

ssh

Student Housing

raeflex  
i



Maatschappelijke visitatie  
2019-2022

## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af.

Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Stichting Studenten Huisvesting (SSH) met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Stichting Studenten Huisvesting (SSH) zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

Bennekom, 31 mei 2023

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
secretariaat@raeflex.nl  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Visitatiecommissie**

De heer drs. M.P. Angenent MPA (Michiel) | Voorzitter  
Mevrouw T. Booi (Tineke) | Algemeen commissielid  
Mevrouw A. Rook (Annemarie) | Algemeen commissielid  
Mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom (Evelien) | Secretaris

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1</b>	<b>Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>3</b>
<b>A</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>B</b>	<b>Samenvatting oordelen</b>	<b>6</b>
<b>C</b>	<b>Recensie Stichting Studenten Huisvesting (SSH)</b>	<b>8</b>
<b>D</b>	<b>Ontwikkelingspotentieel Stichting Studenten Huisvesting (SSH)</b>	<b>12</b>
<b>E</b>	<b>Vooruitblik</b>	<b>13</b>
<b>F</b>	<b>Scorekaart Stichting Studenten Huisvesting (SSH)</b>	<b>15</b>
<b>G</b>	<b>Reactie Stichting Studenten Huisvesting (SSH)</b>	<b>16</b>
<b>Deel 2</b>	<b>Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>18</b>
<b>1</b>	<b>Visitatie bij Stichting Studenten Huisvesting (SSH)</b>	<b>19</b>
1.1	Schets Stichting Studenten Huisvesting (SSH)	20
1.2	Werkgebied SSH	21
<b>2</b>	<b>Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces</b>	<b>23</b>
2.1	Beschrijving prestatieafspraken en thema's	24
2.2	Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	25
2.3	Verbeterpunten van belanghebbenden	27
<b>3</b>	<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>28</b>
3.1	De beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken	28
3.2	De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven	31
<b>4</b>	<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>34</b>
4.1	De belanghebbenden van Stichting Studenten Huisvesting (SSH)	34
4.2	De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties	36
4.3	Verbeterpunten van belanghebbenden	45
<b>5</b>	<b>Presteren naar Vermogen</b>	<b>46</b>
5.1	De beoordeling van de vermogensinzet van Stichting Studenten Huisvesting (SSH)	46
<b>6</b>	<b>Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>50</b>
6.1	De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing	50
6.2	De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC	51
6.3	De beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording	54
<b>Deel 3</b>	<b>Bijlagen bij het rapport</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Verbetersuggesties van belanghebbenden</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Curricula vitae</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>Bronnenlijst</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 5</b>	<b>Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 6</b>	<b>Position paper</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 7</b>	<b>Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 8</b>	<b>Meetschaal</b>	<b>84</b>

# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties



## A Samenvatting

### Visitatie Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen februari en mei 2023.

### Schets Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

SSH is een landelijk actieve studentenhuisvester in de regio Utrecht (inclusief Bunnik, Zeist, Amersfoort), Rotterdam, Tilburg, Zwolle en Groningen. Tot 2021 was SSH ook actief in Maastricht. In 2021 had SSH in alle gemeenten eigen bezit.

Jaarlijks schrijven meer dan 10.000 studenten zich bij SSH in als woningzoekende. SSH verhuurt bijna 18.000 kamers en woningen. Ongeveer twee derde daarvan is eigendom van SSH, de overige verhuureenheden (vhe) beheert SSH voor derden zoals corporaties, beleggers en onderwijsinstellingen.

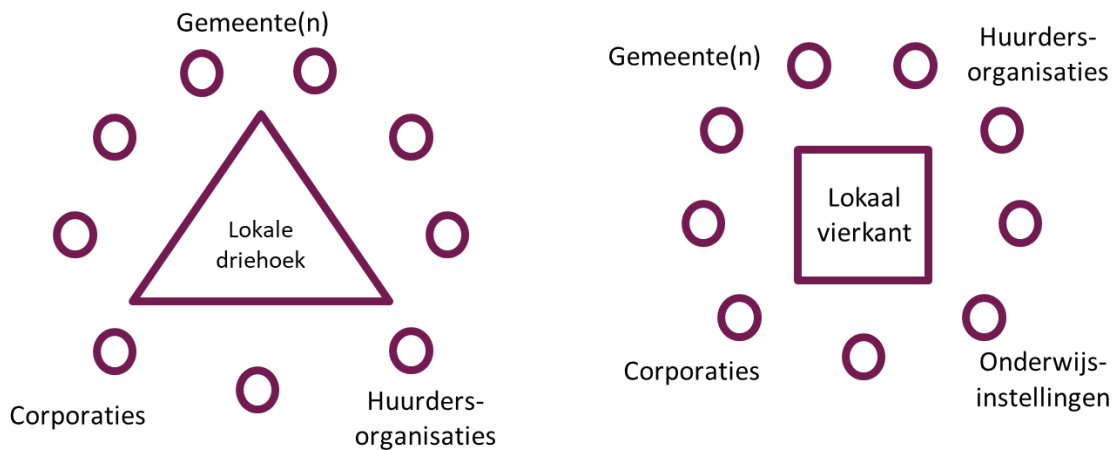
Voortgekomen uit Utrecht heeft SSH daar een bredere rol dan in de andere studentensteden. Hier verhuurt SSH ook woningen voor starters.

Het aantal studenten in Nederland neemt al jaren toe en dus neemt ook de vraag naar woonruimte toe. In collegejaar '21-'22 studeerden 768.300 studenten aan het hoger onderwijs; 409.200 studenten waren uitwonend. Het aandeel internationale studenten was ongeveer 15 procent. Naar verwachting zal het aantal studenten de komende jaren nog iets toenemen om daarna af te vlakken. Het aantal internationale studenten steeg in de visitatieperiode fors en zal naar verwachting nog met een derde toenemen tot 2030.

In de grote studentensteden, zoals Utrecht, Groningen en Rotterdam, is sprake van een relatief zeer krappe woningmarkt voor studenten. Betaalbaar aanbod voor starters is eveneens beperkt beschikbaar, de wachtlijsten zijn lang. Ten behoeve van doorstroming van afgestudeerden en voor overige starters op de woningmarkt richtte SSH dochteronderneming Jebber op.

In vijf steden heeft de SSH prestatieafspraken gemaakt: Utrecht, Zeist, Bunnik, Zwolle en Rotterdam. In Groningen maakt SSH vanaf 2024 prestatieafspraken. Prestatieafspraken worden gemaakt tussen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties.

Daarnaast maakt SSH specifieke afspraken met de onderwijsinstellingen die zijn vastgelegd in convenanten en contracten. Deze afspraken zijn tenminste zo belangrijk voor SSH als de afspraken met de gemeenten. SSH spreekt dan ook niet over de lokale driehoek maar over het vierkant waarbinnen zij haar maatschappelijk functioneren vormgeeft. In onder andere Tilburg wordt gewerkt met een Convenant Studentenhuisvesting; daar werkt men dus al samen in het lokale vierkant.



In de steden waar een Convenant Jongerenhuisvesting of een lokaal Actieplan Studentenhuisvesting is of wordt afgesloten, heeft dit een positieve invloed op de prestatieafspraken (Tilburg, Utrecht, Groningen). De prestatieafspraken worden afgeleid van deze convenanten. Dat lijkt het maken van specifieke prestatieafspraken te vergemakkelijken en ook de monitoring te verbeteren.

### **Samenvatting van beoordelingen Stichting Studenten Huisvesting (SSH)**

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van de waarderingen die commissie en belanghebbenden hebben gegeven.

## B Samenvatting oordelen



### Presteren naar opgaven: 8,3

SSH presteert op alle thema's beter dan de prestatieafspraken. Er zijn duidelijke keuzes gemaakt die consequent worden uitgevoerd. SSH experimenteert, leert en verbetert.



#### Thema Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring: 9

Stimuleren ontmoeting door o.a. budget voor woonbesturen; oplossing i.o.m. onderwijsinstellingen tijdens coronaperiode; onderzoek hospiteren; Goeie Buur.



#### Thema Betaalbaarheid: 8

Goede prijs/kwaliteitverhouding; tweehurenbeleid; huurgewinning; evaluatie van beleid met simulaties zodat duidelijk wordt wat keuzes betekenen voor studenten.



#### Thema Duurzaamheid & kwaliteit woningen: 7,5

Nieuwbouw en gedragsbeïnvloeding. Gemiddeld label B gehaald. Kwaliteit vhe is goed. Plannen en budget voor aanpak oude panden.



#### Thema Vergroten aanbod (beschikbaarheid voor studenten): 8

638 vhe toegevoegd onder lastige omstandigheden, creatieve oplossingen. Goed gevulde projectenportefeuille: komende jaren 2.000 vhe erbij. Consequente keuze: aankopen in Groningen, Tilburg en Utrecht. Maastricht beheer afgestoten.



#### Thema Processen en dienstverlening: 8

Processen en systemen steeds verbeterd; passend bij populatie; organisatie anders ingericht; Team Robin KCC met en voor studenten.



### Presteren naar ambities: 9

Hoge ambities op alle thema's. Ambities sluiten aan bij opgaven en doelgroep. Actief in complexe omgeving. Steekt nek uit voor doelgroep. Bewuste keuze steden, voor eigen bezit en voor onzelfstandige eenheden.

### Presteren naar vermogen 8

Portefeuillestrategie sluit goed aan op opgaven, goede kwaliteit data en financieel beleid, actief hanteren afwegingskader, deel kosten leegstand overgenomen van onderwijsinstellingen in coronaperiode; bewuste keuze voor onzelfstandige eenheden: minder rendement, beter voor ontmoeting.



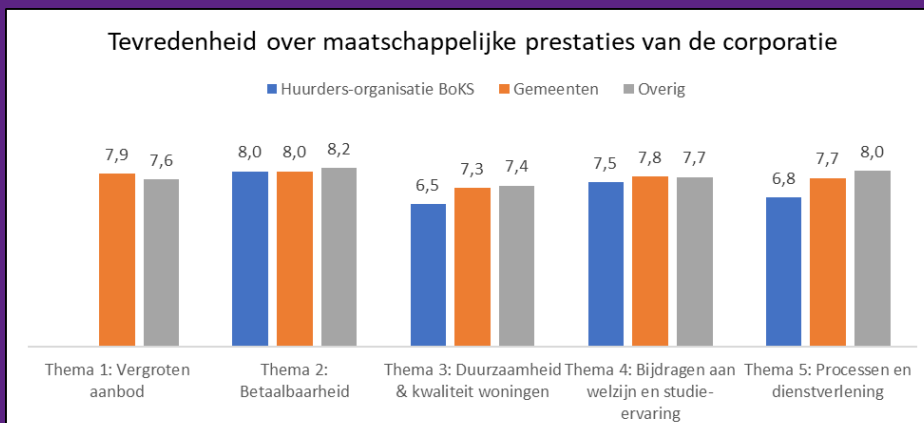
### Governance 7,8

Actuele langetermijnvisie. Goed onderbouwd portefeuilleplan. Prima PDCA-cyclus, overzichtelijke rapportages. Kritische RvC. Belanghebbenden graag meer en eerder betrokken bij strategie-ontwikkeling. Goed leesbaar jaarverslag. Gebruik infographics. Communicatiekanalen bewust afgestemd op doelgroep en situatie.



### Presteren volgens Belanghebbenden: 7,4

Tevredenheid over maatschappelijke prestaties van de corporatie



Tevredenheid over relatie en communicatie is hoog als het gaat over praktische afstemming. Communicatie over strategische plannen en keuzes die de SSH daarin maakt kan beter; belanghebbenden missen vooral helder duurzaamheidsbeleid. Waarschijnlijk heeft corona de communicatie negatief beïnvloed.

Tevredenheid over invloed op beleid laat zien dat belanghebbenden meer en eerder bij strategische keuzes betrokken willen worden.



## Vergelijking vorige visitatieperiode Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie		
Perspectief	2019	2023
<b>Presteren naar opgaven en ambities</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>	<b>7,7</b>	<b>7,4</b>
<b>Presteren naar vermogen</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>
<b>Governance</b>	<b>7,7</b>	<b>7,8</b>

Vergeleken met de vorige visitatieperiode heeft Stichting Studenten Huisvesting (SSH) vergelijkbare resultaten behaald. De commissie waardeert 'bijdrage aan welzijn en studie-ervaring' het hoogst en de prestaties op de overige thema's allemaal als goed. Daarbij valt op dat SSH ambitieus is op alle vlakken.

De belanghebbenden geven gemiddeld een zeer ruime voldoende voor de maatschappelijke prestaties; 'betaalbaarheid' krijgt daarvan de hoogste waardering en 'duurzaamheid en kwaliteit woningen' de minste. Daarbij is de waardering voor de kwaliteit van de woningen hoger dan die voor de duurzaamheid.

De tevredenheid over de relatie en communicatie krijgt een 8- van de belanghebbenden: over praktische zaken is de communicatie goed, met de communicatie over strategische zaken is men minder tevreden. Hetzelfde zien we bij de tevredenheid over de invloed op het beleid; de score daarvoor is ruim voldoende maar bijna alle belanghebbenden zouden meer en eerder betrokken willen worden bij strategische keuzes. Bij "bijdrage aan welzijn en studie-ervaring" valt op dat veel belanghebbenden er weinig zicht op hebben en geen cijfer hebben gegeven.

Hierbij past een kanttekening.

De oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten zijn niet exact vergelijkbaar. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel *verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd*.

*Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.*



## C Recensie Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

### Terugblik op visitatie 2015-2018

Uit de vorige visitatie bleek dat SSH algemeen erkend werd als specialist in huisvesting van zowel Nederlandse als internationale studenten. Deze huisvesting stelt andere eisen dan de reguliere sociale huisvesting. SSH werd gekenschetst als betaalbaar, specialistisch en betrokken als voorvechter van studentenbelangen. SSH had een brede oriëntatie op de opgaven en speelde snel en creatief in op de vraag. SSH had lage bedrijfslasten en was een voorloper in digitalisering in de corporatiesector. De relaties met belanghebbenden waren goed: zij noemden SSH deskundig, open, toegankelijk, meedenkend, oplossingsgericht, snel met antwoord geven op vragen en leergierig.

De scores van SSH op de verschillende perspectieven lagen rond de 8: Presteren volgens Belanghebbenden en Governance kregen de laagste scores (7,7), Presteren naar Vermogen kreeg een 8 en Presteren naar Opgaven en Ambities scoorde het beste (8,3).

De visitatiecommissie constateerde dat SSH de dingen goed deed.

De aanbevelingen van de toenmalige commissie waren:

- Focus aanbrengen in de steden waar SSH actief is zodat de positie in lokale netwerken versterkt kon worden.
- Specifieke aandacht voor studentenhuisvesting in het lokale vierkant van gemeente, corporaties, huurdersorganisaties en onderwijsinstellingen.
- Focus in de positie van dochteronderneming Jebber.
- Focus in de keuze tussen eigenaar of beheerder zijn.
- Actief informeren van belanghebbenden over acties en investeringen, specialismen, oplossingen op het gebied van duurzaamheid, en huisvesting van doelgroepen met bijzondere behoeften in de vorm van slimme samenleefcombinaties.
- Meer oog voor toegankelijkheid van gebouwen en wooneenheden en scherpere profilering voor studenten met een beperking.

De huidige visitatiecommissie constateert dat de SSH de aanbevelingen van de vorige visitatie serieus heeft opgepakt.

### Resultaten visitatie 2019-2022

Bij de vorige visitatie lag de nadruk op de vraag of SSH de dingen goed deed. Nu was de vraag vooral: doet SSH de goede dingen?

SSH was specifiek geïnteresseerd in de beoordeling van de bijdrage die zij levert aan de kenniseconomie en het welzijn voor studenten, de keuze voor onzelfstandige wooneenheden, de vraag hoe om te gaan met de aanwas van internationale studenten en de keuzes in de opgaven.

#### Focus herkend en gewaardeerd

De commissie constateert dat de vraag of de SSH de goede dingen doet met een volmondig 'ja' kan worden beantwoord. De belanghebbenden zowel als de commissie bevestigen en waarderen de focus die de SSH in de visitatieperiode op alleen studenthuisvesting heeft aangebracht in onderscheid van de reguliere sociale huisvesting. Daarbij positioneert SSH zich als expert. Zij steekt haar nek uit voor de student en kan ten behoeve van hen in discussies scherp positie innemen. Bijvoorbeeld wanneer het gaat over locaties om te bouwen of over de ontwikkeling van ideeën op het gebied van community vorming.

SSH ziet de student terecht als een specifieke doelgroep waarop zij haar activiteiten bewust afstemt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de gerichtheid van de student op digitalisering, de behoefte aan contact (onzelfstandig versus zelfstandig wonen), de doorstroom na afstuderen (starterswoningen) en de begeleiding van de minder goed toegeruste student.

Ook in de nauwe afstemming met de verschillende belanghebbenden blijkt de specifieke positie van SSH: waar naast gemeenten en huurders de zorginstellingen in de reguliere sociale huisvesting een belangrijke rol spelen, is dat in de studenthuisvesting minder (SSH heeft wel project Goeie Buur), maar wordt die plek veel meer ingenomen door de onderwijsinstellingen.

Haar focus heeft SSH op een heldere wijze uitgewerkt in diverse duidelijk aan elkaar gekoppelde documenten zoals de ondernemingsplannen, portefeuillestrategie, regiostrategie, en ook voortdurend vertaald naar de financiële consequenties ervan.

In de visitatieperiode heeft SSH posities verworven in de steden waar ze al actief was. De ambities voor Utrecht, Groningen, Tilburg en Rotterdam (in dit rapport de kernen buiten Utrecht genoemd) zijn gegroeid. Waar geen bezit kon worden verworven, is beheer afgebouwd (Maastricht).

De rol van Jebber was in de vorige visitatieperiode diffuus. Die is nu duidelijk: Jebber doet de projectontwikkeling voor SSH. De beheerportefeuille van Jebber is naar de reguliere SSH-organisatie overgeheveld.

De vraag overtreft het aanbod ruimschoots, zowel wat betreft de huisvesting van de internationale studenten in de short stay eenheden als van de (nationale) diploma-studenten in de andere verhuureenheden. De commissie constateert dat SSH nog actiever kan zijn in de vergroting van het aanbod dan ze al is, met name in de kernen buiten Utrecht. Hier kan Jebber voor het vergroten van het aanbod een actieve rol spelen (door nog meer te scouten en te netwerken), waarbij het bestuurlijk niveau ondersteunt via zijn eigen netwerken.

Bij de keuze van SSH voor focus op studentenhuisvesting, zal de doorstroming na afloop van het campuscontract afhangen van de inzet van overige volkshuisvesters en dus een belangrijk thema zijn in de prestatieafspraken.

De commissie maakt hier als kanttekening dat zij dit ziet als een laatste rest van de oude SSH-focus: starterswoningen behoren in haar ogen tot het domein van de collega-corporaties in de sociale huisvesting. De commissie beseft hierbij terdege dat SSH hier voor het belang van de afgestudeerde student opkomt en dat het nog wel enige inspanning zal kosten om de doorstroom van de student naar huisvesting in de wereld na de studie goed geregeld te krijgen.

### **Specifieke studentendoelgroepen**

SSH huisvest een aantal specifieke studentendoelgroepen: onder andere muziekstudenten, studenten met autisme, doventolken in opleiding en dove studenten. SSH ziet deze doelgroepen als studenten met een speciale woonbehoefte.

Daarnaast is er het project Goeie Buur, waarbij jongeren die uitstromen uit de maatschappelijke opvang of intramurale jeugdzorg via zorg/ en studentenbemiddeling een plaats krijgen in een studentenhuus en zo, met hun buddy, hun plek vinden in de stad, een netwerk opbouwen en de weg inslaan naar zelfstandigheid.

### **Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring**

Niet alle belanghebbenden hebben een helder beeld van wat eigenlijk onder welzijn en studie-ervaring moet worden verstaan en wat SSH daar precies aan bijdraagt. Dat blijft enigszins in het verborgene. Goeie Buur kent men vaak wel, maar ook daar kan SSH meer van laten zien.

