16 Leningen kredietinstellingen	511.502	574.406
17 Te amortiseren leningen	24.544	25.165
18 Waarborgsommen	496	511
18 Overige schulden langlopend	192	194
	536.734	600.276
Kortlopende schulden		
19 Schulden aan leveranciers	8.054	6.053
20 Schulden aan kredietinstellingen	4.085	3.531
21 Belastingen, loonheffingen en pensioenpremies	1.986	2.641
22 Schulden aan gemeenten	329	-
23 Schulden aan deelnemingen	59	-
24 Overige schulden	1.081	2.414
25 Overlopende passiva	6.738	6.290
	22.332	20.929
Totaal van passiva	1.603.095	1.593.777

Winst- en Verliesrekening over 2025

Winst-en-verliesrekening	2025	2024
(x € 1.000)		
7.1 Huuropbrengsten	72.472	70.366
7.2 Opbrengsten servicecontracten	9.389	10.608
7.3 Lasten servicecontracten	-9.593	-9.482
7.4 Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-8.175	-6.664
7.5 Lasten onderhoudsactiviteiten	-22.851	-13.317
7.6 Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-4.141	-5.505
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	37.101	46.006
7.7 Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	75.000	2.534
7.7 Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-74.433	-2.534
7.7 Verkoopkosten	-87	-
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	480	-
7.8 Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-7.628	-789
7.9 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	80.023	57.785
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	72.394	56.996
7.10 Opbrengst overige activiteiten	2.026	1.578
7.11 Kosten overige activiteiten	-2.347	-2.146
Netto resultaat overige activiteiten	-321	-568
7.12 Overige organisatiekosten	-2.891	-2.330
7.13 Kosten omtrent leefbaarheid	-200	-
		-
Bedrijfsresultaat	106.563	100.104
Financiële baten en lasten		
7.14 Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van de effecten die tot de vlottende activa behoren	-23	-23
7.15 Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	945	2.558
7.16 Rentelasten en soortgelijke kosten	-32.424	-25.051
Saldo financiële baten en lasten	-31.502	-22.516
Resultaat voor belasting	75.061	77.588
7.17 Belastingen	-3.612	-8.730
7.18 Resultaat uit deelnemingen	-1	-4
Nettoresultaat na belastingen	71.448	68.854

Kasstroomoverzicht 2025

Kasstroomoverzicht	2025	2024
(x € 1.000)		
Cashflow operationele activiteiten		
Ontvangsten		
Huurontvangsten	72.900	70.332
Vergoedingen	10.102	10.106
Overige bedrijfsontvangsten	606	499
Ontvangen interest	322	503
Saldo ingaande kasstroom	83.931	81.439
Uitgaven		
Betalingen aan werknemers	7.614	6.340
Onderhoudsuitgaven	14.730	10.429
Overige bedrijfsuitgaven	18.465	18.988
Betaalde interest	24.584	25.246
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	42	211
Leefbaarheid	237	-
Vennootschapsbelasting	7.227	6.033
Saldo uitgaande kasstroom	72.899	67.247
Kasstroom uit operationele activiteiten	11.032	14.191
Cashflow (des)investeringen		
Verkoopontvangsten bestaande huur	7.911	-
(Des)Investeringsontvangsten overig	-	-
Saldo ingaande kasstroom	7.911	-
Nieuwbouw huur	-10.919	-8.664
Verbeteruitgaven	-1.749	-4.080
Investeringen overig	-1.011	-791
Saldo uitgaande kasstroom	-13.679	-13.535
Kasstroom uit (des)investeringen	-5.768	-13.535
FVA		
Ontvangsten verbindingen	1.018	-
Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA	1.018	-
Financieringsactiviteiten		
Aflossingen leningen o/g	-3.481	-3.560
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.481	-3.560
Toename liquide middelen	2.801	-2.903
Liquide middelen stand primo	25.452	28.355
Liquide middelen stand ultimo	28.253	25.452

Waarderingsgrondslagen

Regelgeving

De toegelaten instelling heeft de jaarrekening opgesteld met inachtneming van artikel 35 van de Woningwet. Het eerste lid van dit artikel schrijft de toepassing van BW2 Titel 9 voor, behoudens enkele specifieke uitzonderingen. Behalve de Woningwet zijn tevens het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting van toepassing.

Verder zijn de Wet normering topinkomens ("WNT") en de door de Raad voor de Jaarverslaggeving uitgegeven richtlijnen toegepast, waaronder Richtlijn 645 'Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting'.

Vanwege het niet materiële en te verwaarlozen belang van de in de groep opgenomen vennootschappen heeft geen consolidatie plaatsgevonden, overeenkomstig BW2 Titel 9 artikel 407 lid 1. Tot de groep behoren naast Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam tevens SOR Holding B.V., SOR Projectontwikkeling B.V., SOR Senior Village Numansdorp B.V. en SOR Voordeban B.V.

Algemeen

SOR is op grond van artikel 19 van de Woningwet een stichting met de status van "toegelaten instelling volkshuisvesting". De statutaire en feitelijke vestigingsplaats is Rotterdam. De activiteiten bestaan voornamelijk uit de exploitatie en ontwikkeling van woningen in de sociale huursector. Zij heeft toelating in de regio Rotterdam en is werkzaam binnen de juridische wetgeving van de Woningwet.

Stelselwijzigingen

In 2025 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

Presentatiewijziging

In het verslagjaar is, ten behoeve van een verbeterde presentatie en aansluiting bij de aard van de betreffende posten, een presentatiewijziging doorgevoerd in de vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar.

Een bedrag van € 1,4 miljoen dat in het boekjaar 2024 was opgenomen onder de lasten uit hoofde van verhuur- en beheeractiviteiten, is in de vergelijkende cijfers over 2024 hergeclassificeerd naar de opbrengsten uit servicecontracten.

Deze wijziging heeft uitsluitend betrekking op de presentatie in de winst- en verliesrekening en heeft geen invloed op het resultaat over het voorgaande boekjaar noch op het eigen vermogen.

Oordelen en schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur zich diverse oordelen en schattingen. De belangrijkste oordelen en schattingen hebben betrekking op het vastgoed in exploitatie (zowel het DAEB als het niet-DAEB vastgoed), de voorzieningen, de waardeverminderingen en de acute en latente belastingen. De hierbij behorende veronderstellingen zijn vermeld in de toelichting bij de hiervoor genoemde jaarrekeningposten.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten zoals vorderingen, effecten en schulden, als afgeleide instrumenten verstaan. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Classificatie eigen vermogen en vreemd vermogen

Een financieel instrument of de afzonderlijke componenten van het instrument worden in de jaarrekening als vreemd vermogen of als eigen vermogen geënclassificeerd overeenkomstig de economische realiteit van de contractuele overeenkomst waaruit het financieel instrument voortvloeit. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot een (deel van een) financieel instrument worden in de jaarrekening opgenomen afhankelijk van de classificatie van het financieel instrument als financiële verplichting respectievelijk als eigen-vermogensinstrument.

Continuïteit

In 2023 is het verscherpt toezicht op SOR opgeheven. Net als in 2024 voldoet SOR in 2025 aan alle ratio's.

De koers van het ondernemingsplan is in 2025 stevig bijgesteld. De reden hiervoor is dat in 2024 de omvang van het uitgesteld onderhoud aan complexen is onderzocht. Bij het niet bijstellen van de koers zouden we het uitgesteld onderhoud niet kunnen inhalen en wegwerken. Daarom is in overleg met het WSW hard gewerkt aan een nieuw herstelplan. Dit plan, met een looptijd van 2025 tot en met 2034, is door het WSW en de Woonautoriteit (Aw) in het najaar goedgekeurd. Binnen dit herstelplan kan SOR haar onderhoudsambities waarmaken, waarbij is afgesproken dat de ICR Daeb mag dalen tot 1.0 en de ICR op TI niveau naar 1.2, dit gedurende de jaren 2025-2028. Met als doel vanaf 2029 weer te voldoen aan de kaders van de Aw en het WSW. De overige ratio's blijven ruim voldoen aan het beoordelingskader.

Grondslagen van balanswaardering in de jaarrekening

Vastgoed in exploitatie

CLASSIFICATIE EN KWALIFICATIE

De post DAEB-vastgoed in exploitatie omvat woningen met een aanvangshuurprijs onder de huurtoeslaggrens, het maatschappelijk vastgoed en het overige sociale vastgoed. De huurtoeslaggrens is een algemeen huurprijsniveau dat jaarlijks per 1 juli door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt vastgesteld. Ultimo verslagjaar bedraagt deze grens € 900,07 (2024: € 879,66). Het niet-DAEB-vastgoed omvat woningen in exploitatie met een huurprijs boven de huurtoeslaggrens en commercieel vastgoed.

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsonroerend goed dat wordt verhuurd aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijn-, onderwijs- en culturele instellingen en dienstverleners en tevens is vermeld op de bijlage zoals deze is opgenomen in de EC-beschikking d.d. 15 december 2009.

COMPLEXINDELING

Het DAEB vastgoed en het niet-DAEB vastgoed is opgedeeld naar waarderingscomplexen. Een waarderingscomplex is een samenstel van verhuureenheden, dat in principe bestaat uit vergelijkbare verhuureenheden voor wat betreft type vastgoed, bouwperiode en locatie, en dat als één geheel aan een derde partij in verhuurde staat kan worden verkocht. Een waarderingscomplex is daarmee gedefinieerd als een aaneengesloten blok verhuureenheden van dezelfde bouwperiode. Alle verhuureenheden van SOR maken deel uit van een waarderingscomplex of zijn een afzonderlijk waarderingscomplex. Het kan voorkomen dat een waarderingscomplex bestaat uit DAEB en niet-DAEB vastgoed. In dat geval wordt, nadat de waarde van het waarderingscomplex is bepaald, de waarde opgesplitst in een deel dat aan het DAEB vastgoed, respectievelijk aan het niet-DAEB deel kan worden toegerekend.

WAARDERING BIJ EERSTE VERWERKING DAEB EN NIET-DAEB VASTGOED

Bij de eerste verwerking worden de onroerende zaken in exploitatie gewaardeerd tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief transactiekosten en verminderd met eventuele investeringssubsidies. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs wordt bepaald als de som van de bestede externe kosten inclusief renovaties en ingrijpende verbouwingen en de direct hieraan toerekenbare kosten.

De in de toekomst te maken kosten van sloop worden ten laste van het resultaat verantwoord in het jaar dat de exploitatie door sloop wordt beëindigd.

WAARDERING NA EERSTE VERWERKING

Onroerende zaken in exploitatie worden op grond van artikel 35 lid 2 van de Woningwet na de eerste verwerking gewaardeerd tegen actuele waarde. Op grond van artikel 31 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting vindt de waardering plaats tegen de marktwaarde.

Het Besluit actuele waarde is niet van toepassing. Op grond van artikel 14 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting vindt de waardering tegen marktwaarde plaats overeenkomstig de methodiek die is opgenomen in bijlage 2 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting ("Handboek modelmatig waarderen marktwaarde").

Op basis van artikel 31 van het BTIV wordt bij de waardering onderscheid gemaakt naar de volgende categorieën:

- Woongelegenheden
- Bedrijfsmatig en maatschappelijk onroerend goed (BOG en MOG)
- Parkeergelegenheden
- Intramuraal zorgvastgoed

SOR hanteert de full versie van het Handboek modelmatig waarderen marktwaarde en schakelt bij deze waardering twee taxateurs in.

Bij de waardering van het vastgoed worden een doorexploteer- en een uitpondscenario onderscheiden.

De marktwaarde is de hoogste van beide waarderingscomplexen. Het handboek volgt de netto contante waarde methode, de DCF-methode. Via de DCF-methode worden de toekomstige inkomende en uitgaande kasstromen contant gemaakt naar het heden aan de hand van een disconteringsvoet, inclusief de eindwaarde die de geschatte opbrengstwaarde is van het vastgoed aan het einde van de DCF-periode. Hierbij wordt verondersteld dat de jaarbedragen medio het jaar ontvangen, respectievelijk betaald worden. De berekening van de netto contante marktwaarde wordt conform het Handboek bij alle typen vastgoed uitgevoerd voor een exploitatieperiode van 15 jaar.