De keuze van SSH voor het toevoegen van onzelfstandige eenheden vindt de commissie een logische. Op die manier wordt de ontmoeting tussen studenten bevorderd en dat is van belang,

zeker voor deze groep mensen die zich nog in hun ontwikkeling naar zelfstandigheid bevinden. Sommige belanghebbenden zien graag een mix van zelfstandig en onzelfstandig omdat er ook nog steeds veel behoefte is aan zelfstandige woonruimte bijvoorbeeld in een latere fase van de studie. Het rendement van onzelfstandige eenheden is lager dan van zelfstandige eenheden. SSH laat hiermee wederom haar maatschappelijke betrokkenheid zien.

### **Verduurzaming**

In de visitatieperiode heeft SSH duurzaamheid vooral bij nieuwbouw bevorderd en het gedrag van haar huurders op dit punt beïnvloed. Dat past bij de doelgroep en het bezit. SSH heeft oog voor duurzaamheid bij mutatieonderhoud van woningen (binnenpakketten). Het doel van gemiddeld label B is behaald. De commissie merkt daarbij op dat veel woningen in de kernen niet van SSH zijn en dat kamers geen label hebben. SSH's oudere, vaak binnenstandspanden zijn nog niet verduurzaamd. De investering hierin zou ten koste gaan van die in nieuwbouw, waar dezelfde investering meer aan duurzaamheid oplevert. De commissie onderkent deze aanpak. Door de energiecrisis is die verduurzaming, zeker in relatie met de betaalbaarheid van de woonlasten voor de doelgroep, urgenter geworden. In de meerjarenonderhoudsbegroting zijn vanaf 2025 forse extra investeringen opgenomen en een plan van aanpak voor ruim 500 bestaande vhe's per jaar.

Dat de SSH, naast verduurzaming, oog heeft voor het milieu mag blijken uit het experiment met het Utrechtse nieuwbouwcomplex de Kwekerij waarbij een bunker tot een waterberging is getransformeerd.



### **Organisatie, digitalisering, processen en dienstverlening**

In de visitatieperiode heeft SSH haar organisatie heringericht. De commissie stelt vast dat er een goed en enthousiast team zit met korte lijnen en een goede onderlinge afstemming. De opzet, met een centraal administratief en ondersteunend team en drie verhuurteams in Utrecht en drie teams in de overige kernen, werkt goed wat betreft de praktische aanpak. De teammanagers hier kunnen nu meer dan voorheen actief zijn in het lokale netwerk, doordat de superdigitalisering leidde tot minder benodigde capaciteit voor administratie en rapportage. Voor het bereiken van de studentenpopulatie worden passende kanalen gebruikt. De vorming van team Robin, waar studenten werken die vragen van klanten beantwoorden, is een pluspunt. De positie van Jebber is helder. De commissie constateert dat SSH zich de afgelopen vier jaar intern flink ontwikkeld heeft: focus, ontwikkeling van beleid, ontwikkeling van de organisatie en digitalisering.

## **Communicatie, relatie en invloed op het beleid in het lokale vierkant**

In iedere gemeente is er nu een studentenoverleg. Het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting is de basis voor lokale convenanten. Kences (Kenniscentrum Studentenhuisvesting) is het afgelopen jaar behoorlijk versterkt.

SSH heeft een stakeholdersbeleid geformuleerd waarbij is uitgegaan van het lokale vierkant.

De relatie met huurderorganisatie BoKS (Bewonersoverleg Koepel SSH), waarin vertegenwoordigers van op één na alle steden zitten, is goed georganiseerd. Bestuursleden hebben inhoudelijke themaportefeuilles. De commissie ziet dat BoKS waardering heeft voor de samenwerking, de open houding en mogelijkheid van brainstormen voorafgaand aan menings- en besluitvorming. Ook met de RvC is een goede afstemming.

De commissie constateert verder met plezier dat ook alle andere belanghebbenden graag met SSH samenwerken en hun waardering voor die samenwerking uitspreken: gemeenten, collega corporaties (zowel de studenthuisvesters, Kences) als de andere woningcorporaties (o.a. STUW)) en de onderwijsinstellingen. SSH heeft een open houding en is altijd bereid om kennis en ervaringen te delen en speelt bij tijden ook een voortrekkersrol (bijvoorbeeld voor een gemeenschappelijk inschrijfsysteem). SSH heeft lef en laat dat zien.

Natuurlijk gaat niet altijd alles even goed en doen zich hick ups voor, zoals een aankoop die zonder overleg wordt gedaan (Tilburg), een nieuwbouwproject dat wordt gestopt (Groningen) of een stevig meningsverschil dat ontstaat over de inrichting van een wijk (Utrecht). De grote lijn is dat de praktische samenwerking in alle steden wordt gewaardeerd. Een hoofdpunt van kritiek, zo moet de commissie constateren, is dat de strategische samenwerking te zeer vanuit Utrecht en de Utrechtse situatie wordt ingestoken. Naar een verbetering daarvan moet de SSH-aandacht de komende tijd uitgaan. Dat zal een verdere versterking van de positie van de SSH als effect (kunnen) hebben. Een tweede punt van kritiek waarmee de SSH haar voordeel kan doen geldt de voortgangsbewaking en de communicatie daarover. Belanghebbende missen het samen evalueren en daaruit leren. SSH komt snel in actie, maar stopt ook weer snel als het niet gaat zoals gedacht. Datzelfde geldt voor de tijdige betrokkenheid bij de ontwikkeling van de corporatiestrategie. En beide (evaluatie en ontwikkeling) gaan hand in hand en liggen in elkaars verlengde. Belanghebbenden hebben behoefte aan erbij betrokken te worden, uitleg en afronding. De commissie onderstreept deze behoefte van de belanghebbenden met de volgende uitspraak van Confucius: "Vertel het me, en ik zal het vergeten. Laat het zien en ik zal het onthouden. Betrek me en ik zal het begrijpen".

## **Optimale vermogensinzet voor studentenhuisvesting**

De maatschappelijke keuzes die SSH maakt, zijn terug te vinden in de portefeuillestrategie, het financieel beleid en het afwegingskader voor investeringen.

De commissie waardeert vooral de keuze van SSH voor uitbreiding met onzelfstandige eenheden omdat deze meer bijdragen aan het welzijn en de studie-ervaring van studenten, terwijl het rendement lager is. Een ander voorbeeld: tijdens de coronaperiode waren er nauwelijks internationale studenten. SSH heeft samen met de onderwijsinstellingen naar een oplossing gezocht, de kamers zoveel mogelijk verhuurd aan andere categorieën studenten en een deel van de leegstandskosten voor haar rekening genomen.

## D Ontwikkelingspotentieel Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

### Sterke punten

- Scherpe en duidelijke keuzes. Lef.
- Vergroten aanbod: nieuwbouw en goed gevulde projectenportefeuille.
- Betaalbaarheid.
- Aandacht voor de ontmoeting, welzijn en studie-ervaring student.
- Goeie Buur.
- Organisatie passend ingericht, goed team.
- Digitalisering schept ruimte voor persoonlijk contact wanneer nodig.
- Communicatie op operationeel en tactisch niveau.
- Lef om te experimenteren.



### Aandachtspunten

- Focus op studentenhuysvesting vergt afspraken over doorstroming.
- Tijdige communicatie over strategie.
- Betrokkenheid belanghebbenden bij beleidsontwikkeling: meer en eerder
- Rol RvC in netwerk.
- Zichtbaarheid voor belanghebbenden van acties/keuzes voor welzijn en studie-ervaring.
- Duurzaamheid bestaande panden.
- Leefbaarheid in omgeving studentencomplexen.
- Evaluatie: sta eens stil om om te kijken. Leren van experimenten.



### Kansen

- Grote behoefte aan woonruimte voor studenten.
- Lokale convenanten studentenhuysvesting.
- Erkenning als specialist.
- Belanghebbenden denken graag mee over strategie- en beleidsontwikkeling.



### Risico's

- Gebrek aan nieuwbouwlocaties; concurrentie van diverse doelgroepen.
- Kostenstijgingen bouw en onderhoud.
- Zeer krappe arbeidsmarkt.
- Draagvlak voor studentencomplexen.
- Samenwerking verliezen door arrogant over te komen bij belanghebbenden.
- Te weinig zichtbaarheid van MT-leden voor de overige kernen.



## E Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat SSH de goede dingen doet en deze goed doet. Mocht de corporatie zich willen ontwikkelen tot excellente organisatie, dan spelen de volgende verbetersuggesties daarin een rol.

#### Versterk het lokale vierkant

- In sommige steden werkt het vierkant al goed. Vul het ook in de andere steden in. In het Convenant Tilburg is eigenaarschap geregeld: dat is een tip voor andere gemeenten.
- Scherp het onderscheid convenant – prestatieafspraken (meer strategisch – meer concreet) verder aan: leg afspraken met onderwijsinstellingen niet in prestatieafspraken, maar in het convenant vast; daarbij kunnen onderwerpen als zorg en welzijn meegenomen worden.
- Stel vast waar de verantwoordelijkheid voor de studentenhuisvesting ligt.
- Stimuleer dat gemeenten (te dure) commerciële al dan niet particuliere studenten-huisvesters aanpakken. Stem met BoKS af hoe deze stimulans vorm te geven door te wijzen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van deze studentenhuysvesters.

#### Maak de focus nog scherper

- Onderzoek of de huisvesting van (door)starters en jongeren uit de Goeie Buurprojecten aan andere corporaties overgelaten kan worden. Dat zal de doorstroming bemoeilijken, dus dat vergt nadere afspraken en goede samenwerking met corporaties en gemeenten. Voorkom in elk geval dat de doorstroming (tijdelijk) bemoeilijkt wordt.

#### Verbeter de strategische afstemming met de kernen

- Betrek belanghebbenden eerder en meer bij de strategie- en beleidsontwikkeling en evalueer meer samen met hen. Ga benen-op-tafel-gesprekken met hen aan. Zo ontstaat een beter beeld van mogelijke valkuilen en klemmen, waardoor maatschappelijke doelstellingen makkelijker bereikt kunnen worden.
- Gebruik BoKS als toegevoegde waarde in discussies over praktische problemen en beleid.
- Pak samen met gemeenten het gebrek aan bouwlocaties aan: stem hierover af met collega-corporaties en laat zien dat je je stinkende best doet. Laat Jebber vooral nog meer helpen met het actief scouten van nieuwbouw- of aankoopmogelijkheden.
- RvC, zoek in afstemming met de bestuurder logische momenten om in het netwerk zichtbaarder te zijn, vooral ook bij de kernen. Ook een RvC kan de dialoog opzoeken. Niet alleen voor de raad is het belangrijk te weten wat men van SSH verwacht, met de aanwezigheid van de RvC benadrukt de raad tevens het belang van de SSH en kan de raad ook strategisch inzetbaar zijn.

#### Wees zichtbaar

- Maak duidelijk wat onder welzijn en studie-ervaring moet worden verstaan en wat je eraan doet, behalve Goeie Buur. Laat jezelf meer zien zonder dat te overdrijven.

## Verbeterpunten belanghebbenden

Het belangrijkste verbeterpunt dat door verschillende belanghebbenden wordt gedeeld, is de wens eerder in het proces betrokken te worden bij de ontwikkeling van beleid. En alle belanghebbenden benadrukken het belang van uitbreiden van het aanbod, waarbij bezit boven beheer en onzelfstandig boven zelfstandig gaat.

Verder geven de belanghebbenden een bonte waaier aan verbeterpunten aan, waarvan de meest voorkomende zijn:

- Meer verduurzamen, vooral oude panden.
- Benen-op-tafel-sessies. Meer informeel overleg.
- Voor meer sociale cohesie: toewijzen op basis van data, als alternatief voor hospiteren.
- Leren van anderen op het gebied van community-vorming.
- Meer samenwerken met corporaties.

De uitgebreide lijst van suggesties om te verbeteren die zijn gegeven door belanghebbenden, is in de bijlagen opgenomen.

## F Scorekaart Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Thema:	1	2	3	4	5				
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>8,3</b>
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	8,0	8,0	7,5	9,0	8,0		8,1	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							9,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>7,4</b>
Prestaties	7,8	8,1	7,0	7,7	7,5		7,6	50%	
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							6,8	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>8,0</b>
Vermogensinzet							8,0	100%	
<b>Governance</b>									<b>7,8</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					8,0	8,0	33%	
	Prestatiesturing					8,0			
Maatschappelijke rol RvC							8,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			
Thema 1: Vergroten aanbod									
Thema 2: Betaalbaarheid									
Thema 3: Duurzaamheid & kwaliteit woningen									
Thema 4: Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring									
Thema 5: Processen en dienstverlening									



## G Reactie Stichting Studenten Huisvesting (SSH)



### Reactie Stichting Studenten Huisvesting (SSH) op het visitatierapport

#### Even stil staan...

Het zit een beetje in het DNA bij de SSH om het Visitatierapport direct door te nemen op aanbevelingen en aanknopingspunten voor verbeteringen en dat om te zetten in acties. Dat gaan we doen. Maar niet voordat we stil hebben gestaan bij het feit dat de Visitatie een mooi beeld laat zien van de SSH. Daar mogen we trots op zijn. Niet alleen omdat de beoordelingen op zich goed zijn, maar ook omdat we in de oordelen van belanghebbenden en de Visitatiecommissie onze ambities en inspanningen gereflecteerd zien. Er wordt herkend dat we veel willen, doelgericht zijn en gekend willen worden als een organisatie die meedenkt, duidelijk is maar ook flexibel, snel besluit en acteert. Op onze beurt herkennen we ook de keerzijde die dat heeft en waar we aan moeten werken: we gaan soms wat snel. We zouden wat beter kunnen luisteren en anderen meenemen in onze overwegingen, doelen en acties en de totstandkoming van ons beleid.

Waar we ook blij mee zijn is dat de Visitatie laat zien dat we de aanbevelingen uit het vorige Visitatierapport (2019) serieus hebben genomen en op die punten merkbaar vooruitgang hebben geboekt. Wat ons betreft springt daarbij vooral in het oog de manier waarop we de afgelopen jaren zijn omgegaan met ons unieke netwerk in de steden waar we actief zijn. Ofwel, het “lokale vierkant” waar het vorige Visitatierapport van sprak, doelend op de onderwijsinstellingen als vierde type stakeholder in wat in de corporatiesector bekend staat als de “lokale driehoek” (huurdersorganisatie, gemeente en woningcorporatie). De Coronajaren hebben niet erg geholpen bij het uitbouwen en onderhouden van de betreffende contacten, maar er ligt nu een stevige basis. De uitkomsten van de Visitatie worden door ons meegenomen bij het vernieuwen van ons Ondernemingsplan (2024-2027). Bij de uitwerking daarvan is in de tweede helft van dit jaar een belangrijke rol weggelegd voor onze belanghebbenden. Het plan is dat dit wordt opgevolgd door meer structurele manieren om hun doelen en opvattingen een plek te geven in onze plannen, besluiten en acties.

Dat gezegd, we zijn blij te zien dat onze belanghebbenden in de breedte de SSH kennelijk zeer waarderen. Als we daarbij in ogenschouw nemen dat we in nogal wat steden actief zijn, elk met hun eigen netwerken, in de regel specialistisch en intensief werk en dito projecten onderhanden hebben, én dat we dat al met al met een relatief kleine organisatie doen, mogen we daar best even extra bij stilstaan. Wat ons ook deugd doet, is dat over het algemeen wordt gezien én gewaardeerd dat de SSH een studentenhuisvester is. Een specialist. Een partij die voor andere vraagstukken in beeld komt, dan andere woningcorporaties. Wij zien dat zelf ook zo: de SSH is één van een handjevol categorale woningcorporaties die zich op studentenhuisvesting richten, waarvan er slechts twee landelijk werkzaam zijn. De SSH is er eerst en vooral voor studentenhuisvesting -een bijzondere én helaas nog steeds enorme en urgente opgave- en niet voor al die andere huisvestingsvraagstukken, waarvoor er nog 275 andere, “gewone”, woningcorporaties actief zijn in Nederland.

Wij hebben de Visitatie als prettig en constructief hebben ervaren. Het proces en de samenwerking met Raeflex zijn soepel verlopen. De SSH had dit jaar opnieuw voor Raeflex gekozen omdat zij zich vier jaar geleden flink hebben verdiept in de bijzondere wereld van de studentenhuisvesting. De hoop was dat de combinatie van die ervaring met een frisse blik verrijkend zou zijn. Daarin zijn we niet teleurgesteld. We zien dat de commissie erin is geslaagd hier en daar in de haarvaten te komen en van daaruit aanbevelingen te doen, waar we echt mee vooruit kunnen.

We spreken onze grote dank en waardering uit voor al die mensen, die we hier stevast “belanghebbenden” noemen. Mensen met wie wij in de regel plezierig samenwerken, met wie we veel hebben bereikt en nog meer hopen te bereiken. We zijn hen zeer dankbaar dat zij tijd en moeite hebben genomen om hun oordeel en gedachten over de SSH te delen.

#### ...en dan weer verder

Het gebrek aan studentenhuisvesting is ondanks alle inspanningen helaas nog steeds schrijnend. De Visitatiecommissie stelt dan ook naar ons oordeel terecht vast dat de SSH moet persisteren in het geven van prioriteit aan uitbreiding van de voorraad. Waar dat kan onzelfstandig, met collectieve voorzieningen. De ten opzichte van 2019 nog scherpere focus op studentenhuisvesting, overeenkomstige mutaties in de woningvoorraad inclusief, wordt door de belanghouders en de visitatiecommissie positief gewaardeerd, maar schept ook nieuwe uitdagingen.

De eerste betreft de uitstroom van studenten na hun studie. Handhaving van campuscontracten en de concentratie op studenteneenheden door de SSH, betekent dat zij hun volgende stap in hun wooncarrière elders moeten zetten. Het is zowel voor hen als voor de betreffende studentensteden wenselijk dat dit in diezelfde stad kan. Maar de praktijk is weerbarstig. De woningnood treft velen. De Visitatiecommissie beveelt de SSH aan om toch te proberen met gemeenten (beleid en regels) en collega-woningcorporaties of beleggers (aanbod) afspraken te maken over doorstroming. De tweede gaat over in- en uitstroom van andere doelgroepen dan studenten. Type bezit en huurders bij de SSH dicteren in feite dat, als de SSH zich al richt op anderen dan studenten (zoals bij project Goeie Buur), zich dat uiteraard ook richt op jonge mensen, gedurende een bepaalde periode in hun leven. Dat leidt er ook toe dat deze mensen, net als de studenten met wie ze samenwonen, op een goed moment weer moeten uitstromen. In de regel zullen zij daarbij aangewezen blijven op de sociale huursector. De Visitatiecommissie beveelt de SSH aan om over deze groep met gemeenten en collega-corporaties meer structurele afspraken te maken over doorstroming. Wij nemen beide aanbevelingen ter harte. Tegelijkertijd zien we de worsteling van gemeenten en collega's met het stijgende aantal "bijzondere aandachtsgroepen" en het draagvlak in de samenleving voor directe toewijzing en uitzonderingen. We zijn het eens met de Visitatiecommissie, maar het is voorwaar geen sinecure.

De Visitatiecommissie beveelt tevens aan het "lokale vierkant" te versterken. In sommige gemeenten werkt dat goed, in andere kan dat beter. Daarbij kan de SSH ook van anderen in dat netwerk leren. Ook dat (h)erkennen wij. Al moet gezegd dat in sommige steden de positie van de SSH vrij recent is gewijzigd: van uitsluitend beheerder/verhuurder naar (ook) eigenaar. Dat heeft zich ook vanuit het perspectief van de betreffende gemeenten, onderwijsinstellingen en collega-corporaties even moeten zetten. Wij denken dat dit goed is gelukt en er is alle reden om aan te nemen dat die relaties de komende jaren worden versterkt en verdiept. In dat licht gaan wij ons conform de aanbevelingen beijveren om, binnen de kaders van het Landelijks Actieplan Studentenhuisvesting, in alle gemeenten samen met Onderwijsinstellingen in te (blijven) zetten op Convenanten of Actieplannen Studentenhuisvesting die een (meerjarige) basis vormen voor jaarlijks prestatieafspraken. Waarin, en dat lukt steeds beter, meer ruimte en aandacht voor "sociale studentenhuisvesting" die zich onderscheidt van commerciële initiatieven.

Misschien is samengevat de belangrijkste aanbeveling van de Visitatiecommissie wel dat de communicatie van de SSH met belanghouders beter kan. Aan de voorkant, tijdens het werk en achteraf (evaluatie). Om daarbij meer in te zetten op de voorkant, waarbij (1) belanghouders, zoals BoKS en onderwijsinstellingen, meer dan nu mee richting kunnen geven én (2) de SSH kan leren van anderen (de Visitatiecommissie geeft daarbij als voorbeelden community building en sturen op sociale cohesie anders dan door hospiteren). En om dat te doen op alle "niveaus", zowel in de operatie, beleids- en bestuurlijk niveau en soms ook in relatie tot de Raad van Commissarissen. De commissie stelt dat de slagvaardigheid en het "lef" van de SSH worden gewaardeerd, maar dat belanghouders aan de voorkant graag beter meegenomen willen worden in het waarom van bepaalde keuzes en acties, daar meer invloed op zouden willen hebben én graag beter willen zijn aangehaakt bij eventuele wijzigingen. Wij snappen dat, willen dat zelf graag maar we weten ook dat dit niet altijd meevalt, in een dynamische wereld met veel belangen en belanghouders. Dus hier "beterschap beloven" volstaat niet. De eerste proof of the pudding zal zijn de wijze waarop de belanghouders dit jaar worden meegenomen bij het opstellen van het nieuwe Ondernemingsplan. Het voornemen is dat op een meer open wijze (dialog) te doen dan tot op heden gebruikelijk (uitleggen). Vervolgens moet het merkbaar zijn in een meer structurele aanpak. Bijvoorbeeld door periodieke berichtgeving, polls of bijeenkomsten. Het ligt voor de hand dat de komende maanden ook met de betreffende belanghouders zelf uit te werken.

Tot slot de aanbeveling om meer te doen aan duurzaamheid dan in de afgelopen vier jaren; die is niet aan dovemansoren gericht. Daar is intussen heel veel meer concreet. We noemen hier bijvoorbeeld de renovatieplannen voor het Tuindorp-West Complex, het warmtenet USP, programma's voor zonnepanelen en dubbel glas en de zogenaamde "cashback-actie" voor kleine zelf aangebrachte isolatiemaatregelen. We gaan ervan uit dat dit de komende tijd wordt gezien en herkend. Dat zal meehelpen om ervoor te zorgen dat een Visitatie over vier jaren vergelijkbaar goede resultaten zal laten zien. Mede gelet op de veranderende economische omstandigheden waaronder we ons werk moeten doen, zal dat niet meevallen maar we gaan niet voor minder.

Mede namens MT en de RvC van de SSH  
R. Donninger  
Directeur-bestuurder

## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



# 1 Visitatie bij Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

## De reden voor visitatie

In december 2022 heeft Stichting Studenten Huisvesting (SSH) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie SSH de belangrijkste reden om extra inzicht te krijgen in hoe de organisatie het doet en waar kansen voor verbetering liggen. Verder is het waardevol voor SSH om na te gaan of en hoe verschillende stakeholders de huisvesting van studenten en jongeren een plek geven in woningbouwplannen en regionale woondeals. De visitatie betreft de periode 2019 tot en met 2022.

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen februari en mei 2023.

Op basis van alle door Stichting Studenten Huisvesting (SSH) verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Stichting Studenten Huisvesting (SSH).

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 22, 27 en 29 maart 2023.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en de enquête over de samenwerking in het kader van de prestatieafspraken voor de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Stichting Studenten Huisvesting (SSH), waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit:

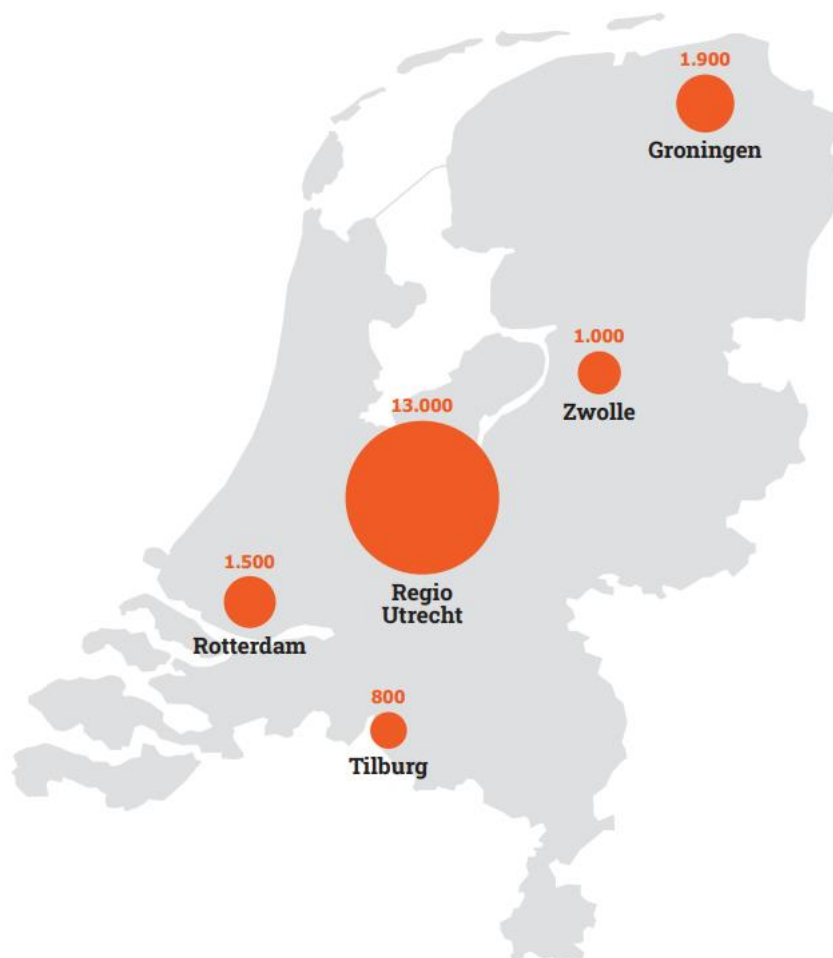
de heer drs. M.P. Angenent MPA (Michiel), voorzitter,  
mevrouw T. Booi (Tineke), algemeen commissielid,  
mevrouw A. Rook (Annemarie), algemeen commissielid *en*  
mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom (Evelien), secretaris.

In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

## 1.1 Schets Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

SSH is een landelijk actieve studentenhuysvester, actief in de regio Utrecht (inclusief Bunnik, Zeist, Amersfoort), Rotterdam, Tilburg, Zwolle en Groningen. In 2021 stootte SSH het beheer van 143 verhuureenheden (vhe) in Maastricht af. Jaarlijks schrijven meer dan 10.000 studenten zich bij SSH in als woningzoekende. SSH verhuurt bijna 18.000 kamers en woningen. Ongeveer twee derde daarvan is eigendom van SSH, de overige vhe beheert SSH voor derden zoals corporaties, beleggers en onderwijsinstellingen. In 2021 had SSH in alle gemeenten waar zij actief is eigen bezit.

Hieronder is de verdeling van het bezit over de diverse studentensteden afgebeeld.



Voortgekomen uit Utrecht heeft SSH daar een bredere rol dan in de andere studentensteden. De belangrijkste belanghebbenden zijn de huurdersorganisatie BoKS (Bewonersoverleg Koepel SSH), de gemeenten Utrecht, Rotterdam, Zwolle, Zeist en Bunnik (de gemeenten met prestatieafspraken), de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht, de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanze Hogeschool, Hogeschool Windesheim, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam.

In Utrecht zijn ook de collega-corporaties Portaal, Woonin (voorheen Mitros), GroenWest, Bo-Ex, en Habion actief. SSH werkt met hen samen in de Stichting Utrechtse Woningcorporaties (STUW).

In Rotterdam zijn 17 corporaties actief, waaronder 5 grote: Woonstad, Hef Wonen (voorheen Vestia), Havensteder, Woonbron en Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR). SSH hoort daar bij de kleinere corporaties. In Groningen zijn de corporaties Nijestee, De Huismeesters, Lefier en Patrimonium actief. Tilburg is het werkgebied van Tiwos, Wonen Breburg en TBV. Delta Wonen, SWZ, Habion, Vechtdal Wonen en Openbaar Belang zijn de corporaties met bezit in Zwolle. SSH werkt samen met andere studentenhuysvesters in het samenwerkingsverband Kences.

Bij SSH werken 133 medewerkers; in totaal bijna 102 fte (jaarverslag 2021). Bij dochteronderneming Jebber BV werken ruim 5 fte (10 personen). De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden die op voordracht van de huurders(organisaties) in de raad van commissarissen zitting hebben.

Tijdens de visitatieperiode hebben zich de volgende opvallende ontwikkelingen voorgedaan. Op 1 maart 2019 trad een nieuwe directeur-bestuurder aan. SSH richtte haar organisatie anders in met gebiedsgerichte teams en Team Robin (KCC) dat is bemenst met studenten. Processen en data werden op orde gebracht. In 2020 werden de verhuur- en beheertaken van Jebber verlegd naar SSH en Jebber ging zich volledig richten op acquisitie en productontwikkeling voor SSH. Er was een flink personeelsverloop in 2021, bijna geen in 2020, gemiddeld was het verloop normaal. Het beheer van de vhe's in Maastricht werd afgestoten. Er vond een ruil van bezit met Bo-Ex plaats en er werd bezit verkocht aan Mitros. Twee leden van de RvC werden vervangen, waaronder de voorzitter, na de normale termijn.

In de visitatieperiode vond de coronapandemie plaats; deze noopte SSH tot andere werkwijzen, minder ontmoeting met en tussen studenten en met andere belanghebbenden. Door de oorlog in Oekraïne stegen de prijzen, vooral van energie maar ook van bouwmaterialen. SSH heeft in 2022 deelgenomen aan de Vestia-deal (leningenruil).

## 1.2 Werkgebied SSH

Stichting Studenten Huisvesting (SSH) is werkzaam in 8 gemeenten: Utrecht, Bunnik, Zeist, Amersfoort, Rotterdam, Tilburg, Zwolle en Groningen. Tot 2021 was SSH ook actief in Maastricht. De SSH bezit woningen en kamers voor studenten in grote studentensteden in Nederland en woningen voor starters in Utrecht. Dit werkgebied is te kenmerken als een stedelijke omgeving.

Het aantal studenten in Nederland neemt al jaren toe. In collegejaar 2021-2022 studeren 768.300 studenten aan het hoger onderwijs. Met de toename van het aantal studenten neemt ook de vraag naar woonruimte toe. In collegejaar 2021-2022 waren 409.200 studenten uitwonend. Het aandeel internationale studenten was ongeveer 15 procent. Naar verwachting zal het aantal studenten de komende jaren nog iets toenemen om daarna af te vlakken. Het aantal internationale studenten - exchangestudenten, buitenlandse diplomastudenten en promovendi - steeg in de visitatieperiode fors en zal naar verwachting nog met een derde toenemen tot 2030.

Studentenhuysvesters die lid van Kences zijn en andere corporaties zijn goed voor een marktaandeel van respectievelijk 22 en 18 procent binnen de gehele studentenhuysvesting. Particuliere verhuurders kennen een marktaandeel van 46 procent. In Amsterdam, Leiden, Nijmegen, Rotterdam, 's-Hertogenbosch en Utrecht is sprake van een relatief zeer krappe woningmarkt voor studenten.

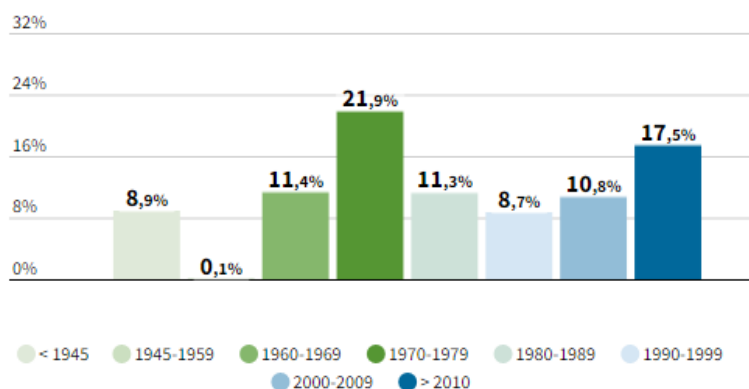
In Utrecht is er in de visitatieperiode sprake van een gespannen woningmarkt. De vraag van starters zal voorlopig groot blijven. Betaalbaar aanbod voor deze groep is beperkt beschikbaar.

Andere woningcorporaties hebben ook woningen die geschikt zijn voor starters, maar de wachtlijsten zijn lang. Ten behoeve van doorstroming van afgestudeerden en voor overige starters op de woningmarkt heeft SSH, aanvankelijk met Mitros, in 2010 Jebber opgericht. Jebber BV is 100 procent dochter van SSH.

Het woningbezit van SSH bestaat voor ongeveer 70 procent uit onzelfstandige eenheden (kamers) en voor 30 procent uit zelfstandige eenheden (studio's, (door)starterswoningen). In het schema hieronder is de leeftijd van het bezit van SSH weergegeven.

### Corporatiewoningen naar bouwperiode

Studenten Huisvesting Utrecht



dvi | 2021



## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

**Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die Stichting Studenten Huisvesting (SSH) heeft gemaakt in het lokale vierkant, dus met de gemeenten in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.**

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van Stichting Studenten Huisvesting (SSH) met de huurderorganisatie en de gemeenten aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

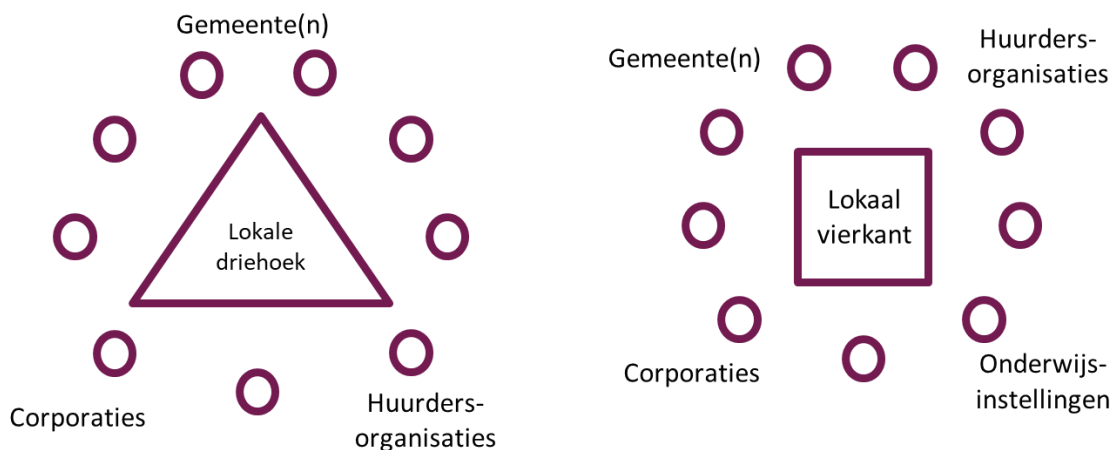
De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds over het proces in het lokale vierkant. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en de corporatie aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeente(n) en de corporatie zelf).

### SSH functioneert in een lokaal vierkant

De Woningwet gaat uit van samenwerking in de 'lokale driehoek' voor het opstellen van prestatieafspraken en leveren van maatschappelijke prestaties door woningcorporaties. Voor SSH ligt dat iets anders, zo bleek al bij de vorige visitatie.

SSH is actief in acht gemeenten, verspreid over het land: Amersfoort, Bunnik, Groningen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht, Zeist en Zwolle. In vijf gemeenten heeft de SSH prestatieafspraken gemaakt: Utrecht, Zeist, Bunnik, Zwolle en Rotterdam. In Groningen maakt SSH vanaf 2023 prestatieafspraken. Prestatieafspraken worden gemaakt tussen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties. Deze partijen vormen de lokale driehoek.

Daarnaast is er sprake van specifieke afspraken die SSH maakt met de onderwijsinstellingen die zijn vastgelegd in convenanten en contracten. Deze afspraken zijn tenminste zo belangrijk voor de SSH als de afspraken met de gemeenten. De SSH spreekt dan ook niet over de lokale driehoek maar over het vierkant waarbinnen zij haar maatschappelijk functioneren vormgeeft. In onder andere Tilburg wordt gewerkt met een Convenant Studentenhuisvesting; daar werkt men al samen in het lokale vierkant.





## 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

### De opgaven

In 2018 ondertekenden de minister, gemeenten, hoger onderwijsinstellingen, studenten en studentenhuisvesters het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting (LAS) 2018-2021. Dit plan stond nog voor het grootste deel in het teken van onderzoek en versterking van het lokaal overleg.

Om het tekort aan studentenhuisvesting in Nederland te verkleinen, kwam het kabinet met gemeenten, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, particuliere beleggers en studenten vervolgens met het LAS 2022-2030 overeen. Centraal staat de uitbreiding van 60.000 betaalbare studentenwoningen over een periode van 8 jaar. Naast het bouwen van extra betaalbare studentenwoningen wordt ingezet op sturingsmogelijkheden om de instroom van internationale studenten te beperken. Inmiddels zijn, afgeleid van het LAS, al enkele regionale actieplannen gemaakt, onder andere in Utrecht, Rotterdam en Groningen.

### Hoe komen de prestatieafspraken tot stand

In de visitatieperiode (2019-2022) heeft SSH prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten Utrecht, Rotterdam en Bunnik, collega-corporatie(s) en Bewonersoverleg Koepel SSH (BoKS). In Utrecht worden in het STUW-verband (samenwerkingsverband Utrechtse woningcorporaties) afspraken voor vier jaar gemaakt met een jaarlijks uitvoeringsprogramma. Er is een lokaal actieplan studenthuisvesting.

In de steden Rotterdam en Utrecht liggen de prestatieafspraken in lijn met lokale Actieplannen, respectievelijk Convenanten Studentenhuisvesting, die tot stand zijn gekomen in samenwerking tussen gemeente, huurdersorganisaties, onderwijsinstellingen en studentenhuisvesters.

Met de gemeenten Zeist en Zwolle zijn meerjarige prestatieafspraken gemaakt; in Zwolle vanaf 2021.

In Amersfoort werden in 2020 meerjarige afspraken over uitgaven op het gebied van leefbaarheid gemaakt. Deze prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel de maatschappelijke prestaties van SSH in de afgelopen vier jaar bepaald.

In Groningen maakt SSH vanaf 2023 prestatieafspraken; deze zullen in lijn zijn met het lokale Convenant Jongerenhuisvesting.

In Tilburg heeft SSH geen prestatieafspraken. SSH werkt daar sinds kort met een convenant studentenhuisvesting.

Omdat het in de gemeenten Zeist, Bunnik en Amersfoort slechts om enkele honderden vhe's gaat, de prestatieafspraken beperkt van inhoud zijn, en deze gemeenten in de regio Utrecht liggen, laten we deze prestatieafspraken verder buiten beschouwing.

De prestaties, zoals door SSH geleverd, worden door de commissie in hoofdstuk 3 beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, of als dat niet mogelijk is, beoordeeld in het licht van de ambities van de corporatie. Dat is het geval bij thema 5. In bijlage 6 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## Inhoud van de prestatieafspraken

SSH heeft prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's:

- Thema 1 Vergroten aanbod (beschikbaarheid voor studenten)
- Thema 2 Betaalbaarheid
- Thema 3 Duurzaamheid & kwaliteit woningen
- Thema 4 Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring

De inhoud van deze prestatieafspraken komt aan de orde in hoofdstuk 3 Presteren naar Opgaven en Ambities. Ze staan ook vermeld in de factsheet in bijlage 7.

Thema 5, Processen en dienstverlening is op verzoek van SSH toegevoegd. Dit thema is niet afkomstig uit de prestatieafspraken, maar uit het ondernemingsplan van SSH.

SSH zet in op superdigitalisering: 'We verbeteren continu onze (digitale) dienstverlening door het optimaliseren van systemen, op orde hebben van de data, flexibele werkplekinrichting en kennisontwikkeling van systemen en klantbehoeften'.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

### Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en SSH.