De bepaling van de toekomstige inkomende en uitgaande kasstromen vindt bij woongelegenheden en parkeergelegenheden plaats aan de hand van twee scenario's: enerzijds op basis van het doorexploteerscenario en anderzijds op basis van het uitpondscenario. Bij BOG, MOG en intramuraal vastgoed is alleen het doorexploteerscenario van toepassing.

Na eerste verwerking wordt een waardevermindering of – vermeerdering van de marktwaarde van onroerende zaken in exploitatie verantwoord in de winst en-verliesrekening van de periode waarin de wijziging zich voordoet. De waardevermindering of – vermeerdering wordt separaat tot uitdrukking gebracht en in het resultaat verantwoord als "Niet-gerealiseerde waardeveranderingen".

UITGAVEN NA EERSTE VERWERKING

Uitgaven na eerste verwerking ten behoeve van het complex aangaande het DAEB en niet-DAEB vastgoed, die voldoen aan de algemene activeringscriteria worden geactiveerd tegen kostprijs en vervolgens getoetst aan het verschil in marktwaarde van het complex vóór en na deze uitgaven. Het marktwaardeverschil wordt in het actief verwerkt als een waardevermindering of – vermeerdering en in het resultaat verantwoord als "Niet-gerealiseerde waardeveranderingen".

HERWAARDERINGSRESERVE

Jaarlijks wordt op balansdatum de marktwaarde in verhuurde staat van onroerende zaken in exploitatie opnieuw bepaald. Winsten of verliezen ontstaan door een wijziging in de marktwaarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. De herwaarderingsreserve wordt bepaald als het positieve verschil tussen de reële waarde en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs (zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering) en onder aftrek van relevante (latente) belastingverplichtingen.

Het expliciet opnemen van een herwaarderingsreserve in de balans als onderdeel van het eigen vermogen benadrukt voor de gebruiker van de jaarrekening dat een deel van het eigen vermogen op het waarderingsmoment nog niet gerealiseerd is.

AFSCHRIJVINGEN

Op de onroerende zaken in exploitatie gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat wordt niet afgeschreven.

Grondslagen voor de bepaling van de beleidswaarde

De beleidswaarde sluit aan op het beleid van SOR en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed in exploitatie, uitgaande van dit beleid.

De beleidswaarde van bedrijfsmatig en maatschappelijk onroerend goed, parkeergelegenheden en intramuraal zorgvastgoed is gelijk aan de marktwaarde in verhuurde staat.

De grondslagen voor de beleidswaarde van de woongelegenheden komen overeen met de grondslagen voor de bepaling van de marktwaarde, met uitzondering van:

1. Enkel uitgaan van het doorexploiteerscenario, derhalve geen rekening houden met een uitpondscenario en geen rekening houden met voorgenomen verkopen van vastgoed in exploitatie.
2. Inrekening van de intern bepaalde streefhuur in plaats van de markthuur, vanaf het ingeschatte moment van (huurders)mutatie.
3. Inrekenen van toekomstige onderhoudslasten, deze zijn overeenkomstig het (onderhouds)beleid van SOR en het als onderdeel daarvan vastgestelde meerjaren onderhoudsprogramma voor het vastgoed, in plaats van onderhoudsnormen in de markt. E.e.a. met een horizon van 60 jaar.
4. Inrekening van toekomstige verhuur- en beheerslasten in plaats van marktconforme lasten ter zake. Hieronder worden verstaan de directe en indirecte kosten die rechtstreeks zijn te relateren aan de verhuur- en beheer- activiteiten van de corporatie en zoals deze worden opgenomen onder het hoofd 'lasten verhuur en beheeractiviteiten' in de resultatenrekening.
5. De disconteringsvoet voor woningen is voor de DAEB eenheden vastgesteld op 4,22% en voor de Niet-DAEB eenheden is in de beleidswaarde een disconteringsvoet aangehouden van 4,76%

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft op 30 september 2019 in de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (RTIV) nieuwe definities opgenomen voor onderhoud en verbetering en voor de verwerking daarvan. Uitgaven die voldoen aan de definitie van onderhoud moeten volgens de RTIV worden verwerkt als onderhoudslasten in de winst- en verliesrekening, uitgaven die voldoen aan de definitie van verbetering moeten volgens de RTIV worden verwerkt als onderdeel van de kostprijs van het vastgoed in exploitatie. De mogelijk gewijzigde verwerking van onderhoud en verbetering op grond van de RTIV heeft geen invloed op de omvang van het vermogen en resultaat en op de kasstromen, maar wel op de samenstelling daarvan. Deze nieuwe definities zijn doorgevoerd.

Voor zover afwijkend van de voor de bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerde uitgangspunten, zijn de gehanteerde uitgangspunten voor de toekomstige exploitatie - zoals toegepast voor de bepaling van de beleidswaarde van de activa in exploitatie - afgeleid van de meerjarenbegroting (ontwikkeling streefhuur, onderhoudslasten en de lasten van verhuur & beheer) en geënt op de wettelijke voorschriften opgenomen in RTIV artikel 15.

SOR heeft hierbij uitgangspunten bepaald die mede van invloed zijn op de beleidswaarde. Wijzigingen van deze uitgangspunten zijn derhalve van invloed op deze waarde.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

VASTGOED

Dit betreft lopende investeringen in nieuwe complexen (nieuwbouw, optoppen, ondertoppen, splitsen en samenvoegen) en bestaande complexen (woningverbetering, herstructurering, zie hiervoor tevens de grondslag onder uitgaven na eerste verwerking bij vastgoed in exploitatie). De waardering bij eerste verwerking is tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, rekening houdend met eigen ontwikkelingskosten en overige hieraan direct toerekenbare kosten. Overige indirecte kosten alsmede rentekosten worden intern niet doorbelast.

De waardering na eerste verwerking van het vastgoed in ontwikkeling is tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs dan wel lagere marktwaarde. De marktwaarde wordt bepaald met behulp van geprognosticeerde kasstromen op basis van aannames zoals hiervoor toegelicht onder vastgoed in exploitatie onder "Waardering na eerste verwerking".

In het geval per balansdatum sprake is van feitelijke dan wel juridische investeringsverplichtingen inzake DAEB en niet-DAEB vastgoed in ontwikkeling, waarbij de geschatte kostprijs van het vastgoed hoger is dan de marktwaarde, wordt het verschil eerst in mindering gebracht op de reeds bestede kosten en wordt voor het resterend bedrag een voorziening gevormd voor onrendabele investeringen en herstructureringen. De afwaardering van de bestede kosten tot nihil wordt in het resultaat verantwoord onder de post "Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille".

Investeringen in bestaande complexen worden verwerkt onder vastgoedbeleggingen.

GRONDPOSITIES

Ingenomen grondposities (al dan niet met opstallen) worden aangeschaft met het oog op (her)ontwikkeling van huur- en koopprojecten. Aangezien nog geen inzicht bestaat in aard, omvang en samenstelling van deze projecten worden de grondposities beschouwd als vastgoedbeleggingen.

De grondposities worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de kostprijs en bijkomende kosten. Na eerste verwerking worden de grondposities gewaardeerd tegen de kostprijs of lagere marktwaarde, welke de huidige marktverhoudingen omtrent de verwachte woningbouwwaarde van de grond weerspiegelt. De veranderingen in de marktwaarde worden in het resultaat verantwoord onder de post "Overige waardeveranderingen".

Materiële vaste activa

ONROERENDE EN ROERENDE ZAKEN TEN DIENSTE VAN DE EXPLOITATIE

De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Bijzondere waardeverminderingverliezen vloeien voort uit de taxatie van de betreffende activa.

De afschrijving is lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur rekening houdend met de restwaarde. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden deze wijzigingen als een schattingswijziging verantwoord.

Buiten gebruik gestelde onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere opbrengstwaarde. De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of op nihil gewaardeerd wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht.

Financiële vaste activa

SOR beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor alle categorieën financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Bij financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van het verlies bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet

van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Een voorheen opgenomen waarderingsverlies wordt teruggenomen, indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking, tot maximaal het bedrag dat benodigd is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs ten tijde van de terugname als geen sprake zou zijn geweest van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies dient in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt. De boekwaarde van de vorderingen wordt verlaagd met gebruikmaking van een voorziening wegens oninbaarheid.

DEELNEMINGEN

Deelnemingen waarin de groep invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Voor de bepaling of sprake is van invloed van betekenis worden mede in aanmerking genomen de financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten.

Overeenkomstig de vermogensmutatiemethode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel in de nettovermogenswaarde vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen en haar aandeel in de directe mutaties in het eigen vermogen van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening, verminderd met haar aandeel in de dividenduitkeringen van de deelnemingen. In de winst-en-verliesrekening wordt het aandeel in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen. Haar aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en –verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen met uitzondering van herwaarderingen van activa die in de herwaarderingsreserve worden verwerkt.

Indien de waarde van de deelneming volgens de vermogensmutatiemethode nihil is geworden, wordt deze methode niet langer toegepast en blijft de deelneming bij ongewijzigde omstandigheden op nihil gewaardeerd. Hierbij worden andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk worden aangemerkt als een onderdeel van de netto-investering, ook meegenomen. Indien en voor zover geheel of ten dele voor de schulden van de deelneming wordt ingestaan respectievelijk een feitelijke verplichting bestaat de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening opgenomen. Een vervolgens verkregen aandeel in de winst van de deelneming wordt pas weer verwerkt indien en voor zover het cumulatief niet-verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen.

Na toepassing van de vermogensmutatiemethode bepaalt SOR of het noodzakelijk is om voor de deelneming een verlies wegens bijzondere waardevermindering op te nemen. SOR bepaalt op elke verslagdatum of er objectieve aanwijzingen zijn dat de deelneming een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Als dat het geval is, berekent SOR het bedrag aan bijzondere waardevermindering als zijnde het verschil tussen de realiseerbare waarde van de deelneming en de boekwaarde en verantwoordt zij het bedrag in de winst-en-verliesrekening.

De andere deelnemingen waarop SOR geen invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, worden tegen de verkrijgingsprijs gewaardeerd. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. De afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

Voor de waardering en verwerking van latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de post Voorziening latente belastingverplichtingen.

GEACTIVEERDE PREMIE SWAPTIONS

Om in de komende jaren in onze financieringsbehoefte te voorzien en daarbij nu al de risico's te beperken zijn een aantal rentederivaten afgesloten. De betaalde premies van deze "Average Rate Caps" zijn geactiveerd en worden gedurende de looptijd ten laste van het renteresultaat afgeschreven te beginnen bij de startdatum van de looptijd.

Vorraden

VASTGOED BESTEMD VOOR VERKOOP

Dit betreft locaties bestemd voor de verkoop.

De waardering van ontwikkellocaties is tegen verkrijgingsprijs en daaraan toegerekende directe kosten dan wel lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de verwachte verkoopprijs en wordt bepaald op basis van taxaties dan wel recente verkooptransacties onder aftrek van kosten voor verkoop. In het verleden gedane afwaarderingen worden teruggenomen tot het niveau van de verkrijgingsprijs en de daaraan toegerekende directe kosten indien de opbrengstwaarde stijgt.

Vorderingen

De verstrekte leningen en overige vorderingen die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille, worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde vermeerderd met transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus benodigde voorziening voor oninbaarheid.

De waardering van vlottende activa wordt aangepast naar de actuele waarde als deze lager is dan de waardering op basis van verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Vorderingen op groepsmaatschappijen betreffen de vorderingen op de deelnemingen.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen en de tegoeden op bankrekeningen. Liquide middelen worden gewaardeerd op basis van nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite – zij het eventueel met opoffering van rentebaten- ter onmiddellijke beschikking staan. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de groep, worden als financiële vaste activa gerubriceerd. De liquide middelen staan ter vrije aanwending van de stichting.

Classificatie eigen vermogen en vreemd vermogen

Een financieel instrument of de afzonderlijke componenten van het instrument worden in de jaarrekening als vreemd vermogen of als eigen vermogen geclassificeerd overeenkomstig de economische realiteit van de contractuele overeenkomst waaruit het financieel instrument voortvloeit. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot een (deel van een) financieel instrument worden in de jaarrekening opgenomen afhankelijk van de classificatie van het financieel instrument als financiële verplichting respectievelijk als eigen-vermogensinstrument.