De SSH en de gemeenten waarmee SSH prestatieafspraken maakt zijn over het algemeen heel tevreden over zowel de samenwerking om tot prestatieafspraken of een convenant te komen als ook over de kwaliteit van de afspraken. Datzelfde geldt voor huurdersorganisatie BoKS. De partijen werken vanuit een gedeelde lange termijn ambitie en er ontstaat meerwaarde in de samenwerking die opweegt tegen de tijdsinvestering. De betrokkenen waarderen dit positief. Men heeft oog voor elkaars belangen en er worden creatieve oplossingen bedacht. In Groningen vindt men dat aandacht voor wederzijds belang beter zou kunnen. Volgens de gemeente grijpen partijen soms vooral terug op hun eigen belang en de financiële risico's. De betrokkenen daar zien ook wel dat SSH handelt met oog voor de belangen van de onderwijsinstellingen en de gemeente.

Samenwerken en problemen oplossen krijgt een waardering die loopt van onvoldoende tot goed. De waardering voor de samenwerking in het kader van het Convenant Jongerenhuisvesting in Groningen was minder goed door gewekte verwachtingen, bij de onderwijsinstellingen, rond het gestopte project Zernike/ Kavel 7, waardoor het vertrouwen enigszins beschadigd raakte. Wel deed SSH direct moeite het vertrouwen te herstellen en waardeerde met name de gemeente de transparantie over de onderbouwing van het genomen besluit.

In Tilburg werkt men vanuit een convenant Jongerenhuisvesting. Men is blij met de praktische aanpak maar vindt dat er meer aandacht besteed zou kunnen worden aan structurele oplossingen voor de lange termijn.

In Utrecht is de gemeente over de gehele visitatieperiode best tevreden, maar vindt dat SSH soms te weinig oog heeft voor de belangen van de gemeente.

Dit heeft te maken met de scherpe focus van SSH op studenten als doelgroep en met verschillen van mening over de invulling van een bouwproject (Kwekerij fase IV) en de aanpak van de vernieuwing van het grote studentencomplex IBB.

Bij de inbreng van de prestatieafspraken constateert BoKS een wereld van verschil tussen Utrecht en Rotterdam waar SSH maar een kleine speler is. BoKS kon wel thema's inbrengen waarmee iets werd gedaan.

De betrokkenen vinden bijna allemaal dat de samenwerking goed georganiseerd is. Het proces is uitnodigend. Al zijn er ook wel kanttekeningen. In Rotterdam vindt men bijvoorbeeld dat de uitvoering van de afspraken wat daadkrachtiger kan en dat er meer aandacht aan de bewaking van de voortgang mag worden besteed. Ook in Zwolle en Utrecht vindt men dat de evaluatie beter kan. In Utrecht geeft men aan dat de afspraken helder zijn en dat de monitoring is verbeterd nu de prestatieafspraken voor 4 jaar worden gemaakt in STUW-verband. BoKS vindt echter dat zaken die zij inbrengen vaak lang blijven liggen.

Groningen hecht veel belang aan het vergroten van het aanbod. Ook Tilburg geeft aan dat er urgentie en tempo nodig is bij concrete nieuwbouwprojecten.

### **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie**

De visitatiecommissie beoordeelt de prestatieafspraken in de diverse gemeenten als actueel, goed onderbouwd vanuit onderzoek (landelijk jaarlijks Apollo onderzoek in Kences-verband over de behoefte aan huisvesting van studenten), concreet en aansluitend op de opgaven. Er zijn ook procesmatige afspraken.

De wederzijdsheid van de prestatieafspraken, met name afspraken over de inbreng van gemeenten, kan beter. Ze ontbreken vaak en waar ze er wel zijn, zijn ze minder concreet. In Utrecht is een ontwikkeling te constateren naar meer wederzijdsheid in de meerjarenafspraken in de visitatieperiode. Ontbraken afspraken voor de gemeente nog in de afspraken voor 2019-2023, in de afspraken over 2022-2026 zijn op bijna alle thema's afspraken voor de gemeente opgenomen. Wellicht heeft dat te maken met het maken van vierjaarlijkse afspraken in STUW-verband. Voorbeelden zijn prestatieafspraken over inzet van de gemeente om voortvarend te werk te gaan bij ruiling van grondposities en de organisatie van een Taskforce voor versneld toevoegen van tijdelijke woonruimte.

In de afspraken die SSH in Zwolle heeft afgesloten, staan geen afspraken voor de gemeente of de huurdersorganisatie.

In de Rotterdamse prestatieafspraken staan voor de gemeente afspraken over het afsluiten van een convenant voor de uitwisseling van gegevens en voor intensieve betrokkenheid bij de aanpak van zwerfvuil bij de SSH-complexen aan de Struisenburgdwarstraat.

In de steden waar een Convenant Jongerenhuisvesting of een lokaal Actieplan Studentenhuisvesting is of wordt afgesloten heeft dit een positieve invloed op de prestatieafspraken (Tilburg, Utrecht, Groningen). De prestatieafspraken worden afgeleid van deze convenanten. Dat lijkt het maken van specifieke prestatieafspraken te vergemakkelijken en ook de monitoring te verbeteren.

Waar een dergelijk convenant is, is er inbreng vanuit de onderwijsinstellingen. Daar functioneert dus het lokale vierkant. In een convenant studentenhuisvesting is inbreng van vertegenwoordigers van studenten niet beperkt tot de huurdersorganisatie; ook woningzoekenden krijgen zo dus een stem in de afspraken. De inzet van SSH om tot meer van dergelijke lokale convenanten of actieplannen te komen waardeert de commissie positief.

De commissie ziet dat de afspraken in het lokale vierkant belangrijker zijn voor SSH dan de reguliere prestatieafspraken. Deze prestatieafspraken zijn veel breder van opzet en afspraken over de specifieke doelgroep studenten maken slechts een klein onderdeel hiervan uit.

In de lokale Convenanten Studentenhuisvesting krijgen belangen van gemeenten, SSH, (vertegenwoordigers van) studenten en onderwijsinstellingen hun plaats. En samen kunnen zij invulling geven aan "het bijdragen aan de kenniseconomie" dat SSH als doelstelling heeft. In het kader van de ontwikkeling van een lokale kenniseconomie kunnen ook voor Utrecht relevante bedrijven worden betrokken.

De commissie vindt de evaluatie van de voortgang van de prestatieafspraken (en convenanten) een aandachtspunt. Niet alleen om te kunnen bijsturen en leren, maar ook om vertrouwen tussen de partners op te bouwen. Er zijn al aanzetten voor betere monitoring die de commissie optimistisch stemmen.

### **2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

De verbeterpunten van de belanghebbenden voor de prestatieafspraken:

- BoKS dringt aan op een heldere prioritering van afspraken vanuit het perspectief van de huurders.
- De gemeente Utrecht zou graag meer begrip voor haar belangen zien.
- In Tilburg zou men graag meer aandacht hebben voor keuzes voor de lange termijn.
- Verschillende betrokkenen, waaronder SSH, pleiten voor meer daadkracht.
- Verschillende belanghebbenden vragen om betere evaluaties.
- De gemeente Rotterdam vraagt zich af of SSH iets kan betekenen als superdigitaliseerder in het maken van een monitorsysteem voor de voortgang op prestatieafspraken, dat alle betrokken partijen kunnen gebruiken.
- Onderwijsinstellingen zouden meer afstemming willen voorafgaand aan het maken van de prestatieafspraken.

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of Stichting Studenten Huisvesting (SSH) de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Prestaties in het licht van de prestatieafspraken</b>		<b>8,1</b>	<b>75%</b>
Thema 1: Vergroten aanbod	8,0		
Thema 2: Betaalbaarheid	8,0		
Thema 3: Duurzaamheid & kwaliteit woningen	7,5		
Thema 4: Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring	9,0		
Thema 5: Processen en dienstverlening	8,0		
<b>Ambities in relatie tot de opgaven</b>		<b>9,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8,3</b>	

#### 3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale keuzes, landelijke afspraken en andere relevante convenanten.

De afspraken uit het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting zijn vertaald in lokale afspraken. Deze staan vermeld in hoofdstuk 4 Presteren naar Opgaven en Ambities en in de factsheet in bijlage 6.

#### Thema 1 Vergroten aanbod (beschikbaarheid voor studenten)

In de prestatieafspraken van SSH staan afspraken over:

- Handhaven omvang woningbezit (Rotterdam, Zeist, Bunnik)
- Uitbreiden woningbezit (Utrecht, Rotterdam)
- Uitbreiden woningbeheer (Utrecht)
- Zorgen voor doorstroom door handhaving campuscontracten en toewijzen aan doorstarters (Utrecht, Rotterdam)
- Inzet campus, jongeren- en Friends-contracten (Utrecht, Zeist)

SSH heeft in de visitatieperiode 638 nieuwbouw verhuureenheden in Utrecht opgeleverd. De projectenportefeuille is goed gevuld zodat de komende jaren nog zo'n 2.000 eenheden worden opgeleverd. Herontwikkeling van complex IBB betreft 1.300 woningen. Grote woningen die niet bij de doelgroep van SSH pasten werden aan Bo-Ex en Woonin (voorheen Mitros) verkocht.

In Utrecht, Tilburg en Groningen werden complexen aangekocht. In Utrecht en Groningen werden complexen in beheer genomen. Het complex dat SSH in Maastricht beheerde werd afgestoten in 2021. Het aantal eenheden in bezit is toegenomen, het aantal eenheden in beheer is afgenomen. Over de gehele visitatieperiode verhuurde SSH een kleine 18.000 woningen.

In de visitatieperiode heeft SSH campuscontracten gehandhaafd ten behoeve van doorstroom.

Daarmee heeft SSH ruimschoots voldaan aan de prestatieafspraken. Gezien de moeilijkheidsgraad van het verwerven van bouwlocaties, het voortdurende alert zijn op kansen (bijvoorbeeld bij de aankoop in Tilburg) en de creatieve oplossingen beoordeelt de commissie de prestaties op dit thema met een **8**.

## Thema 2 Betaalbaarheid

In de prestatieafspraken met de gemeenten is het volgende over betaalbaarheid afgesproken:

- Gematigd huurbeleid conform Sociaal Huurakkoord (Zwolle, Utrecht, Rotterdam)
- Aftoppen op kwaliteitskortingsgrens voor jongeren tot 23 jaar (Zeist, Zwolle, Utrecht, Rotterdam, Bunnik)
- Streefhuren 100 procent van maximaal redelijk (Zeist)
- Inkomensafhankelijke huurverhoging inzetten (Zwolle)
- Geen inkomensafhankelijke huurverhoging (Utrecht)
- Voorkomen huisuitzettingen wegens huurschuld (Zeist)
- Verdeling bezit over huurklassen (Utrecht)

SSH heeft aan de prestatieafspraken voldaan. SSH voerde een gematigd huurbeleid, er werd afgetopt op de kwaliteitskortingsgrens voor jongeren tot 23 jaar, streefhuren waren voor kamers 100 procent van maximaal redelijk, ontruiming van individuele huurders wegens alleen huurachterstand kwamen niet voor, en de verdeling over de huurklassen was zoals afgesproken. Ongeveer 96 procent van het bezit van SSH valt in de huurklassen goedkoop en betaalbaar. De commissie ziet dat SSH meer heeft gedaan dan dat gevraagd werd in de prestatieafspraken. Met creativiteit houdt SSH haar verhuureenheden betaalbaar voor de doelgroep. Er wordt huurgewenning toegepast. Er wordt gewerkt met twee huren: één met korting voor huurders tot 23 jaar en één daarboven omdat huurders dan recht hebben op huurtoeslag. SSH heeft Delta Wonen ervan overtuigd dat ook te doen in een pand dat SSH in Zwolle voor deze corporatie beheert. Jaarlijks is er een evaluatie van het huurbeleid met simulaties; zo komt in beeld wat de huurders daadwerkelijk moeten betalen en kan het huurbeleid zo nodig bijgesteld worden. Samen met DUWO heeft SSH via Kences een sterke lobby gevoerd om de tegemoetkoming in de energiekosten van de overheid ook te laten gelden voor studenten.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **8**.

## Thema 3 Duurzaamheid & kwaliteit woningen

Conform het Landelijk Energie Akkoord moeten alle woningen CO<sub>2</sub>-neutraal zijn in 2050. In 2021 moeten corporatiewoningen gemiddeld energielabel B hebben (later gedefinieerd als een Energie Index tussen de 1,2 en 1,4). De prestatieafspraken bevatten afspraken over:

- Verbeteren labels (Zeist, Utrecht)
- Beïnvloeden gedrag studenten door een bewustwordingscampagne (Zeist, Rotterdam)
- Inkoop groene stroom (Utrecht, Rotterdam)
- CO<sub>2</sub>-reductie (Utrecht)
- CO<sub>2</sub>-compensatie in bosbouwprojecten (Rotterdam)
- Plaatsing zonnepanelen (Utrecht, Rotterdam)
- Van het gas af (Rotterdam)

SSH voldeed aan de prestatieafspraken, zoals blijkt uit de gegevens in de factsheet (bijlage 7). SSH heeft bewuste keuzes gemaakt inzake duurzaamheid en is consistent in haar gedachtenlijn. In de visitatieperiode heeft SSH duurzame nieuwbouw opgeleverd en diverse campagnes gevoerd voor beïnvloeding van gedrag die passen bij de studentenpopulatie. Bij mutatieonderhoud is er oog voor duurzaamheid (binnenpakketten). Gemiddeld label B is behaald; daarbij moet niet uit het oog worden verloren dat ongeveer een derde van de panden die SSH beheert niet in haar bezit zijn. Veel van haar panden zijn oud. En voor kamers is nog geen label beschikbaar. Vanaf 2025 zal SSH een verdergaand duurzaamheidsbeleid uitvoeren: verduurzaming in combinatie met groot onderhoud. Het plan is om 500 à 600 verhuureenheden per jaar aan te pakken. De investeringen in duurzaamheid gaan van € 2,5 miljoen in 2021 naar € 11 miljoen vanaf 2025. De onderhoudsbegroting wordt daardoor bijna verdubbeld.

Voor de prestaties op het thema verduurzaming in de visitatieperiode geeft de commissie een 7. De kwaliteit van de wooneenheden is gewoon goed. SSH doet periodieke conditiemetingen en baseert daar de onderhoudsplannen op. Daarvoor geeft de commissie een 8. Gemiddeld komt de commissie op een **7,5** voor de prestaties op dit gecombineerde thema.

#### **Thema 4 Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring**

In de prestatieafspraken met de gemeenten komen afspraken terug over:

- Investerings in leefbaarheid (conform woningwet): schoon, heel en veilig; voorkoming overlast. (Amersfoort, Zeist)
- Budget voor initiatieven van huurders op dit gebied (Zwolle)
- Inzet Goeie Buur-concept (Utrecht, Zwolle)
- Vroegtijdig signaleren van problemen (Utrecht)
- Bevorderen betrekken huurders bij beheer (Utrecht, Rotterdam)
- Inzet Resident Assistents (Rotterdam)

SSH heeft gedaan wat afgesproken is. Er zijn huismeesters en resident assistents (bewoners met betaalde taken ten behoeve van hun medebewoners). Woonbesturen krijgen budget voor goede initiatieven. Deze zijn ingezet voor diverse activiteiten.

SSH heeft aandacht voor bijzondere doelgroepen of studenten met een bijzondere woonbehoefte, zoals SSH dat noemt. Deze studenten worden passend en in afstemming met jeugdhulporganisaties gehuisvest en op een creatieve wijze met andere studenten gecombineerd gehuisvest in een pand. De keuze voor het uitbreiden van het aanbod met vooral onzelfstandige eenheden is mede ingegeven door de wens mogelijkheden te scheppen voor ontmoetingen om eenzaamheid onder studenten te voorkomen. Tijdens de coronaperiode is SSH meteen in gesprek gegaan met de onderwijsinstellingen om af te stemmen wat er geregeld kon worden voor de achterblijvers (immers, de meeste internationale studenten bleven thuis of gingen naar huis). Op Talentenplein in Zwolle wordt samengewerkt met de verslavingszorg en RIBW. SSH doet diverse experimenten; wat geslaagd is kan vervolgens uitgebreid worden. Het onderzoek naar hospiteren toont dat SSH oog heeft voor inclusie en de positie van internationale studenten. Een bijzondere vermelding verdient project Goeie Buur waar jongeren uit de jeugdzorg een woning en een maatje krijgen toegewezen. Het maatje helpt als een goeie buur de jongere bij voor het eerst zelfstandig wonen en een netwerk opbouwen. De commissie vindt het bijzonder dat de SSH bij Goeie Buur niet werkt met de gebruikelijke afspraken op basis van vooraf afgesproken aantallen, maar doet wat nodig is. In Utrecht werden vorig jaar 70 jongeren via Goeie Buur geholpen en ondertussen is het project ook in Zwolle van start gegaan. Op basis hiervan vindt de commissie dat SSH een **9** verdient voor haar prestaties op dit thema.

## Thema 5 Processen en dienstverlening

Dit thema is afkomstig uit het ondernemingsplan van SSH. SSH zet in op superdigitalisering: 'We verbeteren continu onze (digitale) dienstverlening door het optimaliseren van systemen, op orde hebben van de data, flexibele werkplekinrichting en kennisontwikkeling van systemen en klantbehoeften'.

In de visitatieperiode werd de organisatie heringericht. De processen zijn nu op orde, de dienstverlening is verbeterd. De website voor woningzoekende studenten wordt in Kences-verband als voorbeeld gedeeld. De dienstverlening wordt in alle vestigingen zeer positief gewaardeerd. De inschrijving van alle studenten gaat zo digitaal mogelijk. Daarnaast wordt op de dag van aankomst een goede ontvangst met persoonlijk contact georganiseerd. Een kleine kanttekening: de website werkt niet altijd voor iedereen even goed, met name als het gaat om accepteren van huurcontracten.

Voor het bereiken van de studentenpopulatie worden passende kanalen gebruikt. De vorming van team Robin, waar studenten werken die vragen van klanten beantwoorden, is een pluspunt. Behalve dat dit de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt, levert SSH een maatschappelijk relevante bijdrage (bijbanen voor studenten) en positioneert zich en passant op een krappe arbeidsmarkt.

Als iets misgaat, wordt het snel opgelost. De leercurve in de organisatie is steil. Opvallend is ook dat verschillende wethouders de commissie hebben verzekerd dat ze van de gemeenteraadsleden nooit klachten krijgen over de dienstverlening van SSH.

De commissie waardeert de prestaties op dit thema daarom met een **8**.

### 3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

#### Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

SSH heeft haar ambities geformuleerd in de opeenvolgende ondernemingsplannen voor de perioden 2018-2022, ondertiteld "Zonder enthousiasme werd nog nooit iets groots bereikt", en 2020-2023.

#### Ondernemingsplan 2018-2022

SSH koos in haar ondernemingsplan voor de volgende strategische speerpunten:

- SSH, dé specialist in studentenhuysvesting

SSH biedt de beste prijskwaliteitverhouding in de woningmarkt voor studenten. Met een veelzijdig aanbod, gericht op de specifieke wensen van de doelgroep. SSH biedt een prettig en veilig thuis.

- De huisvester van internationals

SSH wilde haar positie als een van de belangrijkste huisvesters van internationale studenten houden en uitbreiden. SSH verbetert de kwaliteit van de huisvesting van de internationals in alle steden waar ze werkt en biedt haar dienstverlening aan aan universiteiten, hogescholen, collega-corporaties en beleggers. SSH vergroot de toegankelijkheid van het reguliere aanbod voor meerjarige internationale diplomastudenten.

- Het echte leven begint bij de SSH!



SSH verwachtte in de toekomst ontspanning op de markt voor studentenhuysvesting waardoor studenten meer keuzemogelijkheden zouden hebben. De SSH wilde aantrekkelijker zijn dan de concurrenten door onder meer systematisch aandacht te besteden aan de levenservaring die studenten op kamers bij SSH kunnen opdoen.

### **Ondernemingsplan (2020-2023)**

Voor 2020-2023 werd een geheel nieuw ondernemingsplan opgesteld. SSH vond dat een scherpere focus nodig was omdat de druk op de studentenwoningmarkt onverminderd hoog bleef, met name door de groei van het aandeel internationale studenten.

SSH formuleerde haar missie opnieuw: "Als huisvester voor de kenniseconomie bieden wij goede en betaalbare huysvesting voor elke student, waarbij het samen wonen en elkaar ontmoeten centraal staat".

De hoofdlijn van dit ondernemingsplan is: beter presteren door groei en verbetering van de portefeuille (beschikbaarheid en kwaliteit) bij een relatief beperkte stijging van de bedrijfslasten (organisatiekosten en onderhoud) en het handhaven van de betaalbaarheid van het wonen.

Daaruit vloeien drie speerpunten voort:

1. Groei van de portefeuille (bij voorkeur in bezit).
2. "Superdigitalisering" van dienstverlening en processen.  
SSH voor "operational excellence"<sup>1</sup> door verregaande automatisering, standaardisering, robotisering en digitalisering.
3. Organisatieontwikkeling met als doel de portefeuille te laten groeien, zonder dat de organisatiekosten (structureel) navenant meegroeien.

Dit ondernemingsplan werd vertaald naar de **portefeuillestrategie 2020-2030**. Dit gebeurde halverwege de visitatieperiode; de commissie constateert dat de ambitie daarin verder is uitgewerkt.

### **De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

De ambities van SSH zijn hoog op alle vlakken. De ambities worden geregeld geactualiseerd, passen bij de opgaven en de doelgroep en de SSH houdt daarbij toekomstige ontwikkelingen nauwgezet in de gaten. Kences onderzoekt jaarlijks de woonbehoeften en -wensen van de doelgroep in de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting. Het LMS is de basis voor de afspraken in het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting. SSH gebruikt de gegevens uit het LMS en de afspraken in het LAKS bij het formuleren van haar ambities.

---

<sup>1</sup> Operational excellence (M. Treacy & F. Wiersema, The discipline of market leaders, 1995) is een strategie waarmee een organisatie zich onderscheidt van de concurrentie door de dienstverlening te standaardiseren en werkprocessen excellent te organiseren. De organisatie levert wat de klant vraagt, in één keer goed en tegen lage kosten.

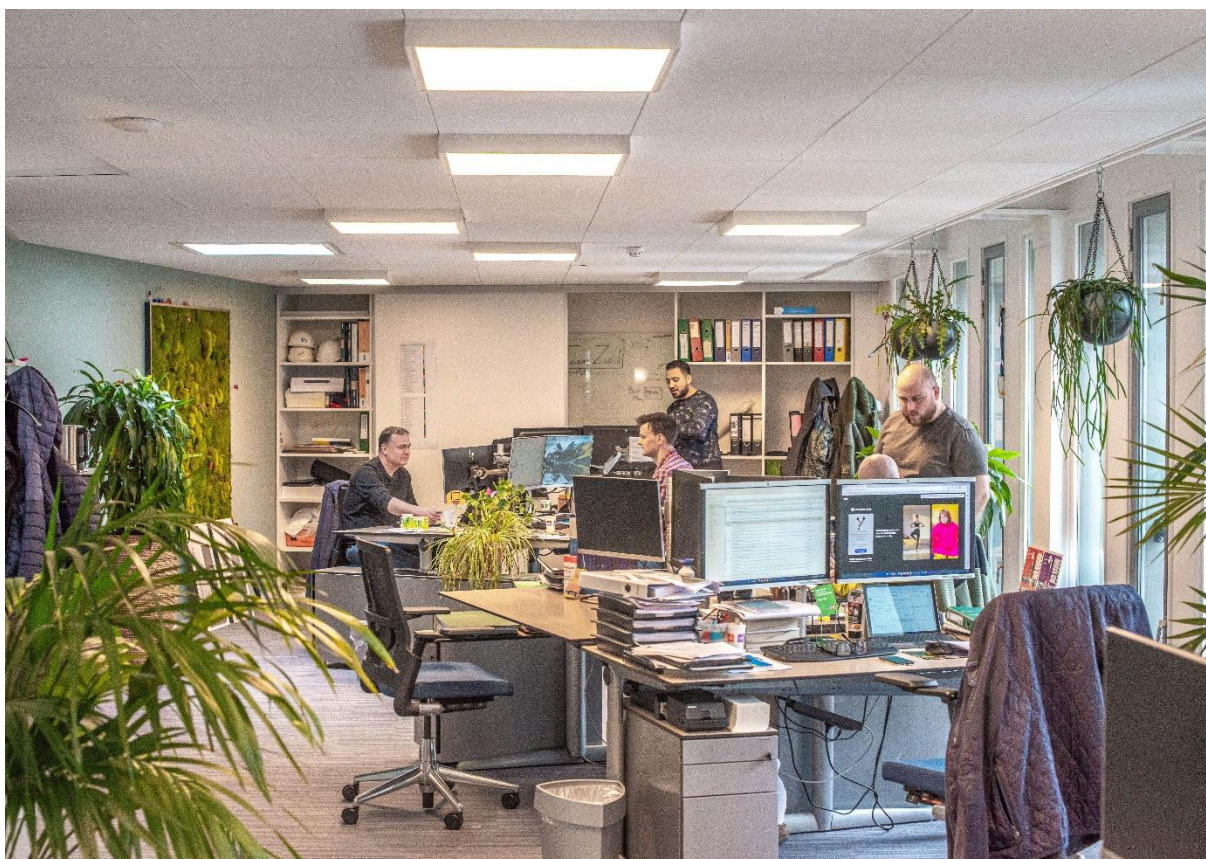
Portefeuilleplannen en huurbeleid worden regelmatig getoetst en geactualiseerd. SSH voert specifieke onderzoeken uit ter onderbouwing van haar keuzes. SSH schuwt het experiment niet en wil bijdragen aan voor het klimaat gunstige doelstellingen.

SSH steekt haar nek uit voor haar doelgroep, getuige de inzet voor kwetsbare (studenten)groepen, haar inbreng in Kences en haar opstelling inzake het energiedebat.

De corporatie functioneert in een complexe situatie met vestigingen in heel Nederland. SSH heeft bewust gekozen voor steden waar niet al voorzien is in studentenhuisvesting door andere gespecialiseerde studentenhuisvesters.

De SSH kiest bewust voor toevoegen van onzelfstandige eenheden en heeft die keuze getoetst bij haar belanghebbenden.

De commissie beoordeelt de ambities in het licht van de opgaven met een **9**.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Stichting Studenten Huisvesting (SSH). Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens 18 face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stichting Studenten Huisvesting (SSH).

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders-organisatie BoKS	Gemeenten	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>					<b>7,6</b>	<b>50%</b>
Thema 1: Vergroten aanbod		7,9	7,6	7,8		
Thema 2: Betaalbaarheid	8,0	8,0	8,2	8,1		
Thema 3: Duurzaamheid & kwaliteit woningen	6,5	7,3	7,4	7,0		
Thema 4: Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring	7,5	7,8	7,7	7,7		
Thema 5: Processen en dienstverlening	6,8	7,7	8,0	7,5		
<b>Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie</b>	8,0	7,4	8,0	7,8	<b>7,8</b>	<b>25%</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie</b>	7,8	6,2	6,4	6,8	<b>6,8</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>7,4</b>	

### 4.1 De belanghebbenden van Stichting Studenten Huisvesting

#### Huurders

Vereniging Bewonersoverleg Koepel SSH, afgekort BoKS, is de huurders- en koepelorganisatie voor alle huurders van SSH. De leden van BoKS zijn de bewonersorganisaties ("woonbesturen") van elk complex. Leden van het bestuur van BoKS hebben elk een thematische portefeuille.

De commissie heeft gesproken met een lid van het huidige bestuur van Boks en een voormalig bestuurslid dat tijdens de visitatieperiode deel uitmaakte van het bestuur.

#### Gemeenten

Het grootste deel van het woningbezit van SSH bevindt zich in de gemeente **Utrecht**. Er zijn prestatieafspraken en er is geregeld overleg op bestuurlijk niveau. Daarnaast is er vier keer per jaar overleg in het kader van het lokale actieplan studentenhuisvesting.

Voor de gemeente **Rotterdam** is SSH een kleinere samenwerkingspartner. Er zijn prestatieafspraken.

In de gemeente **Groningen** is er een lokaal actieplan studentenhuisvesting dat aansluit op het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting. SSH maakt vanaf 2023 prestatieafspraken in Groningen.

Met de gemeente **Zwolle** zijn er meerjarige prestatieafspraken. De SSH heeft hier eenheden in The Hive en Talentenplein, in beheer en in eigendom.

Met de gemeente **Tilburg** zijn er geen prestatieafspraken. De SSH werkt daar samen met de gemeente via een convenant studentenhuisvesting.

### **Collega-corporaties**

Vertegenwoordigers van de corporatiesector:

- Cazas Wonen (voorheen Groen West en Provides), Woerden en IJsselstein
- Woonin (voorheen Mitros en Viveste), Utrecht: SSH heeft in 2022 grote woningen verkocht aan Woonin
- De Huismeesters, Groningen: de SSH verhuurt eenheden voor internationale studenten; SSH kocht in 2020 en 2021 woningen van De Huismeesters
- Lefier, corporatie werkzaam in onder andere Groningen
- Nijestee, Groningen; In 2022 nam SSH Libertas in beheer voor Nijestee
- Delta Wonen, Kampen en Zwolle
- TBV Wonen, Tilburg
- Het samenwerkingsverband van Utrechtse Woningcorporaties (STUW) en het Regioplatform Woningcorporaties Utrecht (RWU)
- Stadswonen, de studentenhuisvester van Woonstad Rotterdam
- SSH&, studentenhuisvester actief in Arnhem en Nijmegen
- DuWo, studentenhuisvester werkzaam in Delft, Leiden, Amsterdam, Amstelveen, Den Haag, Deventer, Haarlem, Hoofddorp en Wageningen
- Idealis, studenthuisvester in Wageningen en Ede
- Kences, het kenniscentrum en samenwerkingsverband van studentenhuisvesters

### **Opleidingsinstellingen**

SSH heeft prestatieovereenkomsten met diverse universiteiten en hogescholen. Bij SSH wordt gesproken over het lokale vierkant in plaats van de lokale driehoek. SSH heeft met de onderwijsinstellingen contingent afspraken gemaakt en er wordt gekeken naar mogelijkheden voor uitbreiding. Er is gesproken met:

- Utrecht: Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht; Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- Groningen: Rijksuniversiteit Groningen: SSH huisvest internationale studenten; Hanzehogeschool
- Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), SSH huisvest hier eveneens internationale studenten
- Tilburg; Tilburg University, international office; werkt samen met SSH met het Convenant Studentenhuisvesting
- Zwolle: Hogeschool Windesheim, Zwolle

### **Zorg- en Welzijnspartijen**

De commissie heeft gesproken met sleutelmedewerkers van Project Goeie Buur. Dit is een samenwerking van SSH met de gemeente Utrecht – Sociaal Domein en alle jeugdhulporganisaties waaronder Singelzicht en Leger des Heils. Goeie Buur is een project waarin jongeren die uitstromen uit de intramurale jeugdzorg of de maatschappelijke opvang, worden gehuisvest door SSH. Zij krijgen een maatje, de goeie buur, die ze helpt om op eigen benen te staan en een eigen netwerk op te bouwen. Het project draait in Utrecht en Zwolle. Door de alleszins bereidwillige medewerking en zorgvuldige inbreng van alle partijen die de commissie heeft gesproken, is een goed beeld ontstaan van het presteren van de SSH.

## 4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun beoordeling gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Stichting Studenten Huisvesting (SSH) een **7,4** op het Presteren volgens Belanghebbenden. De waardering voor de prestaties loopt uiteen van ruim voldoende tot goed. Betaalbaarheid wordt algemeen goed gewaardeerd. Vergroten van het aanbod wordt verschillend gewaardeerd; sommigen laten de moeilijkheidsgraad van het vinden van locaties meewegen, anderen niet. Over de prestaties op duurzaamheid hebben veel belanghebbenden minder zicht of zijn de belanghebbenden minder tevreden. De bijdrage aan het welzijn en de studie-ervaring is lang niet voor iedereen zichtbaar.

### a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een beoordeling over de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een beoordeling. De beoordeling door de belanghebbenden is hieronder gegroepeerd per stad. De lokale teams kunnen op deze manier snel vinden wat de belanghebbenden in hun stad van de prestaties vinden.

#### Thema 1 Vergroten aanbod (beschikbaarheid voor studenten)

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,8**.

**BoKS** constateert dat de tekorten zo groot zijn, dat het nooit genoeg is. In Utrecht heeft SSH tenminste nog aanbod van starterswoningen, in Rotterdam is het nog moeilijker.

#### Utrecht

De gemeente Utrecht waardeert dit aspect veel hoger dan gemiddeld: 9,5. De gemeente geeft aan dat SSH het heel goed doet en dat je in alles kunt proeven dat vergroten van het aanbod prioriteit heeft.

De corporaties in de regio Utrecht vinden dat SSH veel heeft opgeleverd en zien hoe moeilijk het is om bij te bouwen. Zij waarderen dat SSH bij de discussie over flexwoningen voor in de rij stond terwijl het rendement van dergelijke woningen niet best is. De positieve effecten van flexwoningen komen vooral bij andere organisaties terecht, zoals bijvoorbeeld zorginstellingen en gemeenten, bijvoorbeeld door de daling van zorgkosten.

Ook de Utrechtse onderwijsinstellingen waarderen de prestaties van SSH op dit thema veel hoger dan het gemiddelde. SSH toont veel ambitie en doet er alles aan.

Goeie Buur merkt dat de wachttijd voor hun jongeren tussen de 4 en 12 weken is, iets langer als zij speciale eisen hebben. Dat ervaren zij ook als heel kort. De maatschappelijk visie van SSH, dat deze jongeren er ook bij horen, wordt doorvertaald in beleid. Deze jongeren worden ook in de nieuwbouw geplaatst, in Mammoet of Opaal. Goeie Buur geeft een 9 voor beschikbaarheid.

#### Groningen

De gemeente waardeert dit thema iets onder het gemiddelde. Dat heeft te maken met het afblazen van project Zernike. De schaarste is enorm. Er zijn weinig lege kantoren die kunnen worden getransformeerd tot woonruimte.

De corporaties waarderen dat SSH haar nek uitsteekt. Het is nooit genoeg in deze stad. Er zijn goede afspraken over de piekopvang met alle corporaties.

De Groningse onderwijsinstellingen waarderen dat er niet meer alleen zelfstandige eenheden komen.

### **Rotterdam**

De gemeente Rotterdam is blij met de inzet van SSH om het aanbod uit te breiden. Er is de afgelopen jaren weinig gelegenheid geweest voor uitbreiding. Er hebben zich geen kansen voorgedaan voor transformatie van kantoren. De business case komt vaak niet rond. De capaciteit binnen de gemeente is ook een probleem. Huisvesting van Oekraïners heeft nu prioriteit; alle transformatie gaat daarheen.

Stadswonen constateert dat er de afgelopen vier jaar niets door SSH is toegevoegd in Rotterdam, behalve in short stay. De ambitie om kamers toe te voegen is goed. Campuscontracten worden wel gehandhaafd voor de doorstroom. Stadswonen geeft voor dit thema een onvoldoende.

Omdat er niets is toegevoegd en er ook geen concrete plannen liggen, geeft de Erasmus Universiteit ook een dikke onvoldoende. Hoewel ze wel zien dat het niet puur aan SSH ligt; er is bouwgrond te kort.

### **Tilburg**

De gemeente Tilburg ziet dat SSH zich inspant voor het vergroten van het aanbod. Alle partijen worstelen ermee. De gemeente zegt alles nodig te hebben voor het huisvesten van Oekraïners en statushouders.

De Tilburgse corporatie waardeert SSH's bijdrage aan de nieuwbouw in Tilburg. SSH heeft een goede strategie en veel projecten in de pijplijn. De nieuwbouw heeft mooie spectaculaire architectuur.

De universiteit ziet dat SSH hard bezig is, maar er is de afgelopen jaren nauwelijks iets bijgekomen. Zij geven een cijfer onder het gemiddelde.

### **Zwolle**

De gemeente waardeert de recente toevoeging van de woontoren. SSH zou vooral onzelfstandige eenheden moeten toevoegen; woningen voor doorstromers kunnen de andere corporaties toevoegen.

De Zwolse corporatie vindt 2022 een dieptepunt qua toegevoegde woningen. Omdat iedereen zijn stinkende best doet krijgt dit thema toch een 7.

De Hogeschool geeft een onvoldoende omdat het aanbod al jaren is bevroren en er ook geen perspectief zichtbaar is. Ze zijn nu zelf bezig met flexwoningen op de campus en vinden dat jammer.

De **studentenhuisvesters** en **Kences** beoordelen dit thema als goed. Dat SSH in de stad blijft en via doorstroomwoningen studenten een kans op een wooncarrière biedt is een sterk punt. De nieuwbouw ziet er goed uit. De keuze voor onzelfstandige eenheden is heel goed, zeker als je weet dat dat onrendabeler is. SSH heeft veel projecten op stapel staan.

## **Thema 2 Betaalbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **8,1**.

**BoKS** vindt dat SSH doet wat ze kan binnen de wet- en regelgeving.

## **Utrecht**

De gemeente Utrecht vindt dat SSH het erg goed doet binnen alle regels die er zijn; er is bijna nooit gedoe. Discussie over de servicekosten van Casa Confetti en de tegemoetkoming van SSH is nu opgelost.

De corporaties in de regio Utrecht vinden dat SSH keurige prijzen rekent voor onzelfstandige eenheden.

De Utrechtse onderwijsinstellingen vinden de betaalbaarheid bij SSH prima, zeker vergeleken met particuliere verhuur. Net als bij de corporaties is hun score voor dit thema hoger dan gemiddeld. Goeie Buur geeft een 9 op dit thema. SSH heeft een goede prijs-/kwaliteitverhouding, zeker vergeleken met commerciële verhuurders. SSH past de leeftijdskorting toe. Dat is belangrijk voor de doelgroep van Goeie Buur. De actieve benadering bij huurschuld wordt ook gewaardeerd.

## **Groningen**

De gemeente Groningen vindt de betaalbaarheid van SSH-woningen goed. In het begin waren er klachten van studenten over de servicekosten maar die zijn opgelost na een door SSH georganiseerde bijeenkomst.

De corporaties waarderen de duidelijke afspraken over de kale huur. Zij wijzen wel op de flinke servicekosten; SSH vraagt veel meer voor de stookkosten dan anderen. Toch waarderen ze de betaalbaarheid als goed.

## **Rotterdam**

De gemeente Rotterdam beoordeelt de betaalbaarheid als goed.

De Rotterdamse corporatie vindt de betaalbaarheid ruim voldoende. SSH past huurgewenning toe, dat doet zij niet.

De Erasmus Universiteit is iets minder tevreden over de betaalbaarheid dan het gemiddelde. Voor short stay zijn de service kosten hoog. Energiegebruik wordt niet afgerekend met de student.

## **Tilburg**

De gemeente Tilburg maakt voorafgaand aan een project al afspraken over betaalbaarheid met een corporatie. Zij geven geen cijfer voor dit thema.

De collega-corporatie vindt dat de betaalbaarheid van SSH-woningen gewoon goed is. SSH heeft er oog voor.

De universiteit vindt de betaalbaarheid beter dan bij andere corporaties, studenten krijgen veel voor hun euro.

## **Zwolle**

De gemeente waardeert de betaalbaarheid met goed, zeker in vergelijking met andere aanbieders.

De corporatie vindt SSH heel creatief hierin. De corporatie heeft zich door SSH laten overtuigen dat de leeftijdskorting op de huurprijzen toegepast moest worden.

De hogeschool vindt de betaalbaarheid in de huidige markt goed.

De **studentenhuisvesters** en **Kences** vinden de betaalbaarheid van kamers goed en die van studio's iets minder. Waarom zijn de studio's zo hoog geprijsd?

Niemand is in de visitatieperiode vanwege huurschuld op straat gezet; dat is positief.

### Thema 3 Duurzaamheid & kwaliteit woningen

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,0**. Wat opvalt is het verschil tussen de beoordeling van de duurzaamheid en de kwaliteit van de woningen. Laatstgenoemde wordt aanmerkelijk beter gewaardeerd.

**BoKS** vindt dat er lang gewacht moest worden op een nieuwe visie op duurzaamheid. De wedstrijden en campagnes voor duurzaam gedrag zijn niet structureel en soms betuttelend. Slechte gebouwen hebben meer baat bij dubbel glas dan bij studenten die op energiegebruik moeten letten. De energielabels zijn nu oké maar kamers hebben geen energielabel. De waarschuwing in de woninginformatie bij slecht geïsoleerde woningen heeft weinig nut omdat huurders weinig keuze hebben in deze woningmarkt.