Eigen vermogen

HERWAARDERINGSRESERVE

SOR vormt een herwaarderingsreserve voor waardevermeerderingen van activa waarvan waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen en waarvoor geen frequente marktnoteringen bestaan.

De herwaarderingsreserve wordt bepaald op basis van het positieve verschil in de boekwaarde van het vastgoed in exploitatie op basis van marktwaarde ten opzichte van de boekwaarde van het vastgoed in exploitatie op basis van verkrijgingsprijs/aanschafkosten.

Hierbij wordt geen rekening gehouden met afschrijvingen en waardeverminderingen.

OVERIGE RESERVES

De overige reserves beslaat het verschil tussen bezittingen en schulden, gecorrigeerd voor de herwaarderingsreserve. Hierbij is al rekening gehouden met alle te betalen belastingen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting bestaat waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde als het effect van de tijdwaarde materieel is. De mutatie in de voorziening als gevolg van rentetoevoeging wordt gepresenteerd als rentelast.

Indien het waarschijnlijk is dat voor uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen een vergoeding van een derde zal worden ontvangen, wordt deze vergoeding gepresenteerd als een afzonderlijk actief.

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

In het geval er per balansdatum sprake is van feitelijke dan wel juridische investeringsverplichtingen inzake DAEB en niet-DAEB vastgoed in ontwikkeling, waarbij de geschatte kostprijs van het vastgoed hoger is dan de aan deze investeringsverplichtingen toe te rekenen marktwaarde per balansdatum op basis van het Handboek modelmatig waarden marktwaarde, wordt het verschil eerst in mindering gebracht op de reeds bestede kosten en wordt voor het resterend bedrag een voorziening gevormd voor onrendabele investeringen en herstructureringen. De afwaardering van de bestede kosten tot nihil en de vorming van de voorziening wordt in het resultaat verantwoord onder de post Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille.

Voorziening latente belastingverplichtingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen onder de financiële vaste activa, latente belastingverplichtingen worden opgenomen onder de voorzieningen. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds voor zover realisatie waarschijnlijk is. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen en/of deelnemingen, tenzij SOR in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijk verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen. Belastinglatenties worden gewaardeerd op basis van contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de gemiddelde netto vermogenskostenvoet genomen.

Langlopende schulden

SCHULDEN/LENINGEN OVERHEID EN KREDIETINSTELLINGEN

Bij de eerste opname van langlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De langlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

TE AMORTISEREN LENINGEN

Voor aanpassingen in specificaties van langlopende leningen vindt een evaluatie plaats van

de economische realiteit vóór en ná aanpassing, op grond waarvan wordt geëvalueerd of al dan niet sprake is van derecognition van de oorspronkelijke lening en al dan niet het verwerken van de aangepaste lening tegen reële waarde in de balans, op basis van de rentecurve zoals die gold op het moment van executie. Leningen die significant zijn gewijzigd worden verwerkt als nieuw-aangegane leningen met als eerste waardering de reële waarde op het moment van wijziging. De berekende negatieve marktwaarde wordt geamortiseerd over de looptijd van de lening.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. De kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

Grondslagen van resultaatbepaling in de jaarrekening

Algemeen

Baten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben voor zover deze gerealiseerd zijn. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en overigens wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Bijzondere baten of lasten die behoren tot de gewone bedrijfsuitoefening, worden op grond van aard, omvang of het incidentele karakter afzonderlijk toegelicht teneinde een goed inzicht te geven in het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening en met de ontwikkeling daarin. Bijzondere posten worden met het oog op de analyse en de vergelijkbaarheid van de resultaten zoveel mogelijk naar aard en omvang afzonderlijk toegelicht.

Wet en regelgeving schrijft de functionele indeling van de winst- en verliesrekening voor. Basis voor de functionele indeling zijn de diverse voorgeschreven activiteiten en de toerekening van kosten en opbrengsten aan deze activiteiten. Indirecte kosten worden toegerekend op basis van de huur- en overige opbrengsten.

Huuropbrengsten

Opbrengsten uit de levering van (huur)diensten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties. De huuropbrengsten zijn het resultaat van het gevoerde huurprijsbeleid van de groep, rekening houdend met de door het Rijk bepaalde kaders (zoals maximale huurverhoging, maximaal redelijke huur en maximale huursomstijging) en onder aftrek van huurderiving wegens leegstand en oninbaarheid.

Opbrengsten en lasten servicecontracten

De opbrengsten servicecontracten betreffen vergoedingen van huurders boven de netto huurprijs voor leveringen en diensten (zoals energie, water, huismeesters, schoonmaakkosten, glasverzekering). De opbrengsten worden verminderd met derving wegens oninbaarheid. De kosten van de leveringen en diensten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten.

De lasten servicecontracten betreffen de kosten voor leveringen en diensten (zoals energie, huismeesters, schoonmaakkosten, glasverzekering).

Lasten verhuur en beheeractiviteiten

Hier worden zowel de directe lasten voor de verhuur en beheeractiviteiten als de indirecte lasten via de kostenverdeelstaat verantwoord.

Lasten onderhoudsactiviteiten

De werkelijke onderhoudskosten voor dagelijks-, mutatie- en planmatig onderhoud worden ten laste van de exploitatie gebracht. De lasten van onderhoud onderscheiden zich van activeerbare uitgaven wanneer geen sprake is van waardevermeerdering van het actief in overeenstemming met de definities voor onderhoud en verbetering RTIV.

Alle direct aan het verslagjaar toe te rekenen kosten van onderhoud worden hierbij verantwoord.

Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden.

Overheidsbijdragen

Bij "overheidsbijdragen" worden de overheids subsidies en andere vormen van overheidsbijdragen verantwoord, zoals de vrijval uit de egalisatierekening rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen. De post overheidsbijdragen heeft betrekking op specifieke regelingen die verband houden met de exploitatie van onze vastgoedportefeuille.

Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

Hieronder worden verantwoord de kosten gerelateerd aan het niet kunnen incasseren van vorderingen op huurders anders dan huur en andere exploitatiekosten die niet tot een meer specifieke kostensoort behoren.

Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille

Dit betreft de opbrengsten van de verkopen uit de bestaande vastgoedportefeuille.

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille

Dit betreft de boekwaarde van het in het boekjaar verkochte vastgoedobject.

Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

Dit betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de toerekenbare verkoop- en organisatiekosten en de geactiveerde waarde met betrekking tot het vastgoed.

Opbrengst uit verkoop van vastgoed wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de activa zijn overgedragen aan de koper, het bedrag van de opbrengst op betrouwbare wijze kan worden bepaald en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is.

Op basis van deze criteria wordt onder deze post de verkoopopbrengst van vastgoed in exploitatie onder aftrek van verkoopkosten en de boekwaarde verantwoord. De boekwaarde is op basis van de marktwaarde. Daarnaast wordt onder deze post verantwoord de opbrengstwaarde van verkocht vastgoed bestemd voor de verkoop (koopwoningen voor derden) onder aftrek van de gemaakte direct toerekenbare verkoopkosten en de vervaardigingsprijs en daaraan toegerekende directe kosten, dan wel de lagere opbrengstwaarde.

Gerealiseerde verkoopresultaten worden verantwoord op het moment van levering (passeren transportakte). Eventuele verliezen op koopprojecten worden verantwoord zodra deze voorzienbaar zijn.

Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Hieronder zijn begrepen de overige waardeveranderingen en de waardeveranderingen met betrekking tot de vastgoedportefeuille bestaande uit vastgoed in exploitatie, vastgoed in ontwikkeling en vastgoed bestemd voor verkoop.

Overige waardeveranderingen betreffen mutaties in onrendabele investeringen in de vastgoedportefeuille.

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen winsten of mogelijke verliezen, die ontstaan door een wijziging in de waarde van het vastgoed bestemd voor verkoop in het verslagjaar.

Netto resultaat overige activiteiten

Hieraan zijn onder andere de opbrengsten en kosten van een Warmte- en Koude opslaginstallatie (WKO) en beheer voor derden toegerekend.

De kosten overige activiteiten betreffen de direct aan deze activiteiten toe te rekenen kosten.

Overige organisatiekosten

De opbrengsten en kosten die niet toerekenbaar zijn (ook niet na toerekening van indirecte kosten), worden opgenomen onder Overige organisatiekosten.

Leefbaarheid

Onder deze post zijn de bijdragen aan de leefbaarheid in de directe nabijheid van woongelegenheden of andere onroerende zaken van de toegelaten instelling of van woongelegenheden als bedoeld in het zevende lid, en artikel 45a Woningwet of ten behoeve van de huurders van die woongelegenheden, voor zover dat bijdragen als zodanig onderdeel uitmaakt van (prestatie) afspraken als bedoeld in artikel 44, tweede lid Woningwet.

Waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten

Dit betreft de mutaties in de waardering van verantwoorde financiële vast activa. SOR heeft geen effecten.

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten worden tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verwerkt rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rentelasten worden toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de winst-en-verliesrekening wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend op basis van het in de winst-en-verliesrekening verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met de wijzigingen in de latente belastingvorderingen en –schulden uit hoofde van respectievelijk wijzigingen in het belastingtarief, herbeoordeling van de mogelijkheid tot realisatie van latente belastingvorderingen of een wijziging van de verwachte realisatie van een actief- of passiefpost.

De aldus bepaalde belastingpost wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Aandeel in resultaat van deelnemingen

Het aandeel in resultaat van deelnemingen gewaardeerd op nettovermogenswaarde is het resultaat van de deelnemingen bepaald op de waarderingsgrondslagen van SOR. Het resultaat op deelnemingen gewaardeerd tegen de kostprijs is bepaald op basis van de ontvangen dividenden.

Grondslagen voor kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Grondslagen voor toerekening van activa, verplichtingen, baten, lasten en kasstromen aan de DAEB-tak en de niet-DAEB-tak

Het vastgoed in exploitatie wordt op basis van het in 2017 door de Autoriteit woningcorporaties goedgekeurd definitief scheidingsvoorstel plus eventuele woningverkoop binnen de Toegelaten Instelling voor de DAEB- en niet-DAEB-tak geclassificeerd naar DAEB- en niet-DAEB-vastgoed. Voor de toerekening van activa, verplichtingen, baten en lasten respectievelijk kasstromen aan deze DAEB-tak of niet-DAEB-tak is de volgende methodiek toegepast:

- Wanneer activa, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen volledig toezien op DAEB of niet-DAEB-activiteiten, zijn deze volledig aan de DAEB-tak, respectievelijk niet-DAEB-tak toegerekend;
- Wanneer deze toezien op zowel DAEB- als niet-DAEB-activiteiten, zijn deze gebaseerd op het aandeel DAEB-verhuureenheden ten opzichte het aantal niet-DAEB verhuureenheden. De indirecte kosten worden toegerekend volgens de verdeelsleutel huuropbrengsten DAEB en niet-DAEB. De verdeelsleutel 2025 is 67,5%/ 32,5%. De verdeelsleutel 2024 was 67,2%/32,8%
- Vorderingen, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen uit hoofde van de vennootschapsbelasting worden toegerekend aan de DAEB- of niet-DAEB-tak op basis van het fiscale resultaat met toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid op basis van de relatieve verdeling qua aantal verhuureenheden. Latente belastingen voor compensabele verliezen worden opgenomen in de tak waar sprake is van compensabele verliezen. Latente posities uit hoofde van waarderingsverschillen tussen commercieel en fiscaal worden gealloceerd naar de DAEB- en niet-DAEB-tak op basis van de relatieve verdeling van het aantal verhuureenheden.