#### Utrecht

De gemeente Utrecht ziet dat er nu iets kantelt in de aanpak van verduurzaming door SSH, van vernieuwen van witgoed en bijdragen aan duurzaam gedrag naar de verduurzaming van panden. Dat roept de vraag op hoe ze met monumenten moeten omgaan.

De corporaties in de regio Utrecht zien dat SSH veel gedaan heeft aan bewustwording en beïnvloeding van gedrag. Bij de nieuwbouw is het allemaal goed voor elkaar. Bij het beheren van bezit van anderen is de SSH afhankelijk van de inzet van de eigenaar. Ook het verduurzamen van collectieve voorzieningen is lastig. Het thema duurzaamheid is volgens hen nu duidelijk belangrijker voor SSH dan voorheen, hoewel niet iedereen zicht heeft op het duurzaamheidsbeleid. De corporaties weten dat het verduurzamen van oude stadspanden complex is.

De onderwijsinstellingen hebben minder zicht op wat SSH doet aan duurzaamheid, behalve dan bij de nieuwe complexen. De kwaliteit van de woningen beoordelen zij als goed.

#### Groningen

De gemeente Groningen constateert dat SSH kritischer is geworden op de kwaliteit van het bezit voor piekopvang. Met de nieuwbouw is een kwaliteitsslag gemaakt.

De corporaties geven geen cijfer voor duurzaamheid; het gaat immers over hun eigen woningen. Over het onderhoud hebben ze goede gesprekken met SSH.

De Groningse onderwijsinstellingen vinden de kwaliteit van het bezit van SSH goed. SSH is een betere gesprekspartner voor de corporaties waarvoor ze het beheer doen dan de onderwijsinstellingen. Studenten vragen steeds meer. De onderwijsinstellingen krijgen weinig klachten over de woningen van hun zeer actieve studentenorganisaties. Dit zien de onderwijsinstellingen als een goed teken.

#### Rotterdam

De gemeente Rotterdam ziet wel dat SSH bezig is met duurzaamheid maar geeft geen cijfer.

Ook de Rotterdamse corporatie en de Erasmus Universiteit hebben onvoldoende zicht op dit thema om een cijfer te geven. De laatste geeft een positief oordeel over het onderhoud.

#### Tilburg

De gemeente Tilburg heeft geen cijfer gegeven. Zij zien wel verschil in kwaliteit tussen oude en nieuwe complexen.

De Tilburgse corporatie vindt dat de panden van SSH goed bijgehouden worden. In het reguliere beheer is de samenwerking goed. De duurzaamheidsstrategie wordt als vrij mager gezien.

Nieuwbouw is duurzaam maar er zijn geen echt harde afspraken voor bestaande gebouwen.

De universiteit kan de duurzaamheid niet beoordelen wegens gebrek aan informatie. De kwaliteit van de woningen beoordeelt zij als hoog: goed onderhouden en gerenoveerde woningen.



## Zwolle

De gemeente waardeert de duurzaamheid en kwaliteit van de panden, vooral de nieuwe toren. De corporatie gaf geen cijfer voor duurzaamheid; het gaat immers over de eigen woningen. Over het onderhoud is de corporatie tevreden: er wordt samen geschouwd en bepaald wat er aan onderhoud nodig is.

De hogeschool waardeert dit thema iets lager dan het gemiddelde. SSH had in hun ogen veel meer stappen gezet kunnen hebben.

De **studentenhuysvesters** en **Kences** vinden dat SSH het niet slecht doet. De duurzaamheid van studio's is goed, maar die van kamers is slecht. De keuzes van de afgelopen vier jaar zijn te billijken, gezien de aard van het bezit. Gezien de ontwikkelingen op de energiemarkt is verduurzaming van het bestaande bezit belangrijker dan ooit.

## Thema 4 Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,7**. Opvallend is dat veel belanghebbenden weinig tot niets over dit thema kunnen zeggen.

**BoKS** vindt dat SSH de doelgroep goed bedient. Het budget voor bewonerscommissies om dingen te organiseren wordt positief gewaardeerd. De focus op gemeenschappelijke ruimtes kan groter.

## Utrecht

Bij de gemeente Utrecht is over dit thema, behalve over Goeie Buur, weinig bekend. Zij hebben geen cijfer hiervoor gegeven.

Ook de corporaties uit de regio Utrecht hebben hier niet allemaal zicht op. De anderen zien dat het door de digitalisering is gelukt om middelen vrij te maken om in te zetten voor sociaal beheer, bijvoorbeeld om internationale studenten te laten "landen" in Utrecht. SSH staat goed in verbinding met de studentenpopulatie en werkt goed samen met BoKS. Deze punten worden door de corporaties goed gewaardeerd.

De onderwijsinstellingen vinden dat SSH het goed doet op dit thema. SSH heeft hier oog en oor voor. Het onderzoek naar hospiteren wordt positief gewaardeerd. Tijdens de Covid-periode werden voor zover mogelijk activiteiten georganiseerd en ook nu wordt gelegenheid geboden voor community-vorming. Studenten lijken tegenwoordig minder zelfstandig dan vroeger; vragen die op de onderwijsinstellingen afkomen gaan soms wel ver.

Goeie Buur vindt dat SSH erg goed bijdraagt aan het welzijn van de jongeren. Zij geven een hoger cijfer dan gemiddeld. Er wordt rekening gehouden met speciale woonbehoeften. Toen bleek dat het criterium om te mogen deelnemen, het hebben van een dagbesteding, moeilijk is voor deze doelgroep, heeft SSH actief naar oplossingen gezocht. Werkgevers zijn benaderd en Back Up is ingeschakeld voor dagbesteding 3.0. En SSH zoekt actief naar nieuwe Goeie Buren, dat een hele taak is.

## Groningen

De gemeente waardeert de bewuste keuze van SSH voor onzelfstandige eenheden. Iets met elkaar delen is belangrijk voor het welzijn van de studenten.

De corporaties waarderen dat SSH in overleggen het belang van de ontmoeting uitdraagt. En de ervaringen met Goeie Buur.

De Groningse onderwijsinstellingen zien dat SSH oog heeft voor contacten tussen studenten.

## **Rotterdam**

De gemeente Rotterdam ziet dat SSH heel serieus bezig is met leefbaarheidsissues bij de Struisenburgdwarstraat. Er is budget beschikbaar voor dit thema en er zijn huismeesters.

De Rotterdamse corporatie vindt dat short stay studenten weinig betrokken zijn bij de wijk waar ze wonen. In sommige wijken, zoals Kralingen, wonen veel studenten hetgeen de leefbaarheid onder druk zet. SSH heeft daar onvoldoende oog voor de wijk als geheel. Hoewel de lokale teamleider er veel aan doet, is er een risico dat het draagvlak in de omgeving kleiner wordt.

De Erasmus Universiteit merkt niet veel van SSH's bijdragen op dit thema en geeft een onvoldoende. Als de Universiteit met ideeën komt, mag het niets kosten, is er geen budget voor, et cetera.

## **Tilburg**

De gemeente Tilburg geeft geen cijfer maar vindt wel dat overlast goed opgelost is door SSH.

De collega-corporatie constateert dat er bij overlast korte lijnen zijn.

De universiteit geeft geen cijfer omdat ze er te weinig van weten.

## **Zwolle**

De gemeente Zwolle waardeert de inzet van Goeie Buur vanaf afgelopen najaar. Er zijn veel aanmeldingen. En ook de samenwerking met Tacitus verslavingszorg is positief.

De corporatie vindt Goeie Buur perfect.

De hogeschool waardeert dit thema beter dan gemiddeld. De interactie is goed, SSH zit er dicht op en de omgeving wordt in de gaten gehouden.

**Kences** heeft geen cijfer gegeven voor dit onderdeel omdat voor hen niet zichtbaar is wat SSH doet op dit gebied. Andere corporaties (De Key en Vestide, onderdeel van Woonbedrijf) en commerciële partijen lijken verder te zijn verder in community building.

De **studentenhuisvesters** vinden het goed dat er veel aandacht voor is, want aandacht voor het geestelijk welzijn van studenten is steeds meer nodig. SSH werkt goed samen met zorgpartijen.

SSH's visie "het zijn gewone studenten met bijzondere woonbehoeften" wordt gewaardeerd. Op het gebied van community building zijn zij evenals SSH nog niet zo ver.

## **Thema 5 Processen en dienstverlening**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,5**.

**BoKS** waardeert dit thema als ruim voldoende. 90 procent van de reparatieverzoeken gaat goed; de 10 procent waar het verkeerd gaat, blijft lang slepen.

## **Utrecht**

De gemeente Utrecht waardeert de slimme werkwijze met app's voor de studenten.

De corporaties uit de regio Utrecht beoordelen de processen en dienstverlening van SSH als supergoed, vooral het verhuur- en mutatieproces loopt erg goed. SSH is gul in het delen van hun ervaringen.

Goeie Buur helpt de cliënten zo nodig met de inschrijving. Als er iets is, neemt SSH contact op. De website, Mijn SSH, werkt niet altijd op logische wijze, bijvoorbeeld bij het accepteren van een contract.

## Groningen

De gemeente vindt dat SSH het goed doet. In de gemeenteraad is veel aandacht voor het functioneren van de corporaties; SSH komt daar echter nooit aan de orde. Dit ziet de gemeente als positief.

De corporaties vinden dat SSH het voor de studenten heel goed doet. Er zijn wel hobbels in het administratieve proces; daar is goed over gesproken. De waardering daardoor is lager dan het gemiddelde.

De Groningse onderwijsinstellingen ontvangen geen klachten over de dienstverlening. SSH heeft haar processen goed op orde.

## Rotterdam

De gemeente Rotterdam vindt dat de processen en dienstverlening goed op orde zijn.

De Rotterdamse corporatie heeft geen cijfer gegeven. Zij horen geen klachten hierover.

De Erasmus Universiteit beoordeelt dit thema als ruim voldoende.

## Tilburg

De gemeente waardeert dit thema met prima; er zijn geen klachten.

De collega-corporatie vindt dat de superdigitalisering goed in elkaar zit en geeft op dit thema een score iets boven het gemiddelde.

De universiteit Tilburg vindt dat de processen en dienstverlening goed op orde zijn. SSH is steeds bezig die te verbeteren; er wordt goed om feedback gevraagd. Als er iets is, is de bereikbaarheid uitstekend.

## Zwolle

De gemeente Zwolle waardeert dit thema iets hoger dan gemiddeld.

De corporatie vindt dat SSH de dienstverlening aan studenten heel goed doet. Het administratieve proces kende wel wat problemen; daar is goed over gesproken. De waardering daarvoor is lager dan het gemiddelde.

De hogeschool ziet dat processen en dienstverlening goed ingeregeld zijn.

De **studentenhuisvesters** en **Kences** waarderen de dienstverlening van SSH als goed. De informatisering en automatisering krijgen een 9 van Kences. Dat er studenten in dienst zijn bij het klantcontactcentrum, die ook weer kunnen doorstromen in de organisatie, vindt men positief.

## b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,8**.

Op dit onderdeel lopen de oordelen van de belanghebbenden het meest uiteen: er worden zowel dikke onvoldoendes als hoge waarderingen gegeven. En er is een verschil tussen de lokale praktische communicatie en de communicatie over beleid en strategie. Die laatste wordt over het algemeen slechter gewaardeerd.

**BoKS** is heel tevreden over de relatie en communicatie met SSH. Zij wordt vroegtijdig betrokken op diverse thema's.

## Utrecht

De gemeente Utrecht is minder tevreden over de relatie en communicatie dan het gemiddelde.

Over de gehele visitatieperiode zijn ze best tevreden maar de score is met name gekleurd door de laatste driekwart jaar waarin er verschillen van mening waren over de invulling van de

herontwikkeling van IBB. De onbekendheid met wat SSH doet aan het welzijn van studenten, afgezien van Goeie Buur, leidde tot de wens meer meegenomen te willen worden: "Kom het ons vertellen".

De corporaties in de regio Utrecht zijn over het algemeen tevreden over de relatie en de communicatie met SSH. Het afzeggen van een deel van een deal over de ruil van woningen kleurt het oordeel van een corporatie op dit thema, ondanks goede uitleg en begrip voor de reden van SSH om het niet te doen.

De Utrechtse onderwijsinstellingen waarderen de communicatie en relatie met de SSH, zowel op bestuurlijk als op uitvoerend niveau. Soms voelen ze zich wat overrompeld door besluiten over de uitvoering.

### **Groningen**

De gemeente Groningen is tevreden over de relatie en communicatie, ondanks het op het laatste moment niet doorgaan van project Zernike. De directeur-bestuurder van SSH is het besluit komen toelichten.

De corporaties beoordelen de communicatie en relatie over de operatie als zeer goed.

De Groningse onderwijsinstellingen beoordelen de communicatie als ruim voldoende. Praktische contacten tussen hun mensen en de beheerder van SSH lopen goed. SSH benadert de internationals goed en heeft stiekeme feestjes tijdens de coronaperiode goed aangepakt. Het afblazen van project Zernike heeft de relatie met de onderwijsinstellingen geen goed gedaan.

### **Rotterdam**

De gemeente Rotterdam vindt de relatie en communicatie met de lokale mensen van SSH goed. De Rotterdamse corporatie beoordeelt de relatie en communicatie ook als goed.

De Erasmus Universiteit vindt de relatie en communicatie met SSH-Rotterdam top: een 10! Datzelfde thema scoort een 6- als het gaat om de contacten met het hoofdkantoor van SSH; dan is het leuren en zeuren. Dat was bijvoorbeeld het geval bij een ICT-pilot en bij pogingen om de schoonmaak te verbeteren.

### **Tilburg**

De gemeente Tilburg waardeert de relatie en communicatie met SSH flink hoger dan het gemiddelde. De contacten met de lokale manager en met Jebber zijn goed. Er is snel contact als er iets is en er is constructief overleg.

De Tilburgse corporatie is tevreden over de communicatie als het gaat om beheer. Als het gaat om de communicatie over SSH's strategie in Tilburg is de tevredenheid veel minder. Dit heeft te maken met de aankoop van een gebouw van Woonzorg Nederland waarvan de Tilburgse corporaties aangaven niet te weten dat SSH interesse had.

Hetzelfde zie je bij de universiteit: de communicatie op uitvoerend niveau is uitstekend. Op het gebied van beleid en strategie zouden ze graag beter geïnformeerd worden.

### **Zwolle**

De gemeente waardeert de korte lijnen. De aanpak van overlast vanuit een studentenpand duurde wel lang. SSH en de gemeente zouden elkaar iets meer mogen opzoeken. Meer contact dan voorheen is gewenst.

De collega-corporatie beoordeelt de communicatie als goed.

De hogeschool waardeert de relatie met medewerkers van SSH met een 8 maar mist de langetermijnvisie, het samen strategie ontwikkelen: daarvoor krijgt SSH een 6.

De **studentenhuisvesters** en **Kences** beoordelen de relatie en communicatie als goed.

### c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **6,8**. Veel belanghebbenden zouden graag vanaf een vroeg stadium bij de ontwikkeling van beleid en strategie worden betrokken.

**BoKS** vindt dat zij goed worden geïnformeerd. De laatste jaren zijn er meer adviesaanvragen geweest dan daarvoor. Als adviezen niet worden overgenomen, wordt dat goed uitgelegd. In de afgelopen periode zijn huurreglementen aangepast; dat leidde tot beperking van vrijheden, bijvoorbeeld dat er geen vlaggen aan balkons mogen hangen. SSH zou geen oordeel over dat soort dingen moeten vellen. BoKS heeft dit aangekaart en de tekst van de reglementen is iets veranderd. BoKS vindt dat zaken soms te lang blijven liggen, bijvoorbeeld het opstellen van een nieuwe visie op duurzaamheid.

#### **Utrecht**

De gemeente Utrecht was bij een andere corporatie betrokken bij het maken van een nieuw ondernemingsplan. Zij vindt dat voor hen interessanter dan het jaarlijks bod voor de prestatieafspraken.

De corporaties in de regio Utrecht vinden de invloed op het gezamenlijk gemaakt beleid optimaal en hechten geen specifiek belang aan inbreng op het beleidsplan. Eén van hen merkt op dat er op geen enkele manier invloed is op het beleid van SSH en dat dat ook niet echt nodig is.

De onderwijsinstellingen vinden het wel van belang invloed te hebben op het toewijzingsbeleid. Er zijn heftige gesprekken gevoerd; zij voelden zich in het verleden niet altijd even goed gehoord en ervaren nu wel partnerschap.

Goeie Buur constateert dat SSH hen hoort en investeert in het project door er twee medewerkers op te zetten.

#### **Groningen**

De gemeente vindt dat SSH net nog te ver van ze af staat. Over uitbreiding van het bezit is open overleg op strategisch niveau gewenst.

De corporaties waarderen de invloed op het beleid als ruim voldoende.

De Groningse onderwijsinstellingen houden rollen en verantwoordelijkheden graag gescheiden maar hebben wel belang bij het beleid van SSH. Zij voelen zich medeverantwoordelijk voor het welzijn van de studenten.

#### **Rotterdam**

De gemeente beoordeelt dit aspect onder het gemiddelde. In hun ogen wordt beleid gemaakt in Utrecht. Zij zouden bijvoorbeeld liever een Rotterdams inschrijvingssysteem zien dan het landelijke inschrijvingssysteem voor studentenhuisvesting waar nu aan wordt gewerkt.

De Rotterdamse corporatie vindt dat SSH en zij goed samen optrekken.

De Erasmus Universiteit geeft een zware onvoldoende op dit thema. In hun ogen bepaalt SSH en deelt mee, bijvoorbeeld inzake het nieuwe incassobeleid voor de internationale studenten.

Huurachterstanden zijn een serieus probleem. Er is totaal geen overleg geweest. De Universiteit had graag samen naar een oplossing gezocht.

## Tilburg

De gemeente heeft nog geen oordeel over de invloed op het beleid maar is blij dat SSH actief is in Tilburg.

De collega-corporatie vindt de invloed op het beleid voldoende maar zou graag meer samenwerken aan de voorkant van het proces van beleidsontwikkeling.

De universiteit heeft haar wensen en verwachtingen goed kenbaar kunnen maken.

## Zwolle

De gemeente Zwolle weet niet meer of ze betrokken is geweest bij SSH's huidige ondernemingsplan.

De corporatie waardeert de invloed op het beleid als ruim voldoende.

De hogeschool geeft de invloed op het beleid een onvoldoende. De hogeschool zou graag meer vanaf het begin inbreng in de beleidsontwikkeling hebben. Onder invloed van corona is het de afgelopen jaren nog minder geweest dan voorheen.

De **studentenhuisvesters** en **Kences** geven geen cijfer op dit thema. Kences heeft geen invloed op het beleid van SSH. Er is sprake van wederzijdse beïnvloeding en ruimhartig delen van informatie. Maar er is geen gemeenschappelijke standpuntbepaling rondom bijvoorbeeld huurverhogingen. De studentenhuisvesters vinden meer delen gewenst.

## 4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Het belangrijkste verbeterpunt dat door verschillende belanghebbenden wordt gedeeld is de wens eerder in het proces betrokken te worden bij de ontwikkeling van beleid. Dat geldt te meer voor de kernen buiten Utrecht. En alle belanghebbenden benadrukken het belang van uitbreiden van het aanbod, waarbij bezit boven beheer en onzelfstandig boven zelfstandig gaat.

Verder geven de belanghebbenden een bonte waaier aan verbeterpunten aan, waarvan de meest voorkomende zijn:

- meer verduurzamen, vooral oude panden;
- benen-op-tafel-sessies, meer informeel overleg;
- voor meer sociale cohesie: toewijzen op basis van data, als alternatief voor hospiteren;
- leren van anderen op het gebied van community-vorming;
- meer samenwerken met corporaties.

De uitgebreide lijst van verbeter suggesties van belanghebbenden, is in de bijlagen opgenomen.

## 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stichting Studenten Huisvesting (SSH), gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	8,0	100%

### 5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

#### Oordeel Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw over financiële risico's en continuïteit.

In de oordeelsbrieven uit de visitatieperiode constateerde de Autoriteit woningcorporaties (Aw) bij SSH geen verhoogde risico's. Er was dus geen reden tot interventies of aanvullende toezichtafspraken. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beoordeelde over de gehele periode positief, met een enkele kanttekening bij een specifiek project. Het WSW waarschuwde SSH dat de WarmteKoudeOpslag, voor de gasloze verwarming van project High Five op het Utrecht Science Park, mogelijk uit eigen middelen bekostigd zou moeten worden als het geen borgbaar bestedingsdoel zou blijken te zijn.

In de onderstaande tabel is te zien dat SSH aan de normen voldeed in de visitatieperiode.

	2019	2020	2021	2022	Norm Aw/ WSW
ICR	2,13	2,33	3,11	2,25	>1,4
Solvabiliteit Beleidswaarde	52%	52%	57%	49%	>15%
LTV Beleidswaarde	45%	46%	41%	50%	<85%

SSH nam in 2021 in haar nieuwe portefeuilleplan het besluit een groter deel van de financiële ruimte te gaan inzetten. In de meerjarenbegroting van 2022-2030 is een extra bedrag van € 11 miljoen voor verduurzaming opgenomen. Vanaf 2025 start een grootschalige aanpak van verduurzaming van bestaande complexen. SSH heeft verschillende scenario's doorgerekend. Ook als SSH de komende jaren haar plannen, zoals in de meerjarenbegroting opgenomen, uitvoert, blijft zij voldoen aan de normen voor de financiële ratio's. De ratio's komen wel dichterbij de norm. In 2020 deed de Aw een onderzoek naar het risico van verbindingen van corporaties. Eind 2019 had SSH één 100 procent deelneming: Jebber BV. De omvang van deze verbinding ten opzichte van SSH was gering en het financiële risico werd als beperkt ingeschat. In 2020 werden de verhuur- en beheertaken van Jebber verlegd naar SSH en Jebber zou zich volledig gaan richten op acquisitie en productontwikkeling voor SSH.

De Aw signaleerde het risico dat de jaarresultaten van Jebber in de toekomst onder druk komen te staan of negatief worden. De Aw gaat ervan uit dat SSH die risico's beheerst om te voorkomen dat Jebber dan een beroep zou doen op SSH voor financiële steun.

## Financieel beleid

SSH heeft in 2021 haar financieel beleid geactualiseerd.

De financiële doelstellingen zijn:

- maximale inzet van het vermogen voor de maatschappelijke taak;
- een gematigd huurbeleid voor de primaire doelgroep;
- blijvend voldoen aan de financiële ratio's van het WSW en de Aw;
- maximaal verantwoorde inzet van de bestedingsruimte;
- besteding van het investeringsvolume conform de meerjarenbegroting;
- verantwoord investeren in verduurzaming;
- gematigde toename van de netto bedrijfslasten.

## Afwegingskader investeringen

Bij een investering in een te bouwen of aan te kopen gebouw wordt een afweging gemaakt op basis van maatschappelijke én financiële prestaties. De maatschappelijke prestaties volgen uit het Ondernemingsplan. Het gaat er daarbij om of een investering bijdraagt aan de missie en strategie én aan de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Dat is uitgewerkt naar concrete beschrijvingen voor de specifieke doelgroep, locatie, producten (typologie, plattegrond, maar ook zaken als duurzaamheid) en prijs. Voor de financiële prestaties gaat het erom of marktconform wordt gebouwd c.q. aangekocht, of de marktwaarde groter is dan de kosten en of er sprake is van een acceptabel direct rendement en/of potentie voor waardestijging. De rendementen waaraan een investering wordt getoetst, worden jaarlijks met de begroting vastgesteld. Dit wordt bekeken voor de investering (project of aankoop) op zich en voor de effecten op de rest van de portefeuille en de organisatie.

## Van Marktwaarde naar beleidswaarde

Het bestuur van SSH maakt een inschatting van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of pas op zeer lange termijn te verwezenlijken is. Het gaat hierbij om de inschatting van het verschil tussen de beleidswaarde van het bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat ervan. Dat is het deel van het vermogen met een maatschappelijke bestemming.

Het verschil kwam in de visitatieperiode als volgt tot stand:

Jaar	Marktwaarde	Beschikbaarheid (doorexploiteren)	Betaalbaarheid (huren)*	Kwaliteit (onderhoud)	Beheer (beheerkosten)	Beleidswaarde
2022	1.136.245	194.705	-219.279	-222.559	-58.775	830.337
2021	1.142.341	+ 172.358	134.155 15.755	202.267	86.052	876.496
2020	1.014.144	74.239	122.617 17.144	149.070	10.902	788.649
2019	966.407	31.533	188.917	124.992	18.356	665.675

In € x 1.000; Bron: jaarverslagen. \* de twee onderdelen van betaalbaarheid zijn DAEB en niet-DAEB.

De beleidswaarde is in de visitatieperiode gestegen; in 2022 was de beleidswaarde 73 procent van de marktwaarde. De grootste afslagen waren die op betaalbaarheid en kwaliteit. Dat is in lijn met die ambities van SSH.



## Doelmatigheid

Hoe doelmatiger de organisatie, hoe groter het deel van het vermogen dat ingezet kan worden voor de maatschappelijke prestaties. In de tabel hieronder is de ontwikkeling van de bedrijfslasten weergegeven. SSH heeft in haar financieel beleid opgenomen dat de bedrijfslasten gematigd mogen toenemen. In de tabel hieronder is de ontwikkeling van de bedrijfslasten te zien.

Bedrijfslasten	2019	2020	2021	2022
Betalingen aan werknemers	-7.255	-7.816	-8.075	-9.138
Overige bedrijfsuitgaven	-25.906	-22.763	-23.616	-26.143

*In € x 1.000; Bron: Jaarverslagen; geconsolideerd kasstroomoverzicht.*

Van 2019 tot en met 2022 was de stijging van de personeelskosten bijna 26 procent. Dit heeft vooral te maken met uitbreiding van de formatie en CAO-verhogingen.

De overige bedrijfslasten daalden tussen 2019 en 2022, om in 2022 met ongeveer 9 procent te stijgen.

SSH neemt niet deel aan de Aedes-benchmark. Het landelijk gemiddelde van de bedrijfslasten in de benchmark steeg met bijna 12 procent in de visitatieperiode.

SSH heeft gekozen voor superdigitalisering; deze moet het mogelijk maken om meer te doen met hetzelfde aantal mensen. SSH maakte een analyse van het soort bezit en de soort verhuringen. Op basis daarvan werd formatie aan de teams toegekend. Er is een plan opgesteld om vanaf 2024 de formatie af te bouwen.

## Oordeel commissie over de vermogensinzet

SSH zet haar vermogen bewust in voor de opgaven in haar werkgebied. De commissie vindt dat SSH op een heldere manier de inzet van haar vermogen verantwoordt en motiveert.

De inzet van vermogen is gebaseerd op de strategische visie, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan en in de portefeuillestrategie. Visie en portefeuillestrategie zijn gedegen onderbouwd vanuit de maatschappelijke opgave. De commissie concludeert dan ook dat de inzet van het vermogen goed aansluit op wat maatschappelijk nodig is in het werkgebied van SSH en daarmee maatschappelijk goed is verantwoord.

De besluitvorming over vastgoedinvesteringen is maatschappelijk en financieel helder gemotiveerd. In het Afwegingskader Investeringsen beschrijft SSH op welke wijze zij tot investeringsvoorstellen en besluitvorming komt. Bij investeringen spelen de maatschappelijke prestaties die volgen uit het Ondernemingsplan een belangrijke rol in de afweging. Het gaat er daarbij om of een investering bijdraagt aan de missie en strategie én aan de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille.

Vastgoedinvesteringen worden niet alleen per project, maar ook op het niveau van de totale portefeuille en de uitwerking ervan op de financiële continuïteit van de corporatie bekeken.

In de praktijk ziet de commissie dat maatschappelijke overwegingen soms zwaarder wegen dan financiële overwegingen in specifieke projecten. Een voorbeeld daarvan is de keuze van SSH voor onzelfstandige eenheden omdat deze meer bijdragen aan het welzijn en de studie-ervaring van studenten, terwijl het rendement lager is dan op zelfstandige eenheden.

Een ander voorbeeld is het stoppen van project Zernike. De zeer sterk gestegen kosten wilde SSH nog voor haar rekening nemen (samen met de gemeente) maar op basis van het grote risico dat

de leverancier niet volgens plan zou kunnen leveren is besloten het project te stoppen. Inmiddels is SSH met alle betrokken partijen bezig om het project in september 2024 alsnog te realiseren. Nog een laatste voorbeeld: toen duidelijk werd dat de internationale studenten voor het grootste deel zouden wegblijven in de coronaperiode, heeft SSH contact opgenomen met de onderwijsinstellingen. In de contracten ligt het leegstandsrisico bij die laatsten. SSH heeft met de onderwijsinstellingen naar een oplossing gezocht, de kamers zoveel mogelijk verhuurd aan andere categorieën studenten en bovendien een deel van de leegstandskosten voor haar rekening genomen.

Daarom beoordeelt de commissie de maatschappelijke inzet van het vermogen van SSH met een **8**.

## 6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Strategievorming en prestatiebesturing</b>		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	8,0		
Prestatiebesturing	8,0		
<b>Maatschappelijke Rol RvC</b>		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
<b>Externe legitimatie en verantwoording</b>		<b>7,5</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie	7,0		
Openbare verantwoording	8,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,8</b>	

### 6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiebesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiebesturing bestaat uit twee meetpunten. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing met een **7,8**.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. SSH voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat er steeds een actuele lange termijnvisie is geweest in de visitatieperiode met beide opeenvolgende ondernemingsplannen. SSH stelt elk jaar haar ondernemingsplan bij aan de hand van recente ontwikkelingen. Een geheel nieuw ondernemingsplan voor de komende periode is in voorbereiding; voor de zomer zullen intern sessies plaatsvinden en na de zomer met externe belanghebbenden

BoKS is betrokken bij de strategieontwikkeling. De manager Strategie neemt elke twee maanden met BoKS elementen uit het beleid door. Een paar keer per jaar is er een presentatie over een bepaald onderwerp.

In 2021 werd een goed onderbouwde portefeuillestrategie uitgewerkt. Het ondernemingsplan is vertaald naar concrete doelstellingen die gemonitord worden. De portefeuillestrategie wordt actief gehanteerd, zo heeft de commissie kunnen zien in de ter beschikking gestelde documentatie en is gebleken in de visitatiegesprekken.

Het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie zijn weer vertaald en toegepast op de lokale context in de regiostrategieën die SSH vanaf 2021 opstelde. Deze regiostrategieën werden ondertussen al twee keer herijkt.

Daarom waardeert de commissie dit onderdeel met een **8**.

## Sturing op prestaties

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Investeringsbeslissingen worden in een uitgebreid proces diverse keren getoetst op verschillende niveaus en met de RvC aan de hand van tevoren opgestelde criteria en maatschappelijke KPI's besproken.

In 2021 vond een inspectie door de Aw plaats. De Aw constateerde dat de basis op orde was: de PDCA-cyclus werkt goed, er zijn goede kwartaalrapportages, er is sprake van volwassen risicomanagement. De commissie heeft hetzelfde geconstateerd.

Als het nodig is, wijkt SSH af van haar plannen. Dit was bijvoorbeeld het geval toen zich in Tilburg een kans voordeed om een complex van Woonzorg Nederland aan te kopen. Uiteraard paste deze aankoop in de lange termijnvisie zoals die het ondernemingsplan is verwoord.

SSH voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8** omdat de informatie helder en voor alle niveaus beschikbaar en dus bruikbaar is, de kwartaalrapportages compleet zijn, geschikt om op bij te sturen en omdat de vormgeving het verkrijgen van overzicht vergemakkelijkt.

## 6.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

### Beschrijving maatschappelijk oriëntatie van de RvC

#### Governance inspectie AW/oordeel Aw

In oktober 2021 vond een governance-inspectie plaats door de Aw. De conclusie was dat SSH voldeed aan de criteria voor good governance. De Aw constateerde dat het aantreden van een nieuwe directeur-bestuurder nieuw elan had gebracht en dat kracht en tegenkracht goed functioneerden. De RvC werd gekenschetst als ervaren, laat zich breed informeren, positieve dynamiek, goede gesprekken. De Aw zag dat het interne toezicht zich bewoog naar een anderhalf-tier model<sup>2</sup> waarbij de juiste scheiding in rollen aandacht behoeft.

#### Toezichtvisie

De raad heeft in 2020 zijn toezichtvisie herijkt. De raad geeft daarin aan actief te willen werken aan een verdere professionalisering om de juiste kennis en ervaring in huis te hebben. De RvC reflecteert daar ook op en doet dat niet alleen bij de jaarlijkse zelfevaluatie. Verscheidenheid en een diverse samenstelling van de raad zijn vanzelfsprekend.

---

<sup>2</sup> In dit model is er sprake van gescheiden bestuur en toezicht, maar wordt frequenter vergaderd en wordt het toezicht (pro)actiever ingevuld ten behoeve van strategisch sparren.

In de rol als werkgever wil de raad zich een beeld vormen van hoe de bestuurder invulling heeft gegeven aan de visie, de missie, de strategische koers en de richting waarin de organisatie gaat, en ook van de vraag hoe de bestuurder rekenschap heeft afgelegd en zijn persoonlijke ambitie invulling geeft en wat dit betekent voor de (koers van de) organisatie.

De commissie heeft gezien dat de raad in de visitatieperiode de nieuwe bestuurder heeft aangesteld met een opdracht inzake de beleidsontwikkeling en de organisatieontwikkeling. In de voorbereiding van de werving- en selectieprocedure was er inbreng van zowel BoKS als de ondernemingsraad. De raad maakt jaarlijks prestatieafspraken met de bestuurder. De remuneratiecommissie van de raad vraagt de OR jaarlijks naar input voor het beoordelen van het functioneren van de bestuurder. De OR werd ook geraadpleegd voor de herbenoeming van de bestuurder.

De raad wil klankbord zijn voor de bestuurder: de raad levert gevraagd en ongevraagd een inbreng op basis van zijn perspectieven, kennis en ervaring. De raad hecht aan strategisch partnerschap tussen de raad en het bestuur: het gaat om het voeren van het goede gesprek op het goede (strategische) niveau over de opgave, koers en de activiteiten van de SSH. Het gaat daarnaast om waardencreatie, elkaar inspireren en uitdagen, het alert zijn op de vereiste competenties en het leren omgaan met dilemma's.

De commissie heeft geconstateerd dat de raad in de praktijk geregeld optreedt als sparringpartner voor de bestuurder. De raad stelt kritische vragen aan de bestuurder over maatschappelijke overwegingen en dilemma's bij besluiten.

Voor de toezichtrol heeft de raad speerpunten geformuleerd. Jaarlijks neemt de RvC deel aan de strategische tweedaagse; dan wordt er naar de strategie op langere termijn gekeken. Daarbij krijgen zogenaamde "trage vragen" met een morele ondergrond een plek. De optimale maatschappelijke inzet van het vermogen wordt uitgebreid besproken.

Via werkbezoeken en stakeholderbijeenkomsten wil de raad nader geïnformeerd raken. De commissie heeft de volgende voorbeelden daarvan gezien. Bij RvC-vergaderingen zijn geregeld MT-leden aanwezig. De raad overlegt jaarlijks met de ondernemingsraad en heeft ook geregeld vooroverleg met BoKS. In 2020 moesten plannen om belanghebbenden te ontmoeten, waaronder een werkbezoek aan Groningen, worden uitgesteld door de coronapandemie. De wisseling van contactpersonen bij partnerorganisaties heeft contacten in het netwerk lastiger gemaakt. Het werkbezoek heeft in 2022 alsnog plaatsgevonden. En de raad wil bijvoorbeeld zijn RvC-café weer oppakken; dit keer met belanghebbenden en inhoudelijker dan voorheen.

In alle jaarlijkse zelfevaluaties is duidelijk te zien dat de raad haar maatschappelijke oriëntatie heel belangrijk vindt en steeds wil verbeteren. Dat wil de raad doen door bijvoorbeeld een themaprogramma te organiseren en de voelsprietten in de organisatie na corona weer uit te strekken. De raad wil ook meer tijd te nemen om maatschappelijke vraagstukken en de consequenties daarvan voor keuzes die SSH maakt te bespreken en manieren vinden om meer contact met de doelgroep te houden.

### **Toetsingskader**

De raad toetst jaarlijks, aan de hand van het strategisch plan, de jaarplannen en (meerjaren)begroting en het opgestelde toetsingskader, het te voeren maatschappelijke volkshuisvestelijke en financiële beleid voor dat jaar.

Op basis van de prestatieafspraken met de bestuurder voor 2021, aanbevelingen van de accountant en het WSW en de doelen in het Ondernemingsplan 2020-2023 en de Portefeuillestrategie, is een toetsingskader opgesteld.

Het toetsingskader kent zes thema's:

1. Maatschappelijk presteren
2. De ontwikkeling van eigendom en beheer
3. Management en organisatieontwikkeling
4. Risicomanagement
5. Planning en control
6. Medewerkerstevredenheid

Bij de beoordeling van het beleid van het bestuur en de gang van zaken in de organisatie beziet de raad mede in hoeverre door de bestuurder het maatschappelijk belang en het belang van betrokken belanghebbenden is meegewogen.

### **Stakeholdermanagement**

In de visitatieperiode is het stakeholdermanagement ontwikkeld. Daarin zijn concrete plannen opgenomen met betrekking tot het onderhouden van contacten in het Lokale Vierkant. Daarbuiten zijn de plannen minder concreet. De rol van de RvC wordt wel genoemd in het stakeholdermanagement maar is nog niet helder uitgewerkt. In het stakeholdermanagement wordt het onderhouden van een netwerk door de RvC benoemd als onderdeel van het toezicht op de vormgeving en uitvoering van stakeholdermanagement door het bestuur. De raad heeft uitgesproken vooral de bestuurder te willen laten shinen en bewust te kiezen voor een terughoudende rol in het Lokale Vierkant.

De Commissie constateert dat de RvC de afgelopen jaren veel aandacht, ook noodzakelijk, heeft besteed aan de interne organisatie en dat haar maatschappelijke oriëntatie is achtergebleven. De commissie is van mening dat de raad meer kan doen aan de dialoog met de belanghouders, in alle gemeenten, om te weten wat er leeft en men van de SSH vraagt. Tevens kan zij, in overleg met de bestuurder, meer strategisch worden ingezet.

### **Beoordeling maatschappelijk oriëntatie**

SSH voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zich bewust toont van zijn maatschappelijke rol zoals is gebleken uit de documentatie die de commissie heeft gezien en de gesprekken die de commissie heeft gevoerd.

De raad heeft zijn gedeelde visie op zijn rollen geformuleerd in de actuele toezichtsvisie, van hoog niveau. In het toetsingskader zijn heldere maatschappelijke elementen opgenomen.

De maatschappelijke rol komt nadrukkelijk aan de orde in de zelfevaluaties; in alle jaren van de visitatieperiode wordt over de maatschappelijke oriëntatie gesproken en zoekt de raad naar manieren om deze verder te verbeteren.

De raad is sparringpartner voor de bestuurder en het managementteam. De raad stelt kritische vragen teneinde de maatschappelijke doelstellingen in beleidsontwikkeling en investeringsbeslissingen te borgen. De raad neemt expertise vanuit de omgeving mee in zijn rol als sparringpartner en bevraagt de bestuurder op maatschappelijke overwegingen.

Daarom waardeert de commissie dit onderdeel met een **8**.

### 6.3 De beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,5**.

#### **Externe legitimatie**

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

BoKS, management en medewerkers werden betrokken bij het opstellen van het vigerende ondernemingsplan. Waar het Lokale Vierkant functioneert, is er inbreng in beleid. Afstemmen op tactisch en operationeel niveau loopt prima.

De commissie waardeert dit onderdeel met een **7**.

De commissie heeft geconstateerd dat bijna alle belanghebbenden graag eerder in het proces betrokken zouden willen worden bij de ontwikkeling van beleid en ook bij de ontwikkeling van strategische plannen. Het betreft met name onderwijsinstellingen en samenwerkingspartners buiten Utrecht. Het stakeholdermanagement is in de praktijk nog niet volledig ingevuld.

#### **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt.

SSH voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat SSH zich in haar goed leesbare en toegankelijke jaarverslag verantwoordt over haar prestaties.