Toelichting op de Balans

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen	31/12/2025	31/12/2024
1 DAEB vastgoed in exploitatie	1.138.382	1.105.186
2 NIET-DAEB vastgoed in exploitatie	414.473	437.550
	1.552.855	1.542.736
3 DAEB vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	10.991	12.954
Totaal	1.563.846	1.555.690

De mutaties in vastgoed in exploitatie zijn in het navolgende verloopoverzicht uiteengezet:

Vastgoed in exploitatie	2025	2025	2025
(x 1.000)	DAEB	niet-DAEB	Totaal
Historische kostprijs	548.580	269.454	818.034
Cumulatieve herwaarderingen	569.602	189.011	758.613
Cumulatieve waardeverminderingen	-13.414	-20.497	-33.910
Marktwaarde per 1 januari	1.104.769	437.968	1.542.736

In- en desinvesteringen:

Investeringen in vastgoed in exploitatie	-	-	-
Herrubricering DAEB / niet-DAEB	-531	531	-
Overboekingen van vastgoed in ontwikkeling	4.165	-	4.165
Overboekingen naar vastgoed in ontwikkeling	-	-	-
Desinvesteringen vanwege verbeteringen	-214	-	-214
Desinvesteringen vanwege verkoop - historische kostprijs	-25.918	-24.098	-50.016
Desinvesteringen vanwege verkoop - waardeverandering	-4.686	-20.004	-24.691
	-27.184	-43.572	-70.756

Waardeveranderingen:

Waardeverandering als gevolg van aanpassingen in de marktwaarde	61.476	18.546	80.023
Herrubricering DAEB / niet-DAEB	-418	418	-
Desinvestering waardeverandering	-	-34	-34
Waardevermindering	-261	1.146	885
	60.797	20.077	80.874

Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	526.082	245.886	771.968
Cumulatieve herwaarderingen	625.974	187.937	813.911
Cumulatieve waardeverminderingen	-13.675	-19.350	-33.025
Marktwaarde	1.138.382	414.473	1.552.855

De som van de herwaarderingen van vastgoedbeleggingen bedraagt per balansdatum € 813,9 miljoen. Deze heeft voor € 625,9 miljoen betrekking op het DAEB-vastgoed en voor € 187,9 miljoen op het niet-DAEB-vastgoed.

Bij het bepalen van de marktwaarde in verhuurde staat is gebruik gemaakt van meerdere macro economische parameters en / of schattingen (full variant). Het handboek modelmatig waarderen marktwaarde bepaalt de marktwaarde van de onroerende zaken in exploitatie op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen (Discounted Cash Flow methode).

De toekomstige kasstromen worden bepaald aan de hand van een doorexplotatie- en een uitpondscenario.

Bij het doorexplotatiescenario is de veronderstelling dat het volledige complex in exploitatie blijft gedurende de DCF-periode. Bij het uitpondscenario is de veronderstelling dat na mutatie tot verkoop van individuele woningen tegen leegwaarde wordt overgegaan.

De berekening wordt uitgevoerd over een DCF-periode van 15 jaar. In het doorexplotatie-scenario wordt de huur bij mutatie aangepast naar de markthuur of de maximale huur, afhankelijk of de woongeleggenheid bij mutatie is te liberaliseren.

- Indien de maximale huur lager dan of gelijk is aan de huurliberalisatiegrens, dan is de nieuwe huur het minimum van de markthuur en de maximale huur volgens het woningwaarderingstelsel.
- Indien de maximale huur hoger is dan liberalisatiegrens, dan is de nieuwe huur de markthuur.

Om de te verwachten kasstromen in de DCF-berekening te bepalen, wordt gebruik gemaakt van de macro-economische parameters:

Parameters woongeleggenheden	2025	2026	2027	2028	2029
Prijsinflatie	3,20%	2,60%	2,20%	2,20%	2,20%
Looninflatie	4,90%	4,20%	3,30%	3,30%	3,30%
Bouwkostenstijging	4,90%	4,20%	3,30%	3,30%	3,30%
Leegwaardestijging	3,50%	4,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Instandhoudingsonderhoud per vhe - MGW	conform handboek				
Mutatieonderhoud per vhe - MGW	n.v.t.				
Beheerkosten per vhe - MGW	€ 558				
Gemeentelijke OZB (% van de WOZ)	Conform de gepubliceerde gemeentelijke tarieven				
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten	0,07% van de WOZ-waarde				
	2025	2026	2027	2027	2028
Huurstijging boven prijsinflatie a.p. sociale eenheden	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Huurstijging boven prijsinflatie a.p. geliberaliseerde eenheden	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Huurderving (% van de huursom)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Mutatiekans bij doorexploteren	vrijheidsgraad toegepast op alle complexen variërend van 4,00% - 17,39% /complex				
Mutatiekans bij uitponden	vrijheidsgraad toegepast op alle complexen variërend van 4,00% - 17,84% /complex				
Verkoopkosten bij uitponden (% van de leegwaarde)	1,0% conform handboek				
Disconteringsvoet	vrijheidsgraad toegepast op alle complexen variërend van 3,75% - 7,75% /complex				

Voor splitsingskosten is een norm gehanteerd van € 676 per te splitsen eenheid.

De overdrachtskosten, bestaande uit overdrachtsbelasting alsmede notaris- en registratiekosten, bedragen 11,40% tot 31-12-2025 van de berekende waarde van een verhuur-eenheid. Vanaf 1-1-2026 bedragen de totale overdrachtskosten 9,0%. Dit is relevant voor de eindwaarde.

Parameters bedrijfsmatig en maatschappelijk onroerend goed

Instandhoudingsonderhoud per m2 bvo	Conform handboek
Mutatieonderhoud per m² bvo	n.v.t.
Beheerkosten % van de markthuur - BOG	3% van de markthuur conform handboek
Beheerkosten % van de markthuur - MOG	2% van de markthuur conform handboek
Gemeentelijke OZB (% van de WOZ)	Conform de gepubliceerde gemeentelijke tarieven
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten	0,13% van de WOZ-waarde
Disconteringsvoet	vrijheidsgraad toegepast op alle complexen variërend van 7,25% - 11,00% per complex

Parameters parkeerplaatsen

Instandhoudingsonderhoud – parkeerplaats	€ 70,99
Instandhoudingsonderhoud – garagebox	€ 238,98
Beheerkosten – parkeerplaats	€ 35,49
Beheerkosten – garagebox	€ 48,51
Gemeentelijke OZB (% van de WOZ)	Conform de gepubliceerde gemeentelijke tarieven
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten	0,23% van de WOZ-waarde, conform handboek
Disconteringsvoet	vrijheidsgraad toegepast op alle complexen variërend van 4,00% - 10,00% per complex

Parameters intramuraal zorgvastgoed

Instandhoudingsonderhoud per m2 bvo	het onderhoud is gebaseerd op de MJOB, de gemiddelde uitgaven liggen boven de norm conform handboek.
Mutatieonderhoud per m2 bvo	n.v.t.
Beheerkosten	2,50% van de markthuur op jaarbasis, conform handboek
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten	0,35% van de WOZ-waarde, conform handboek
Disconteringsvoet	tussen 6,00% en 7,25%

SOR heeft als sectorale corporatie relatief veel zorgvastgoed. De overige parameters (naast de hierboven genoemde) zijn dusdanig specifiek per complex dat deze niet in het overzicht zijn opgenomen.

Inschakeling taxateur

In 2025 is 100% van de onroerende zaken in exploitatie getaxeerd door onafhankelijke en ter zake deskundige externe taxateurs. In verslagjaar heeft er een full-waardering plaatsgevonden. Dit betreft Corporatie Taxaties voor de woningen, het BOG/MOG en de parkeergeleggenheden alsmede Fakton i.s.m. Base Value voor het zorgvastgoed. Beide taxateurs zijn ingeschreven in het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs. De taxatierapporten en de taxatiedossiers waarin de waardering en de daarbij gehanteerde aanpassingen ten opzichte van de basisvariant zijn onderbouwd en vastgelegd, zijn in het bezit van SOR. In de marktwaarde zijn 600 openbaar toegankelijke parkeerplaatsen die SOR in eigendom heeft maar die niet worden verhuurd, niet meegenomen.

Schattingen en schattingswijzigingen

Voor de waardering in de jaarrekening wordt de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerd. Gelet op de huidige marktomstandigheden kunnen toekomstige marktontwikkelingen waarop zowel door interne als door externe taxateurs gehanteerde aannames en schattingen ter bepaling van de reële waarde van het vastgoed zijn gebaseerd, ten opzichte van de werkelijk te verwachten marktontwikkelingen van significante invloed zijn op de uitkomsten van de huidige waardering in de jaarrekening.

Beleidswaarde

De beleidswaarde per 31 december verslagjaar bedraagt circa € 1.053 miljoen (2024: € 1.169 miljoen). De berekening vindt plaats met behulp van 5 stappen, als afgeleide van de marktwaarde en is hieronder grafisch weergegeven:

Beleidswaarde				
(Bedragen x € 1.000)	DAEB	N-DAEB	Totaal 2025	Totaal 2024
Marktwaarde in verhuurde staat	1.138.382	414.473	1.552.855	1.542.736
Beschikbaarheid	-55.626	-33.431	-89.057	-108.377
Betaalbaarheid	-251.622	-19.242	-270.864	-222.549
Kwaliteit	-130.630	-40.904	-171.534	-65.555
Beheer	-36.822	-26.634	-63.456	-90.711
Disconteringsvoet	55.540	39.503	95.042	113.402
Beleidswaarde	719.221	333.765	1.052.986	1.168.946
In percentage van de marktwaarde	63,2%	80,5%	67,8%	75,8%
	719.221	333.765	1.052.986	1.168.946
• Model overig	135	0	135	135
• Model wonen	454.815	288.050	742.864	858.463
• Model parkeren	0	5.295	5.295	5.005
• Model BOG/MOG/ZOG	264.271	40.420	304.692	305.343

Voor de bepaling van de beleidswaarde zijn de voornaamste uitgangspunten (gemiddeld per woning teruggerekend) als volgt:

Uitgangspunt voor:	2025	2024
Disconteringsvoet (gemiddeld)	4,35%	4,30%
Streefhuur per maand per woning	€ 835	€ 804
Onderhoud en beheer per woning	€ 4.390	€ 3.752

In onderstaande tabel is aangegeven welk effect een positieve of negatieve aanpassing van deze uitgangspunten heeft op de beleidswaarde:

Gevoeligheid voor:	Aanpassing	Effect op beleids-waarde
(€ 1.000)		
Beheernorm	€ 100 hoger	-19.401
Onderhoudsnorm	€ 100 lager	19.080

De bepaling van de beleidswaarde is met ingang van 2024 ingrijpend gewijzigd. Een onderdeel van de wijziging is de overgang van een disconteringsvoet die is afgeleid van de disconteringsvoet ten behoeve van de marktwaarde naar een sectorbreed toegepaste vaste disconteringsvoet. De disconteringsvoet voor de beleidswaarde ultimo 2025 is vastgesteld op 4,22% voor de DAEB portefeuille en 4,76% voor de niet-DAEB portefeuille. De in de beleidswaarde ultimo 2024 opgenomen disconteringsvoet bedraagt gemiddeld respectievelijk 4,17% voor de DAEB portefeuille en gemiddeld 4,70% voor de niet-DAEB portefeuille. Hieruit blijkt dat de nieuwe beleidswaarde een kleine aanpassing heeft ondergaan in 2025.

WOZ-waarde

De WOZ-waarde van het bezit is als volgt opgebouwd (waardepeildatum 01-01-2024):

DAEB vastgoed	1.166.430
Niet-DAEB vastgoed	428.695
Totaal	1.595.125

Leegwaarde

De leegwaarde van het bezit is als volgt opgebouwd (waardepeildatum 31-12-2025):

DAEB vastgoed	1.390.643
Niet-DAEB vastgoed	495.231
Totaal	1.885.874

VERSTREKTE ZEKERHEDEN

Zonder toestemming van WSW is het de corporatie niet toegestaan om de woningen die met door het WSW geborgde leningen zijn gefinancierd te bezwaren met een beperkt recht (recht van pand/hypotheek, recht van opstal, recht van erfpacht, recht van vruchtgebruik) of de verplichting aan te gaan om deze woningen met een zekerheidsrecht te bezwaren (positieve hypotheekverklaring). Als gevolg hiervan zijn de woningen die met geborgde leningen zijn gefinancierd, niet met hypothecaire zekerheden bezwaard. Daarnaast heeft WSW recht van eerste hypotheek op de woningen van de corporatie betreffende de door WSW geborgde financiering.

Voor de door WSW verstrekte borgstelling is een obligoverplichting gebaseerd op de omvang van de door WSW geborgde leningen. Deze obligoverplichting is in de toelichting op de balans vermeld onder de Niet in de balans opgenomen verplichtingen.

3 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

	31/12/2025	31/12/2024
Boekwaarde per 1 januari		
Verrijgingsprijzen	15.728	2.630
Cumulatieve waardevermindering	-2.774	-2.000
	12.954	630

Mutaties in het verslagjaar

Investerings	11.775	13.620
Afwaardering	-706	-
Waardeveranderingen	-9.240	-774
Mutatie voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	373	-522
Herclassificatie DAEB / niet-DAEB	-	-
Herclassificatie naar/van vastgoed in exploitatie	-4.165	-
	-1.963	12.324

Boekwaarde per 31 december

Verrijgingsprijzen	22.632	15.728
Cumulatieve waardevermindering	-11.641	-2.774
	10.991	12.954

4 Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

31/12/2025 31/12/2024

Boekwaarde 1 januari

Verrijingsprijzen	10.527	10.152
Cumulatieve waardevermindering	-	-
Cumulatieve afschrijvingen	-3.333	-2.757
	7.194	7.395

Mutaties

Investerings	219	382
Desinvesteringen	-803	-7
Waardeverminderingen	-	-
Afschrijvingen over desinvestering	316	2
Afschrijvingen	-611	-578
	-879	-201

Verrijingsprijs buiten gebruik gestelde activa

	-	-
--	---	---

Afschrijving buiten gebruik gestelde activa

	-	-
--	---	---

Boekwaarde 31 december

Verrijingsprijzen	9.943	10.527
Cumulatieve waardevermindering	-	-
Cumulatieve afschrijvingen	-3.628	-3.333
	6.315	7.194

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

Bedrijfsgebouwen en terreinen Overige vaste bedrijfs middelen Totaal 2025

Stand 1 januari

Verrijingsprijs	6.722	3.805	10.527
Cumulatieve afschrijvingen en afwaarderingen	-1.221	-2.112	-3.333
Boekwaarde per 1 januari	5.501	1.693	7.194

Mutaties in het verslagjaar

Investerings	8	211	219
Desinvesteringen	0	-803	-803
Afschrijvingen	-103	-508	-611
Afschrijvingen over desinvestering	0	316	316
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	0	0	0
Overige mutaties	0	0	0
	-95	-784	-879

Stand 31 december

Aanschafwaarde	6.730	3.213	9.943
Cumulatieve afschrijvingen en afwaarderingen	-1.324	-2.304	-3.628
Boekwaarde per 31 december	5.406	909	6.315

AFSCHRIJVINGEN

De afschrijvingen op de onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie zijn bepaald volgens de lineaire methode rekening houdend met een eventuele restwaarde, onder toepassing van de componentenbenadering en gebaseerd op de volgende verwachte gebruiksduur:

- Bedrijfsterreinen: geen afschrijving
- Automatisering: 3 en 5 jaar
- Inventaris kantoor: 3, 5, 10 of 20 jaar

Kantoorgebouw (componentenbenadering):

- Grond: geen afschrijving
- Casco: 50 jaar
- Liftinstallaties: 20 tot 25 jaar
- Verwarmingsinstallaties: 20 jaar

5 Andere deelnemingen

31/12/2025 31/12/2024

Netto vermogenswaarde SOR Holding BV per 1 januari	59	63
Resultaat deelnemingen	-1	-4
Uitkering	-	-
Stand 31 december	58	59

Betreft een deelneming in SOR Holding B.V.

De deelneming wordt tegen netto-vermogenswaarde gewaardeerd.

6 Overige effecten		
	31/12/2025	31/12/2024
Stand per 1 januari	727	750
Afschrijving	-23	-23
Stand 31 december	704	727

In 2008 is een "Payer Swaption" afgesloten van € 30,0 miljoen waarvoor een premie is betaald van € 1,0 miljoen voor de periode 1-12-2011 tot 1-12-2056. Deze premie wordt afgeschreven over de gehele looptijd.

Restant afschrijvingstermijn bedraagt 371 maanden.

Vorderingen		
	31/12/2025	31/12/2024
Huurdebiteuren	1.202	421
Overheid	-	-
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	960
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.582	-
Overige vorderingen	11	1.134
Overlopende activa	124	2.139
	3.919	4.654

7 Huurdebiteuren		
	31/12/2025	31/12/2024
Vertrokken huurders	129	99
Zittende huurders	1.319	427
Af: voorziening wegens vermoedelijke oninbaarheid	-246	-105
	1.202	421

In de vorderingen huurdebiteuren is een bedrag begrepen ad € 13K (2025: € 14K) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar. Dit betreft bijzondere betalingsafspraken met huurders

8 Vordering op overige deelnemingen		
	31/12/2025	31/12/2024
Rekening-courant met SOR Holding B.V.	-	138
Rekening-courant met SOR Vastgoedontwikkeling B.V.	-	501
Rekening-courant met VoordeBan BV	-	330
Rekening-courant met Senior Village B.V.	-	-9
	-	960

Gedurende het boekjaar hebben geen onderlinge transacties tussen SOR en de vennootschappen en tussen de vennootschappen onderling plaatsgevonden. Er wordt geen rente over de saldi berekend. Ultimo verslagjaar zijn de Rekening-couranten afgerekend. Per saldo bestaat er nu slechts een schuld aan de SOR Holding BV ad € 59K die onder de Kortlopende schulden is verantwoord.

9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	31/12/2025	31/12/2024
Vennootschapsbelasting	2.582	-
	2.582	-

10 Overige vorderingen		
	31/12/2025	31/12/2024
Overige vorderingen	11	1.134
	11	1.134

11 Overlopende activa		
	31/12/2025	31/12/2024
Vooruitbetaalde kosten	124	2.139
Overige overlopende activa	-	-
	124	2.139

12 Liquide middelen		
	31/12/2025	31/12/2024
Kassen (4x)	-	15
Rekening-courant ING Bank N.V.	4.470	2.792
Rekening-courant ABN AMRO Bank N.V.	22.269	3.254
Rekening-courant Rabobank	-	41
ING spaar & deposito	1.514	19.167
Rabobank Bedrijfsbonus	-	183
Kruisposten geldverkeer	-	-
	28.253	25.452

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting. SOR heeft geen kredietfaciliteit bij banken.

13 Eigen Vermogen		
	31/12/2025	31/12/2024
Herwaarderingsreserve	817.315	761.909
Overige reserves	150.371	136.922
Resultaat boekjaar	71.448	68.854
	1.039.134	967.685

Herwaarderingsreserve en Overige reserve

	Herwaarderingsreserve	Overige reserve	31/12/2025
Stand per 1 januari	761.909	136.922	898.831
Overboekingen	0	0	0
Resultaat vorig boekjaar	0	68.855	68.855
Stand per 1 januari	761.909	205.777	967.686
Mutatie herwaarderingsreserve	55.406	-55.406	0
Resultaat na belastingen van het boekjaar	0	71.448	71.448
	55.406	16.042	71.448
Stand per 31 december	817.315	221.819	1.039.134

Voorstel resultaatbestemming

De directeur-bestuurder stelt aan de Raad van Commissarissen voor het resultaat over het boekjaar ad € 71,4 mln toe te voegen aan de Overige reserves.

Het deel wat betrekking heeft op Herwaarderingen wordt vanuit de Overige Reserve overgeboekt naar de Herwaarderingsreserve.

14 Latente belastingverplichtingen

	31/12/2025	31/12/2024
Voorziening latente belastingverplichting - Leningen o/g	-	-
Voorziening latente belastingverplichting - Voorziening onderhoud	4.522	4.887
Voorziening latente belastingverplichting - Vertiesverrekening	-	-
	4.522	4.887

Bij een aantal jaarrekeningposten is sprake van tijdelijke verschillen tussen de waardering van activa en passiva volgens jaarrekeninggrondslagen en fiscale grondslagen. Gezien het langlopend karakter zijn deze latenties tegen de contante waarde opgenomen, op basis van een disconteringsvoet van 3,09% (2024: 3,15%). De hieruit voortvloeiende latente belastingverplichtingen worden hierna toegelicht:

Latentie – Leningen o/g

	31/12/2025	31/12/2024
Latentie primo verslagjaar	-	1.137
Dotatie	-	-
Onttrekking/vrijval	-	-1.137
Latentie ultimo verslagjaar	-	-

Voor het tijdelijke verschil in verband met de amortisatie van het fiscaal gepassiveerde agio op de leningenportefeuille (inclusief de voormalige in de extendible leningen opgenomen embedded derivaten) wordt geen latentie meer gevormd. Voortschrijdend inzicht leert ons dat de toekomstige lasten voortvloeiend uit deze commercieel/fiscale verschillen niet tot toekomstige belastingbaten gaan leiden. Immers zorgt de rente-afgrekbeperking van artikel 15b ervoor dat deze lasten niet kunnen worden afgetrokken.

Latentie – Voorziening onderhoud

	31/12/2025	31/12/2024
Latentie primo verslagjaar	4.887	4.389
Dotatie	-	498
Onttrekking/vrijval	365	-
Latentie ultimo verslagjaar	4.522	4.887

Met ingang van 2018 is een passieve latentie (tegen contante waarde) gevormd i.v.m. de fiscale onderhoudsvoorziening, welke commercieel niet is opgenomen.

De looptijd is 6 jaar. De nominale waarde van de latentie bedraagt € 5,0 miljoen.

15 Voorziening onrendabele investeringen en herstructurering

	31/12/2025	31/12/2024
Stand 1 januari	-	522
Dotatie in het verslagjaar	373	-
Onttrekkingen/ vrijval in het verslagjaar	-	-522
Stand 31 december	373	-

In het geval per balansdatum sprake is van feitelijke dan wel juridische investeringsverplichtingen inzake vastgoed in ontwikkeling en vastgoed in exploitatie, waarbij de geschatte kostprijs van het vastgoed hoger is dan de aan deze investeringsverplichtingen toe te rekenen reële waarde, wordt een voorziening gevormd voor onrendabele investeringen en herstructureringen. Het vormen van deze voorziening wordt in het resultaat verantwoord onder de post 'Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille'. Tot de feitelijke verplichtingen worden ook gerekend verplichtingen die kunnen worden gekwalificeerd als 'intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd'. Hiervan is sprake wanneer uitingen namens de woningcorporatie zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige herstructureringen en toekomstige nieuwbouwprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van de corporatie rondom projectontwikkeling en herstructurering. Van een feitelijke verplichting is sprake indien het investeringsbesluit is genomen.

Verwachte verliezen als gevolg van onrendabele investeringen nieuwbouw worden als bijzondere waardeverandering in mindering gebracht op de boekwaarde van het complex waartoe de investeringen gaan behoren. Indien en voor zover de verwachte verliezen de boekwaarde van het betreffende complex overtreffen wordt voor dit meerdere een voorziening gevormd. Onder verwachte verliezen wordt in dit verband verstaan de netto contante waarde van alle investeringsuitgaven (verwachte stichtingskosten) minus aan deze investering toe te rekenen ontvangsten (verwachte marktwaarde verhuurde staat).

16 Schulden aan banken

	31/12/2025	31/12/2024
--	------------	------------

Stand per 1 januari

Mutaties in het boekjaar		
• Langlopend deel vorig verslagjaar	574.406	577.937
• Aflossingsverplichting vorig verslagjaar	3.531	3.560
Saldo per 1 januari 2025	577.937	581.497

Mutaties in het verslagjaar

Bij: Nieuw opgenomen leningen	-	-
Af: Aflossingen	-3.624	-3.560
Af: Aflossingen APT	-58.726	-
Af: Aflossingsverplichting komend jaar (kortlopend)	-4.085	-3.531
Totaal mutaties	-66.435	-7.091

Stand per 31 december 2025 (langlopend)	511.502	574.406
---	----------------	----------------

Looptijd van:

• Korter dan 1 jaar	4.085	3.531
• Tussen 1 en 5 jaar	16.971	13.080
• Langer dan 5 jaar	494.531	561.326
	515.587	577.937

De leningenportefeuille bestaat uit de volgende soorten leningen:

Annuitaire leningen	22.213	24.549
Lineaire leningen	11.800	13.088
Fixe leningen	481.574	540.300
Stand per 31 december	515.587	577.937

Het gemiddelde rentepercentage van de langlopende leningen bedraagt 4,17%. In 2024 was dit 4,24%. De gemiddelde looptijd bedraagt 28,15 jaar. In 2024 bedroeg dit 30,58 jaar. Het totale opgenomen bedrag aan leningen is geborgd door WSW. SOR heeft een onvoorwaardelijke en onherroepelijke volmacht verstrekt aan WSW (als bedoeld in het Reglement van deelneming stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw, artikel 30), zodat WSW in staat wordt gesteld om, wanneer daartoe aanleiding is, over te gaan op hypotheekvestiging op het bezit dat de woningstichting in onderpand heeft gegeven. Het onderpand betreft het gehele bezit (woningen en bedrijfsruimten).

Van het totale saldo langlopende leningen ultimo verslagjaar wordt een bedrag van € 4,085 miljoen in het komende jaar afgelost.

De reële waarde ultimo verslagjaar van de gehele leningportefeuille is € 624 miljoen. In 2024 was dit € 820 miljoen. De marktwaarde wordt bepaald tegen de swapcurves per 30 december 2025 zonder liquiditeitsopslagen.

17 Te amortiseren leningen

	31/12/2025	31/12/2024
Waardering per 1 januari	25.165	25.787
Amortisatie	-621	622
Waardering per 31 december	24.544	25.165

In 2017 is met de geldverstrekker overeenstemming bereikt over de te hanteren rente voor het laatste rentetijdvak van extendible leningen met embedded derivaten. Dit heeft geleid tot het fixeren van het te betalen rentepercentage.

Leningen die zijn aangemerkt als significant gewijzigd zijn verwerkt als nieuw-aanegane leningen met als eerste waardering de reële waarde op het moment van wijziging. De negatieve marktwaarde wordt geamortiseerd naar rato van de looptijd van de onderliggende lening.

18 Overige langlopende schulden

De Overige (langlopende) schulden hebben betrekking op Waarborgsommen en Overige schulden

	31/12/2025	31/12/2024
Waarborgsommen		
Stand per 1 januari 2021	511	504
Ontvangen waarborgsommen	-	7
Terugbetaalde waarborgsommen	-15	-
Stand per 31 december 2021	496	511

Overige schulden

Loopbaanontwikkelingsbudget	183	185
Overige schulden lang bewonders	9	9
	192	194
	688	705

Uit hoofde van huurovereenkomsten met huurders van bedrijfsruimten ontvangen wij waarborgen welke als eerste zekerheid dienen voor de voldoening van eventueel door de huurder verschuldigde bedragen bij beëindiging van de huurovereenkomst. Dit kan zijn een geldbedrag of een onvoorwaardelijke bankgarantie van een Nederlandse bankinstelling.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden bestaan uit de volgende posten:

	31/12/2025	31/12/2024
Schulden aan leveranciers	8.054	6.053
Aflossingsverplichting komend jaar	4.085	3.531
Belastingen, loonheffingen en pensioenpremies	1.986	2.641
Schulden aan gemeenten	329	-
Schulden aan deelnemingen	59	-
Overige schulden	1.081	2.414
Overlopende passiva	6.739	6.290
	22.333	20.929

Onder de kortlopende schulden zijn geen posten opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

19 Schulden aan leveranciers en handelskredieten

	31/12/2025	31/12/2024
Crediteurensaldo	8.054	6.053

20 Schulden aan banken

	31/12/2025	31/12/2024
Aflossingsverplichting komend jaar	4.085	3.531
Overige	-	-
	4.085	3.531

21 Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen

	31/12/2025	31/12/2024
Omzetbelasting	1.596	1.695
Vennootschapsbelasting	-	653
Loonheffingen	390	183
Pensioenpremies	-	110
	1.986	2.641

22 Schulden aan overheid

	31/12/2025	31/12/2024
Kortlopende schulden gemeente	329	-

23 Schulden aan groepsmaatschappijen

	31/12/2025	31/12/2024
Kortlopende schulden deelnemingen - SOR Holding BV	59	-

24 Overige schulden

	31/12/2025	31/12/2024
Af te rekenen servicekosten	360	1.427
Vooruitontvangen huren	525	967
Overige schulden	196	20
	1.081	2.414

25 Overlopende passiva

	31/12/2025	31/12/2024
Transitorische rente	5.490	5.668
Accountantskosten	112	48
Verevening verzuim huismeesters	368	368
Personeelslasten	44	163
Verhuurderkosten	39	-
Rentekosten	75	-
Energiekosten	433	-
Te betalen zakelijke lasten	-	28
Te betalen zakelijke onderhoudskosten	-	1
Overige overlopende passiva	177	14
	6.738	6.290

De overlopende posten betreffen in zijn geheel kortlopende schulden.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Pensioenregeling

SOR heeft voor haar werknemers een "toegezegde" pensioenregeling. De regeling is ondergebracht bij het bedrijfstak pensioenfonds SPW. SOR heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij SPW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. SOR heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een "toegezegde" bijdragerregeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Obligo Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

De obligoverplichting kent een jaarlijks gemaximeerde obligoheffing en een obligolening. De obligoheffing is nodig om de eerste verliezen op te vangen en wordt alleen geïnd als het noodzakelijk is om het risicovermogen aan te vullen. Hierdoor kan het stelsel zich herstellen. De obligolening is nodig om er zeker van te kunnen zijn dat er direct geld beschikbaar is bij grote aanspraken, indien de obligoheffing niet voldoende is. De obligolening is een geborgde faciliteit die gebruikt kan worden bij grote verliezen. De obligoverplichting is onder te verdelen in een 'jaarlijks obligo' (= obligoheffing) en een 'gecommitteerd obligo' (= obligolening).

Jaarlijks obligo

Het jaarlijks obligo geldt als een heffing die jaarlijks kan worden geïnd. Door middel van heffing van jaarlijks obligo blijft het risicovermogen van WSW op peil. Dit is met name noodzakelijk voor het voldoen van reguliere rente- en aflossingsverplichtingen ('dienst der lening') die WSW moet voldoen wanneer WSW wordt aangesproken op verstrekte borgstellingen. Het jaarlijks obligo is maximaal 0,33% van het geborgd volume aan leningen ultimo het afgelopen kalenderjaar. Op basis van de prognose van het risicovermogen stelt WSW jaarlijks vast of en in welke mate inning van jaarlijks obligo benodigd is.

Gecommitteerd obligo

De obligolening is een nieuw onderdeel van het borgstelsel van WSW. De methodiek van de obligolening voorkomt dat WSW grote liquide buffers moet aanhouden om aan kapitaalvereisten te kunnen voldoen. De obligolening is een lening met een variabele hoofdsom waarop in beginsel niet getrokken wordt. Zolang er niet getrokken wordt op de obligolening, betalen corporaties over het niet opgenomen deel een bereidstellingsvergoeding aan de bank. De niet opgenomen obligolening telt niet mee in de Loan To Value, maar is wel onderdeel van de onderpandratio. De obligolening wordt aanvullend aangetrokken bovenop de geborgde leningen. Dit valt niet binnen het actuele borgingsplafond en zal afzonderlijk worden geregistreerd. Bij een wijziging in de omvang van de door WSW geborgde leningenportefeuille wijzigt tevens de hoogte van de hoofdsom van de obligolening op basis van de overeenkomst. De overeenkomst van de obligolening zelf wijzigt niet; het bedrag hoeft alleen in een bijlage bij de overeenkomst van de obligolening jaarlijks te worden aangepast. Stichting SOR staat onder bijzonder beheer van WSW en heeft derhalve geen obligolening afgesloten.

Huurverplichtingen Berlagehof

Voor het complex Berlagehof is een langjarig huurcontract aangegaan. Dit brengt de volgende verplichting (in hele euro's) met zich mee:

	31/12/2025	31/12/2024
• Huurverplichting < 1 jaar	1.546.120	1.419.118
• Huurverplichting 1-5 jaar	6.184.481	5.676.471
• Huurverplichting > 5 jaar	8.503.661	9.224.266

Leaseverplichtingen

Er bestaat een leasaecontract voor printers. Dit brengt de volgende verplichting (in hele euro's) met zich mee:

	31/12/2025
• Huurverplichting < 1 jaar	34.241
• Huurverplichting 1-5 jaar	85.313

Aangegane verplichtingen vastgoed in ontwikkeling

Voor de lopende projecten inzake vastgoed in ontwikkeling bedraagt de aangegane verplichting waarvan de uitvoering nog niet heeft plaatsgevonden € 17,6 miljoen.

Voor (planmatig) onderhoud bedraagt de verplichting € 5,9 miljoen.

Garanties

Dit betreft onder andere door huurders afgegeven bankgaranties. Het totaal bedrag is € 265.360.

Fiscale eenheid

Zowel voor de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting maakt SOR deel uit van een fiscale eenheid met haar 100% (klein-) dochters. Hieruit volgt dat er hoofdelijke aansprakelijkheid bestaat voor eventuele belastingschulden van alle van de fiscale eenheid deel uitmakende organisaties uit de periode dat de stichting deel uitmaakt van de fiscale eenheid.

Toelichting op de winst- en verliesrekening

7.1 Huuropbrengsten	2025	2024
Verzorgingshuizen	18.494	17.766
Woningen en woongebouwen	49.062	46.526
Onroerende zaken niet zijnde woningen	6.274	7.119
	73.831	71.411
af: Huurderving wegens leegstand	-1.193	-997
af: Huurderving wegens oninbaarheid / voorziening dub. debiteuren	-166	-48
	72.472	70.366

De reguliere huurverhoging in 2025 is 4,5% (2024: 5,3%).

Het geliberaliseerde deel is verhoogd met 4,5 %. In 2024 was dit percentage 5,5%.

De huurderving wegens leegstand bedroeg 1,61% (2024: 1,40%), wegens oninbaarheid 0,22% (2024: 0,07%).

7.2 Opbrengsten servicecontracten	2025	2024
Vergoeding levering goederen en diensten	8.129	9.383
Vergoeding overige zaken (niet verrekenbare servicekosten)	-	-
Toegerekende personeelskosten	1.416	1.358
	9.545	10.741
af: te verrekenen met huurders	-	-
af: derving wegens leegstand & oninbaarheid	-156	-133
	9.389	10.608

De bedragen die in rekening worden gebracht voor levering en diensten, en overige onroerende en roerende zaken zijn gebaseerd op de geraamde c.q. werkelijke kosten. Zij worden jaarlijks, indien noodzakelijk, aangepast. Jaarlijks vindt afrekening plaats met de huurders met betrekking tot de leveringen en diensten over het voorgaande jaar.

Een bedrag van € 1,4 miljoen dat in het boekjaar 2024 was opgenomen onder de lasten uit hoofde van verhuur- en beheeractiviteiten, is in de vergelijkende cijfers over 2024 hergeclassificeerd naar de opbrengsten uit servicecontracten.

7.3 Lasten servicecontracten	2025	2024
Overige goederen, leveringen en diensten	8.051	9.351
Toegerekende organisatiekosten	1.542	131
	9.593	9.482

7.4 Lasten verhuur en beheeractiviteiten	2025	2024
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-	-
Toegerekende organisatiekosten	8.175	6.664
	8.175	6.664

De toegerekende organisatiekosten aan verhuur- en beheeractiviteiten volgen uit de kostenverdeelstaat. Daarin worden de organisatiekosten, welke onder andere bestaan uit lonen en salarissen en overige bedrijfskosten, op basis van een interne inschatting van de urenbesteding naar activiteiten verdeeld. Hierbij wordt in hoofdlijnen onderscheid gemaakt naar exploitatie, projectontwikkeling, verkoop en leefbaarheid.

In het verslagjaar is, ten behoeve van een verbeterde presentatie en aansluiting bij de aard van de betreffende posten, een presentatiewijziging doorgevoerd in de vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar.

Een bedrag van € 1,4 miljoen dat in het boekjaar 2024 was opgenomen onder de lasten uit hoofde van verhuur- en beheeractiviteiten, is in de vergelijkende cijfers over 2024 hergeclassificeerd naar de opbrengsten uit servicecontracten.

De lasten betreffende lonen en salarissen betreffen:

Lonen en salarissen	2025	2024
Salarissen	5.211	4.653
Sociale lasten	750	702
Pensioenen	560	490
Overige personeelskosten incl. inhuur	3.023	1.655
	9.543	7.499

Het aantal fulltime equivalenten bedroeg in verslagjaar gemiddeld 64,98 (2024: 63,19). Alle werknemers waren in verslagjaar (evenals in 2024) in Nederland werkzaam.

De uitsplitsing naar organisatie-onderdeel is als volgt:

Gemiddeld aantal FTE naar organisatie onderdeel	2025	2024
Bestuur	1,0	0,3
Staf	3,0	1,1
Financien	6,3	8,0
Strategie Innovatie en Organisatie	10,5	10,7
Vastgoed	5,7	7,7
Wonen excl. Huismeesters	23,5	20,4
Huismeesters	14,9	15,0
Totaal	64,9	63,2

Pensioenlasten

De vigerende pensioenregeling van SOR (en haar groepsmaatschappijen) is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW). De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- Er is sprake van een ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Er is sprake van een middelloonregeling.
- De pensioenleeftijd is afhankelijk van de AOW pensioenleeftijd.

De regeling kent zowel een levenslang als een tijdelijk partner- en wezenpensioen, waarbij het partner- en wezenpensioen is verzekerd op risicobasis.

Voor het ouderdomspensioen, partnerpensioen en wezenpensioen stelt het bestuur van het pensioenfonds jaarlijks een premie vast met een maximum van 25% van de ouderdomspensioengrondslag respectievelijk 25% van de ouderdomspensioengrondslag gecorrigeerd met de deeltijdfactor.

Als de middelen van het pensioenfonds het toelaten, zal het bestuur van het pensioenfonds de ingegane pensioenen en de premievrije aanspraken van gewezen deelnemers aanpassen overeenkomstig de consumentenprijsindex voor alle huishoudens. De toeslagverlening is voorwaardelijk. Er is geen recht op toeslagverlening en het is voor de langere termijn niet zeker of en in hoeverre toeslagverlening zal plaatsvinden. Het bestuur van het pensioenfonds beslist evenwel jaarlijks in hoeverre pensioenuitkeringen en pensioenaanspraken worden aangepast.

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

- Deelneming in het bedrijfstakpensioenfonds is verplicht gesteld voor de werknemers en bestuurder van de toegelaten instelling.
- De toegelaten instelling (en haar groepsmaatschappijen) is uitsluitend verplicht tot betaling van de vastgestelde premies. In geen geval bestaat een verplichting tot bijstorting.
- Er is geen sprake van recht op teruggave/premiekorting.

De beleidsdekkingsgraad ultimo verslagjaar van SPW bedraagt 143,1% (31 december 2024: 131,5%). Hiermee voldoet het pensioenfonds geheel aan het minimale vereiste van 104,1% dat voorgeschreven is door De Nederlandse Bank (DNB).

Afschrijvingen

Het totaal van de in de winst-en-verliesrekening verantwoorde afschrijvingen bedraagt € 611.281.

De afschrijvingskosten worden verantwoord onder de Afschrijvingskosten en onder de Lasten Leveringen en Diensten.

7.5 Lasten onderhoudsactiviteiten

	2025	2024
Planmatig onderhoud	14.118	6.290
Mutatieonderhoud	1.382	1.544
Klachtenonderhoud	3.603	3.283
Toegerekende organisatiekosten	3.747	2.200
	22.851	13.317

7.6 Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

	2025	2024
Belastingen exploitatie	3.748	3.625
Verzekeringen	236	344
Verhuurdersbijdrage	39	30
Juridische kosten	-	71
Overige directe exploitatiekosten	118	1.435
	4.141	5.505

7.7 Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

	2025	2024
Opbrengst verkopen woningen in exploitatie	75.000	2.534
Verkoopkosten woningen in exploitatie	-87	-
Marktwaaarde verkochte vastgoedportefeuille	-74.433	-2.534
	480	-

In 2025 heeft SOR middels een Activa-Passiva transactie (APT), complex De Gravin geleverd aan HW Wonen.

Bij een APT gaan zowel het vastgoed als de leningen, die betrekking hebben op het vastgoed over naar de koper (HW Wonen). Het verschil tussen de MW van het vastgoed en de verkoopprijs, zorgt hier voor een positief resultaat van € 480.016.

Het verschil tussen de nominale waarde en de marktwaaarde van de leningen zorgt voor een negatief resultaat van € 8.274.000 en is verwerkt onder de financiële lasten. Het netto resultaat van deze transactie is € 7.794.000 negatief.

7.8 Overige waardeverandering vastgoedportefeuille

	2025	2024
Waardeverandering vastgoed in ontwikkeling	-9.240	-24
Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	578	-765
Toegerekende organisatiekosten renovatie huurwoningen	1.034	-
	-7.628	-789

7.9 Niet-gerealiseerde waardeverandering vastgoedportefeuille in exploitatie

	2025	2024
Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	60.993	38.750
Waardeveranderingen niet-DAEB vastgoed in exploitatie	19.029	19.035
	80.023	57.785

7.10 Opbrengsten overige activiteiten

	2025	2024
Opbrengsten overige activiteiten	478	99
Opbrengsten gebouwen in beheer	1.546	1.479
Overige baten	2	-
	2.026	1.578

7.11 Kosten overige activiteiten

	2025	2024
Kosten gebouwen in beheer	1.702	1.688
VvE bijdragen	174	362
Overige lasten	425	-
Toegerekende organisatiekosten	46	95
	2.347	2.145

7.12 Overige organisatiekosten	2025	2024
Jaarverslaggeving en Control	270	161
Obligoheffing	155	173
Governance en Bestuur	103	-
Bijdrage AW / sanering	42	38
Personeelsvereniging en OR	8	-
Overige organisatiekosten	6	352
Kosten uit hoofde van treasury	-	34
Kosten uit hoofde van personeel en organisatie	-	1.572
Toegerekende organisatiekosten	2.307	-
	2.891	2.330

7.13 Leefbaarheid	2025	2024
Leefbaarheidsbijdrage woonmaatschappelijk werk	200	-
	200	-

Financiële baten en lasten		
	2025	2024
7.14 Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van de effecten die tot de vlottende activa behoren	-23	-23
Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	324	1.936
Mutatie amortisatie negatieve marktwaarde leningen	621	622
7.15 Totaal rentebaten	945	2.558
Rente op leningen kredietinstellingen	24.135	24.934
Rente wegens vervroegde aflossing leningen	8.274	-
Borgstellingsvergoeding	-	117
Rente op rekening courant bij kredietinstellingen	15	-
7.16 Totaal rentelasten	32.424	25.051
Saldo financiële baten en lasten	31.502	22.516

De post Rente wegens vervroegde aflossing leningen ad € 8,2mio betreft het verschil tussen de marktwaarde en de nominale waarde van de leningen die met de APT deal over zijn gegaan naar HW Wonen.

7.17 Belastingdruk	2025	2024
Acute belastingen	-4.365	-7.525
Belasting voorgaande jaren	374	430
Mutatie latente belastingen	365	-1.635
Betalingskortingen en/of heffingsrente	15	-
Totaal belastinglast / -bate	-3.611	-8.730

De acute en latente belastingen in de jaarrekening zijn bepaald met inachtneming van de fiscale regels volgens de door de sector met de belastingdienst gemaakte afspraken (Vaststellingsovereenkomst 2a). De toepassing van deze regels is op een aantal onderwerpen niet zonder meer duidelijk en voor discussie vatbaar. Deze onderwerpen zijn onder andere het onderscheid tussen onderhoudskosten en verbeteringen, de toerekenbare kosten

inzake projectontwikkeling en de inschatting van het op basis van een fiscale winstplanning naar verwachting te verrekenen deel van beschikbare fiscale verliezen. Eerst bij de aangifte zal blijken of en in hoeverre de fiscus de door de groep gevolgde standpunten zal overnemen en accorderen. Om die reden kan de in de jaarrekening bepaalde acute en latente belasting achteraf nog aan veranderingen onderhevig zijn.

AANSLUITING TOEPASSELIJK EN EFFECTIEVE BELASTINGTARIEF

Het effectieve belastingtarief, zijnde de belastinglast in de winst-en-verliesrekening uitgedrukt als percentage van het jaarresultaat voor belastingen, bedraagt 5,8% (2024: 9,9%).

Dit wijkt af van het toepasselijk (wettelijk) belastingtarief van 25,8% door een verschil tussen het commercieel en fiscaal resultaat voor belastingen. Dit verschil betreft voornamelijk de waardeontwikkeling van het vastgoed door afwijkende waarderingsgrondslagen voor het vastgoed in exploitatie. De fiscaal toegepaste correcties kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Fiscaal belastbaar bedrag	2025	2024
Resultaat voor belastingen inclusief deelnemingen	75.060	77.584
Af:		
Fiscale afschrijving op activa	-3.850	-3.850
Amortisatie negatieve marktwaarde leningen	-621	-622
Mutatie voorziening onderhoud	-415	-2.350
Mutatie herinvesteringsreserve	-33.500	-
Niet gerealiseerde waardeveranderingen	-80.023	-57.785
Bij:		
Correctie verkopen bestaand bezit	33.743	-
Correctie commerciële afschrijvingen	397	397
Overige waardeveranderingen	8.662	-
Correctie overige waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten	23	158
(Dis-)agio leningen O/G	1.515	1.515
Te activeren rente	324	-
ATAD	15.642	13.384
Niet aftrekbare kosten	16	16
Fiscaal belastbaar bedrag	16.973	28.447

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belasting in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. De lagere effectieve belastingdruk wijkt daardoor af van het gemiddelde wettelijke belastingtarief. Tot slot wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen die voortvloeien uit wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Resultaat uit deelnemingen	2025	2024
Aandeel in deelneming SOR Holding BV	-1	-4
	-1	-4

DAEB/niet-DAEB gescheiden balans per 31 december 2025

Balans Activa					Balans passiva				
(x € 1.000)	31-12-2025				31-12-2024				
	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	
vaste activa									
Vastgoedbeleggingen									
DAEB vastgoed in exploitatie	1.138.382	-	-	1.138.382	1.105.186	-	-	1.105.186	
NIET-DAEB vastgoed in exploitatie	-	414.473	-	414.473	-	437.550	-	437.550	
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	10.991	-	-	10.991	12.954	-	-	12.954	
	1.149.373	414.473	-	1.563.846	1.118.140	437.550	-	1.555.690	
Materiële vaste activa									
Onroerende en roerende zaken ten dienste v.d. exploitatie	6.315	-	-	6.315	7.194	-	-	7.194	
Financiële vaste activa									
Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelneming in groepsmaatschappijen	363.860	-	-363.860	-	332.826	-	-332.826	-	
Vordering op groepsmaatschappij	117.500	-	-117.500	-	121.000	-	-121.000	-	
Deelnemingen	-	58	-	58	-	60	-	60	
Geactiveerde swapopties	704	-	-	704	727	-	-	727	
	482.064	58	-481.360	762	454.553	60	-453.826	787	
Totaal van vaste activa	1.637.752	414.531	-481.360	1.570.923	1.579.887	437.610	-453.826	1.563.671	
Vlottende activa									
Voorraden									
Vastgoed bestemd voor de verkoop	-	-	-	-	-	-	-	-	
Vorderingen									
Huurdebturen	1.031	171	-	1.202	282	139	-	421	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	65.730	-65.730	-	-	-	-	-	
Vorderingen op overige deelnemingen	-	-	-	-	643	317	-	960	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.742	840	-	2.582	-	-	-	-	
Overige vorderingen	7	3	-	10	760	374	-	1.134	
Overlopende activa	124	-	-	124	1.433	706	-	2.139	
	2.904	66.744	-65.730	3.918	3.118	1.536	-	4.654	
Liquide middelen	26.091	2.162	-	28.253	5.151	20.301	-	25.452	
TOTAAL VAN ACTIVA	1.666.747	483.437	-547.090	1.603.094	1.588.156	459.447	-453.826	1.593.777	

Balans passiva					Balans passiva				
(x € 1.000)	31-12-2025				31-12-2024				
	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	
Eigen vermogen									
Herwaarderingsreserve	817.315	192.887	-192.887	817.315	761.909	192.887	-192.887	761.909	
Overige reserves	150.371	139.939	-139.939	150.371	136.922	115.876	-115.876	136.922	
Resultaat boekjaar	71.448	31.034	-31.034	71.448	68.854	24.063	-24.063	68.854	
	1.039.134	363.860	-363.860	1.039.134	967.685	332.826	-332.826	967.685	
Voorzieningen									
Voorziening latente belastingverplichting	4.522	-	-	4.522	3.861	1.026	-	4.887	
Voorziening onrendabele investeringen en herstructurering	373	-	-	373	-	-	-	-	
	4.895	-	-	4.895	3.861	1.026	-	4.887	
Langlopende schulden									
Leningen overheid	-	-	-	-	-	-	-	-	
Leningen kredietinstellingen	511.502	-	-	511.502	574.406	-	-	574.406	
Te amortiseren leningen	24.544	-	-	24.544	25.165	-	-	25.165	
Waarborgsommen	44	452	-	496	340	171	-	511	
Schulden aan groepsmaatschappij	-	117.500	-117.500	-	-	121.000	-121.000	-	
Overige schulden langlopend	192	-	-	192	133	61	-	194	
	536.282	117.952	-117.500	536.734	600.044	121.232	-121.000	600.276	
Kortlopende schulden									
Schulden aan overheid	329	-	-	329	-	-	-	-	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.474	1.581	-	8.055	4.055	1.998	-	6.053	
Schulden aan banken	4.085	-	-	4.085	3.531	-	-	3.531	
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen	1.780	206	-	1.986	1.770	871	-	2.641	
Schulden aan groepsmaatschappijen	65.730	-	-65.730	-	-	-	-	-	
Schulden aan deelnemingen	59	-	-	59	-	-	-	-	
Overige schulden	1.438	-357	-	1.081	1.617	797	-	2.414	
Overlopende passiva	6.541	196	-	6.736	5.593	697	-	6.290	
	86.436	1.625	-65.730	22.331	16.566	4.363	-	20.929	
Totaal van passiva	1.666.747	483.437	-547.090	1.603.094	1.588.156	459.447	-453.826	1.593.777	

DAEB/niet-DAEB gescheiden winst- en verliesrekening 2025

Winst en verliesrekening								
(x € 1.000)								
	2025				2024			
	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal
Huuropbrengsten	49.224	23.248	-	72.472	48.355	22.011	-	70.366
Opbrengsten servicecontracten	7.083	2.306	-	9.389	8.712	1.896	-	10.608
Lasten servicecontracten	-7.841	-1.753	-	-9.593	-8.073	-1.409	-	-9.482
Overheidsbijdragen	-	-	-	-	-	-	-	-
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-5.773	-2.402	-	-8.175	-4.465	-2.199	-	-6.664
Lasten onderhoudsactiviteiten	-20.462	-2.390	-	-22.851	-10.023	-3.294	-	-13.317
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-3.072	-1.069	-	-4.141	-4.260	-1.245	-	-5.505
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille	19.160	17.940	-	37.101	30.246	15.760	-	46.006
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	30.542	44.458	-	75.000	2.534	-	-	2.534
Verkoopkosten	-57	-30	-	-87	-	-	-	-
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-30.297	-44.136	-	-74.433	-2.534	-	-	-2.534
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	188	292	-	480	-	-	-	-
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-9.111	1.483	-	-7.628	-780	-9	-	-789
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	60.993	19.029	-	80.023	38.750	19.035	-	57.785
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	51.882	20.512	-	72.394	37.970	19.026	-	56.996
Opbrengst overige activiteiten	95	1.931	-	2.026	93	1.485	-	1.578
Kosten overige activiteiten	-445	-1.903	-	-2.347	-348	-1.798	-	-2.146
Netto resultaat overige activiteiten	-350	29	-	-321	-255	-313	-	-568
Overige organisatiekosten	-2.112	-779	-	-2.891	-1.630	-699	-	-2.329
Leefbaarheid	-200	-	-	-200	-	-	-	-
Bedrijfsresultaat	60.295	37.994	-	98.289	66.331	33.774	-	100.104
Financiële baten en lasten								
Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van de effecten die tot de vlottende activa behoren	-23	-	-	-23	-23	-	-	-23
Overige rentebaten	6.729	-	-5.784	945	8.509	-	-5.951	2.558
Rente interne lening	-	-5.784	5.784	-	-	-5.951	5.951	-
Rentelasten	-32.424	-	-	-32.424	-25.051	-	-	-25.051
Saldo financiële baten en lasten	-25.718	-5.784	-	-31.502	-16.565	-5.951	-	-22.516
Resultaat voor belasting	42.851	32.210	-	75.061	49.765	27.823	-	77.588
Belastingen	-2.437	-1.175	-	-3.611	4.974	3.756	-	8.730
Resultaat uit deelnemingen	31.034	-1	-31.034	-1	24.063	-4	-24.063	-4
Nettoresultaat na belastingen	71.448	31.034	-31.034	71.448	68.854	24.063	-24.063	68.854

DAEB/niet-DAEB gescheiden kasstroomoverzicht 2025

Kasstroomoverzicht								
(x € 1.000)								
	2025				2024			
	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal
Cashflow operationele activiteiten								
Ontvangsten:								
Huurontvangsten	51.544	21.356	-	72.900	49.518	20.813	-	70.332
Vergoedingen	6.970	3.132	-	10.102	6.937	3.169	-	10.106
Overige bedrijfsontvangsten	419	187	-	606	362	137	-	499
Ontvangen interest	5.958	148	-5.784	322	6.378	76	-5.951	503
Saldo ingaande kasstroom	64.892	24.823	-5.784	83.931	63.195	24.196	-5.951	81.439
Uitgaven								
Betalingen aan werknemers	4.944	2.670	-	7.614	3.962	2.378	-	6.340
Onderhoudsuitgaven	11.675	3.055	-	14.730	8.407	2.022	-	10.429
Overige bedrijfsuitgaven	13.443	5.022	-	18.465	13.250	5.737	-	18.988
Betaalde interest	24.584	5.784	-5.784	24.584	25.246	5.951	-5.951	25.246
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	42	1	-	42	207	4	-	211
Leefbaarheid	228	9	-	237	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	3.598	3.629	-	7.227	3.438	2.596	-	6.033
Saldo uitgaande kasstroom	58.513	20.170	-5.784	72.899	54.510	18.688	-5.951	67.247
Kasstroom uit operationele activiteiten	6.379	4.653	-	11.032	8.684	5.508	-	14.192
Cashflow (des)investeringen								
Verkoopontvangsten bestaande huur	3.250	4.732	-	7.982	-	-	-	-
(Des)Investeringsontvangsten overig	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo ingaande kasstroom	3.250	4.732	-	7.982	-	-	-	-
Nieuwbouw huur	-10.919	-	-	-10.919	-8.664	-	-	-8.664
Verbeteruitgaven	-1.761	-	-	-1.761	-4.066	-14	-	-4.080
Verkoopkosten	-30	-41	-	-71	-	-	-	-
Investeringen overig	-1.011	-	-	-1.011	-791	-	-	-791
Saldo uitgaande kasstroom	-13.709	-41	-	-13.750	-13.521	-14	-	-13.535
Kasstroom uit (des)investeringen	-10.458	4.690	-	-5.768	-13.521	-14	-	-13.535
FVA								
Ontvangsten verbindingen	28.500	1.018	-28.500	1.018	3.501	2	-3.503	-
Uitgaven verbindingen	-	-25.000	25.000	-	-	-3.503	3.503	-
Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA	28.500	-23.982	3.500	1.018	3.501	-3.501	-	-
Financieringsactiviteiten								
Aflossing geborgde leningen	-3.481	-	-	-3.481	-3.561	-	-	-3.561
Aflossing ongeborgde leningen	-	-3.500	3.500	-	-	-	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.481	-3.500	3.500	-3.481	-3.561	-	-	-3.561
Toename liquide middelen	20.939	-18.138	-	2.801	-4.897	1.993	-	-2.904
Liquide middelen stand primo	5.152	20.300	-	25.452	10.048	18.307	-	28.355
Liquide middelen stand ultimo	26.091	2.162	-	28.253	5.152	20.300	-	25.452

Wet Normering Topinkomens - WNT

De WNT is van toepassing op SOR. Het voor SOR toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 230.000 (Bezoldigingsklasse G).

Bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	D.Mol
Functiegegevens	
Directeur-Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	207.466,66
Beloningen betaalbaar op termijn	22.532,44
Subtotaal	229.999,10
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	230.000,00
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	229.999,10
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	D.Mol
Functiegegevens	
Directeur-Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	64.694,00
Beloningen betaalbaar op termijn	7.609,57
Subtotaal	72.303,57
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	72.666,67
Bezoldiging	72.664,67

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025							
bedragen x € 1	Mr. Drs. D. Strörmann	Mr. Ing. R.W.M. den Teuling	E.A. Dijkstra MRE MRICS	M.C. van Es MBA	Drs. A.J.M. Schakenbos	Drs. A.J.M. Schakenbos	Mr. S. ORT
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 26/2	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 - 25/2	26/2 – 31/12	1/3 – 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	4.310	18.400	18.400	18.400	3.066	23.000	15.333
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.388	23.000	23.000	23.000	3.529	29.207	19.282
/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	4.310	18.400	18.400	18.400	3.066	23.000	15.333
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2024							
bedragen x € 1	Mr. Drs. D. Strörmann	Mr. Ing. R.W.M. den Teuling	E.A. Dijkstra MRE MRICS	M.C. van Es MBA	Drs. A.J.M. Schakenbos	Drs. T.J.M. Bank	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	02/07 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 08/06	
Bezoldiging							
Bezoldiging	26.160	13.422	17.440	8.673	17.440	7.267	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.700	21.800	21.800	10.900	21.800	9.530	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Accountantskosten

De accountant betreft Forvis Mazars Accountans N.V.

Dit betreft een toelichting over de controlerende accountant zoals bedoeld in art.1, lid 1 van de WTA.

De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten van de externe accountant en de accountantsorganisatie en het gehele netwerk waartoe deze accountantsorganisatie behoort, zijn als volgt:

Accountantshonoraria	2025	2024
Controle van de jaarrekening	158	150
Controle van de jaarrekening voorgaand verslagjaar	95	-
Andere controle werkzaamheden	17	11
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controle werkzaamheden	-	-
	270	161

Bovenstaande honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening zijn gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 ongeacht of de werkzaamheden deels gedurende 2025 zijn verricht.

Ondertekening van de jaarrekening

Bestuur

De jaarrekening is opgesteld door het bestuur op 19 juni 2026

D. Mol
Directeur-bestuurder

Raad van Commissarissen

De jaarrekening is vastgesteld door de raad van commissarissen op 19 juni 2026

Drs. A.J.M. Schakenbos
Voorzitter

M.C. van Es MBA
Lid

E.A. Dijkstra MRE
Lid

Mr. S. Ort
Lid

Mr. Ing. R.W.M. den Teuling
Lid

Overige gegevens

Statutaire regeling inzake de winstbestemming

In de statuten is geen bepaling opgenomen over de winstbestemming.

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

De controleverklaring is hierna opgenomen.

Bijlage: 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 2025	
Vennootschap	SOR HOLDING B.V.
Eigen vermogen	€ 58.368,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 58.368,-
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	€ 0
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 2025	
Vennootschap	SOR Vastgoedontwikkeling B.V.
Eigen vermogen	-/- € 500.446,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	-/- € 500.446,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	SOR 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	€ 0
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 2025	
Vennootschap	SOR Senior-Village B.V.
Eigen vermogen	€ 9.695,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 9.695,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	SOR 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	€ 0
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 2025	
Vennootschap	SOR Voordeban B.V.
Eigen vermogen	€ 685.892,-
Jaaromzet	€ 0,-
Belang in %	100%
Nominale waarde belang	€ 18.000,- gewone aandelen
Intrinsieke waarde	€ 685.892,-
Wijze en mate van bestuurlijke zeggenschap	SOR 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	€ 0
Risicobeheersing	Door de eenheid van aandeelhouder en leiding is de risicobeheersing gelijk aan die in de T.I.