Naast het jaarverslag zijn er infographics waarin kort en beeldend de belangrijkste prestaties worden gepresenteerd. De website van de SSH is uitgebreid en er zijn diverse linkjes naar toelichtende filmpjes en specifieke acties opgenomen.

SSH denkt goed na over de wijze van communiceren en wil zich daarin steeds verder verbeteren. Passend bij de doelgroep worden verschillende communicatiemiddelen ingezet. Een voorbeeld is het actieve gebruik van Twitter voor studenten; toen bleek dat studenten dat minder gingen gebruiken is SSH op een ander medium overgestapt. Op YouTube staan filmpjes over project Goeie Buur. Besluiten over investeringen die SSH heeft genomen werden zonnig door de directeur-bestuurder persoonlijk aan de betrokken partnerorganisaties toegelicht.

Zoals de commissie eerder opmerkte, kan SSH zich nog versterken door bewust veranderingstrajecten te evalueren.

SSH is een open organisatie: het koersplan en het portefeuilleplan zijn voor iedereen toegankelijk via de website. Dat gebeurt lang niet bij alle corporaties.

De commissie waardeert de openbare verantwoording alles overziend met een **8**.

## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Bijlage 1 Verbetersuggesties van belanghebbenden

### BoKS

- Zet in op een intensievere en minder brede aanpak van duurzaamheid. Pak jaarlijks 10 of 20 procent van de panden aan.
- Responsetijd, updates over verloop van een verzoek en informatie over een wooncomplex kan beter. Zorg dat er gerichte informatie over verbouwingen en dergelijke beschikbaar is via de app of de portal.
- Zeg het gewoon als je het niet eens bent met voorstellen.

### Gemeenten

#### Utrecht

- Verduurzaming van monumenten kan in het uitvoeringsprogramma van de prestatieafspraken terugkomen.
- Informeel overleg met gemeente en corporaties weer oppakken waarin we wat vrijer kunnen denken over slimme manieren om doelen te bereiken.
- Vertel ons meer over wat SSH doet om het welzijn en de studie-ervaring van studenten te bevorderen.
- De communicatie zou gebaat zijn bij vaker (telefonisch) contact tussen wethouder en bestuurder van SSH.
- De gemeente zou graag bij het maken van het nieuwe ondernemingsplan worden betrokken.

#### Groningen

- De gemeente maakt graag prestatieafspraken met SSH en zou graag zien dat SSH meer in gesprek gaat met de lokale corporaties.
- Uitbreiding van het bezit, meer onzelfstandige eenheden van goede kwaliteit.
- Meng buitenlandse en Nederlandse studenten.

#### Tilburg

- Als er kansen zijn voor locaties, wordt SSH getipt.

#### Zwolle

- Neem meer initiatief voor overleg.
- Zou graag meedenken voor SSH's nieuwe ondernemingsplan.

### Collega-corporaties

#### Utrecht en omstreken

- Er kan meer worden samengewerkt, bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud.
- We kunnen de kennis die SSH deelt op het gebied van digitalisering nog beter benutten. Wat leren we van elkaar?
- Politieke stuurmanskunst mag groeien.

#### Rotterdam

- Voor de stad is het goed om bij nieuwe ontwikkelingen gericht te zijn op diplomastudenten.

#### Tilburg

- Doe samen onderzoek met gemeenten en corporaties voor gebiedsontwikkeling. Trek projecten er doorheen met een professionele werkorganisatie. Jebber heeft echt wel meters gemaakt.

- Blijf kiezen voor onrendabele onzelfstandige eenheden. Laat de zelfstandige eenheden aan de commerciële en de corporaties.

#### Zwolle

- Meer gesprekken over keuzes, wees transparanter over wat SSH wil. Wees concreter.

#### Groningen

- Wees vooral transparant. Stem vooral af wat de intenties zijn. Wat betekent het als Groningen gezien wordt als een van de drie kernsteden?

#### Studentenhuisvesters

- In de toekomst graag meer vrij denken samen, niet op basis van stukken.
- Houd focus op waar SSH sterk in is.

#### Kences

- Alternatief voor hospiteerstelsel is matchen op basis van data. De Key doet dat. Interessant om naar te kijken.
- Commerciële partijen lopen voorop op het gebied van community building. Kijk wat SSH daarvan kan leren.
- Gebruik de Kringloopwinkels om het interieur van gemeubileerd verhuurde eenheden aan te vullen.

### **Onderwijsinstellingen**

#### Utrecht, Universiteit, Hogeschool en HKU

- Er zit een grens aan wat allemaal voor de studenten georganiseerd kan worden. Studenten moeten ook hun eigen weg leren vinden; dus kijk uit voor betuttelen.
- Zouden graag meer beeld hebben van SSH's plannen en strategieontwikkeling. Laat meer zien.
- Zouden graag ook andere sleutelpersonen bij SSH kennen, naast de bestuurder.

#### Windesheim

- Zou graag zien dat er, gezien de noodzaak van uitbreiding, samen (DeltaWonen, SSH, Zwolse<sup>8</sup>) stappen worden gezet.
- Doe meer aan duurzaamheid samen met DeltaWonen.
- Graag iets meer initiatief voor afstemming van processen en dienstverlening.

#### Erasmus Universiteit

- Focus nog meer op onze doelgroep internationals: organiseer een welkom, zorg voor sociale cohesie.
- Geef projecten een communicatieadviseur mee.

#### RUG en Hanze Hogeschool

- Geen woorden maar daden. Doorzetten, bouwen op de campus is geen groot risico.

#### Universiteit Tilburg

- De nadruk ligt nog erg veel op Utrecht, geef meer aandacht aan de overige steden.
- Graag meer informatie delen over meerjarenvisie, investeringen en doelstellingen, vertaald naar Tilburg.
- Lagere huurprijzen en meer kamers.

### **Goeie buur**

- Verbeter de website, Mijn SSH, zodat contracten makkelijker worden gevonden voor acceptatie door de nieuwe huurder.

## Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaringen

**Raeflex**  
Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Stichting Studenten Huisvesting (SSH) te Utrecht  
Jaar visitatie : 2023

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Stichting Studenten Huisvesting (SSH) te Utrecht hebben.

Bennekom, 5 oktober 2022 de heer drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Stichting Studenten Huisvesting (SSH) te Utrecht verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 6 januari 2023 de heer drs. M.P. Angenent MPA (Michiel) | voorzitter

Bennekom, 16 januari 2023 mevrouw T. Booi (Tineke) | algemeen commissielid

Bennekom, 18 maart 2023 mevrouw A. Rook (Annemarie) | algemeen commissielid

Bennekom, 5 januari 2023 mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom (Evelien) | secretaris

## Bijlage 3 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



## Voorzitter

### drs. M.P. Angenent MPA (Michiel)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Kennis van **openbaar bestuur** en **bedrijfsvoering**
- ✓ Ervaring als **toezichthouder**
- ✓ Ervaring als **voorzitter**

Meer informatie:



[Michiel Angenent | Raeflex](#)



[Michiel Angenent | LikedIn](#)

## Korte kennismaking

Mijn kennis en ervaring heb ik grotendeels opgedaan in diverse bestuursfuncties. Zo ben ik onder meer faculteitsdirecteur geweest aan de Universiteit Utrecht. Sinds 2008 ben ik partner van Bureau Pafort & Partners voor interim en advies in het hoger onderwijs. Verder ben ik voorzitter van twee raden van toezicht in het basisonderwijs, ben ik actief als voorzitter in vrijwilligersorganisaties en vertaal ik Afrikaanse literatuur.

Mijn blik van buiten de corporatiesector wordt tijdens visitaties gewaardeerd. Mijn achtergrond als filosoof, Neerlandicus en bestuurskundige is daar behulpzaam bij. En dat sluit aan en helpt bij het versterken van de grotere maatschappelijke gerichtheid van de nieuwe visitatiemethodiek 6.0.

## Visitaties

Vanaf 2010 ben ik betrokken bij Raeflex. Visitaties van woningcorporaties werden meer en meer tot accreditaties, waarbij punten en publieke verantwoording centraal stonden. Het oorspronkelijk doel van visitatie, spiegelen door en zelfreflectie met behulp van interne en externe belanghebbenden, raakte zo steeds meer op de achtergrond. De nieuwe woningwet heeft dat door een grote nadruk op compliance nog eens versterkt.

Nu enige jaren later kunnen visitaties zich gelukkig weer veel meer op het maatschappelijk presteren van de corporatie richten en is er veel meer ruimte voor reflectie. Daar word ik dus enthousiast van, want voor mij is het een verademing om ook in visitaties te mogen inzetten op het aanzetten tot reflectie en ondersteunen van dialoog. Geen partijen tegenover elkaar (debat) maar mét elkaar laten praten en naar elkaar laten luisteren (dialoog).

In mijn vrijwilligersactiviteiten ben ik daar feitelijk dagelijks mee bezig, want juist vrijwilligers weten precies wat zij willen en kunnen alleen door dialoog bij elkaar worden gebracht. En dat is wat ik doe, zowel voor het Utrechts Kamerkoor als voor de Stichting Wilhelminapark als voor de Stichting Klasse.

En naast mijn kennis en ervaring zet ik juist ook deze competenties graag in bij de visitaties van Raeflex, want het is juist dit bureau dat daar net als ik veel waarde aan hecht.

## Kort CV

### Opleiding

- Doctoraal Nederlandse Taal en Letterkunde
- Doctoraal Wijsbegeerte
- Master of Public Administration

### Carrière

2008-heden Partner bij Pafort & Partners, advies en interim hoger onderwijs  
1985-2008 Diverse functies bij de Universiteit van Utrecht (strategisch beleid, in- en externe verantwoording, financiën, faculteitsdirectoraat)

### Nevenfuncties

2017-heden Voorzitter Utrechts Kamer Koor  
2017-2019 Voorzitter Rekenkamercommissie Echt-Susteren  
2015-heden Vicevoorzitter Dagelijks Bestuur Stichting Wilhelminapark e.o.  
2014-heden Voorzitter raad van toezicht Stichting Klasse, instelling voor basisonderwijs Gouda e.o.  
2013-2018 Lid Bestuur Stichting Geert Groote School, instelling voor basisonderwijs, Amsterdam en Amstelveen.  
2011-2019 Voorzitter raad van toezicht Talent Primair, instelling voor basisonderwijs, Hilversum e.o.



## Algemeen commissielid

### T. Booi (Tineke)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Uitgebreide kennis van de corporatiesector
- ✓ Uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van governance

Meer informatie:



[Tineke Booi | Raeflex](#)



[Tineke Booi | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Mijn gehele werkcarrière speelt zich af in de sector wonen en woningcorporaties. Als bestuursadviseur houd ik me vooral bezig met visieontwikkeling, beleidsmatige vraagstukken, innovatie uitdagingen en het vormen van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en andere partijier. Ook ben ik actief op het gebied van governancevraagstukken en de ontwikkeling van 'moresprudentie'. Daarnaast heb ik ervaring met diverse toezichthoudende functies bij corporaties, het merendeel op voordracht van huurdersorganisaties. De affiniteit met bewonersbelangen stamt uit het begin van mijn loopbaan. Ik ben na mijn studie begonnen als consulent bij het LOBH, een van de voorlopers van de Woonbond. Vervolgens ben ik overgestapt naar het NCIV (het huidige Aedes). Daarna heb ik gewerkt als directeur bij de stichting Werkgroep '2Duizend en deze omgevormd tot de B.V. Laagland'advies. De laatste jaren maak ik deel uit van het adviseursnetwerk ORKA-advies. Door mijn werk heb ik een brede kennis van de volkshuisvesting en het werk van corporaties in verschillende omstandigheden. Mijn huidige functie is zelfstandig adviseur binnen het netwerk ORKA-advies, werkzaam op het gebied van stedelijke ontwikkeling en wonen.

## Visitaties

Vanaf 2002 heb ik meer dan 30 visitaties als algemeen commissielid uitgevoerd. Visiteren is een hele klus, maar wel een hele leuke. Vaak verrassend hoe corporaties hun maatschappelijke taak invullen. Bij visitaties kijk ik met een generalistische blik naar de prestaties van corporaties. Ik ben nieuwgierig hoe de maatschappelijke prestaties zich verhouden tot het integrale functioneren en ga op zoek naar het verhaal achter de documentatie en cijfers. Ik vind het belangrijk om door te vragen bij de gesprekspartners om een goed inzicht te krijgen in de gevisiteerde corporatie en de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties waarderen. Daar ligt voor mij de basis van de beoordeling en de uiteindelijke rapportage. Een goede visitatie biedt een corporatie kansen, leerpunten en mogelijk ook nieuwe ideeën waarmee zij nóg weer wat stappen kan zetten. Ook hebben belanghebbenden uiteindelijk een rapport in handen, waarmee zij verder in gesprek kunnen gaan met hun corporatie. Zo krijgt verantwoording een dynamisch karakter.

## Kort CV

### Opleiding

- Sociale academie (Arbeidsverhoudingen)

### Carrière

2002-heden Visitator bij Raeflex  
2001-heden Bestuursadviseur bij ORKA-advies  
1989-2001 Coördinator Wonen, na 1991 directeur, bij Werkgroep '2Duizend (het latere Laagland'Advies, nu Atrivé)  
1981-1989 Adviseur bij NCIV (huidige Aedes)  
1979-1981 Consulent bij LOBH (nu Woonbond)

### Nevenfuncties

2015-heden Organisator De Weide Blik, voorzitter De Brede Kijk  
2016-2019 (initiatiefnemer) en bestuurslid lokaal goede doelenfonds  
2012-2018 Vicevoorzitter raad van commissarissen bij WSG te Geertruidenberg (saneringstaak)  
2011-heden Voorzitter culturele stichting 100% Heuvelrug  
2010-2017 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Viveste te Houten (reorganisatie en fusie)  
2009-2010 Lid raad van commissarissen bij Poort6 te Gorinchem  
2006-heden Bestuurslid stichting Standplaats Driebergen  
1999-2007 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Dudok en Dudok Wonen te Hilversum (reorganisatie en fusie)



## Algemeen Commissielid

### A. Rook (Annemarie)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Verandermanagement
- ✓ Organisatieontwikkeling
- ✓ Stakeholdermanagement
- ✓ Procesmanagement
- ✓ Strategie
- ✓ Prestatieafspraken
- ✓ Leefbaarheid en participatie

Meer informatie:



[Annemarie Rook | Raeflex](#)



[Annemarie Rook | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Mijn loopbaan ben ik begonnen binnen het (hoger) onderwijs. Nadat ik enkele jaren bij de politie gewerkt heb, heb ik de afgelopen 15 jaar als manager gewerkt bij verschillende corporaties. Ik werk vanuit een brede maatschappelijke ambitie en ik bekijk vraagstukken graag vanuit de ogen van een huurder. Ik heb tijdens mijn loopbaan diverse veranderprocessen, reorganisaties en cultuurtrajecten begeleid. Wat mij kenmerkt is dat ik in alles de samenwerking zoek met stakeholders. In februari 2022 ben ik gestart als zelfstandige op het gebied van organisatieadvies en interimmanagement. Nederland staat voor een grote opgave. Het woningtekort is landelijk groot, te groot. Dit vraagt om verbinding, visie en daadkracht van corporaties en samenwerkingspartners. Met mijn talent om zaken in beweging te brengen, draag ik hier graag mijn steentje aan bij.

## Visitaties

Een visitatietraject zie ik als een cadeau voor een corporatie. Verder komen als organisatie en nieuwe kansen ontdekken om door te ontwikkelen en de kwaliteit te verbeteren. Ik vind het belangrijk om het echte eerlijke gesprek te voeren naast de methodiek. Waarom zijn keuzes gemaakt, wat is de achterliggende gedachte en vanuit welk ideaal werkt de corporatie. Er wordt veel gevraagd van corporaties als het gaat om betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid. Hoe komt een corporatie tot een goede afweging en welke rol spelen de stakeholders hierbij. Visitatie is voor mij waardeerend onderzoeken, om de corporatie op deze manier verder te helpen bij hun doorontwikkeling.

## Kort CV

### Opleiding

- Verandermanagement
- Bedrijfskunde
- Management, Economie en Recht

### Carrière

2022-heden Zout Collectief, eigenaar/initiatiefnemer  
2018–2022 Dunavie, manager Wonen  
2011–2018 Rijnhart Wonen, manager Wonen  
2010–2011 Staedion, gebiedsmanager  
2008–2010 IJsselsteinse Woningbouwvereniging, interimmanager  
2006–2008 de Sleutels, hoofd klantenservice  
2002–2006 Politie Kennemerland, Projectleider/klantmanager  
1995–2002 Hogeschool Haarlem, coördinator bedrijfsvoering



## Secretaris

### drs. E.E.H. van Beusekom (Evelien)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Uitgebreide kennis van corporaties
- ✓ Brede ervaring als adviseur/consultant
- ✓ Zeer goede schrijfvaardigheid
- ✓ SVWN visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Evelien van Beusekom | Raeflex](#)



[Evelien van Beusekom | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Een groot deel van mijn loopbaan heeft zich afgespeeld bij corporaties. Door mijn achtergrond als sociaal psycholoog, houd ik me graag bezig met groepsprocessen in organisaties. Ik ben met name nieuwsgierig naar de relatie tussen opgaven van de organisatie, organisatiedoelstellingen en doelstellingen van medewerkers.

Naast mijn werkzaamheden als secretaris van de visitatiecommissie voor Raeflex werk ik ook als zelfstandig adviseur.

## Visitaties

Vanaf 2018 ben ik betrokken bij Raeflex en heb ik al meerdere visitaties uitgevoerd als secretaris van de visitatiecommissie.

Verantwoording van prestaties is een belangrijk doel van visitaties. Ook zie ik visitatie als een prachtige kans om te leren en de sturing van je organisatie te verbeteren. Want: Hoe zorg je ervoor dat je, in een maatschappelijke omgeving die steeds verandert, onzekerder en complexer wordt, je missie verwezenlijkt? Darwin zei het al: niet de sterkste, de slimste of de mooiste overleven, maar diegenen die zich het beste kunnen aanpassen. Wat helpt je daarbij?

Inzicht in je vooruitgang op belangrijke doelstellingen is bijzonder motiverend. Het legt de basis voor effectieve vervolgstappen en stemt optimistisch over de slaagkans daarvan.

## Kort CV

### Opleiding

- Doctoraal sociale psychologie (organisatiekunde en onderzoek).
- Diverse opleidingen op het gebied van progressiegericht werken.
- Human Core Business, postacademische leergang.

### Carrière

2018-heden Visitator Raeflex  
2010-2017 Coördinator P&O, Rijswijk Wonen  
2008-2010 Consultant/ Interim, Interlink  
2001-2008 Adviseur P&O en MT-lid bij GoedeStede  
1998-2001 Beleidsadviseur, loopbaanadviseur, gemeente Zaanstad  
1988-1998 Organisatieadviseur, Gemeente Vervoerbedrijf Amsterdam

### Nevenfuncties

2006-2008 Bestuurslid Woonwjs, nu de Corporatie Academie



## Bijlage 4 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Presteren naar Opgaven en Ambities	Position paper	Position Paper Visitatie SSH 2019-2022
	Ondernemingsplan	Ondernemingsplan 2018-2022   2020-2023
	Jaarplannen	Jaarplan 2019 t/m 2022
	Jaarverslagen	Jaarverslag 2019   202
		Infographic jaarverslag 2020   2021
		Jaarverslag 2021   2022 tekst in concept
	Beleidsnotities	Portefeuillestrategie 2020-2030
		Regiostrategieën 2021-2025
		Duurzaamheidsbeleid
		Huurbeleid 2020 en verder
		Projectplan Goeie Buur 2020-2021
		Evaluatie Experiment Zelf Toewijzen
	Woonvisies	Woonvisie Amersfoort 2011-2020
		Woonvisie Bunnik 2017-2021
		Woonvisie Groningen 2020
		Woonvisie Rotterdam 2020-2030   Addendum
		Woonvisie Tilburg 2020-2025
		Woonvisie Utrecht 2019
		Woonvisie Zeist 2021-2025
		Woonvisie Zwolle 2017-2027
	Prestatieafspraken	Prestatieafspraken Amersfoort 2020-2022
		Prestatieafspraken Bunnik 2019   2022-2026
		Prestatieafspraken Rotterdam 2019   202-2021
		Prestatieafspraken Utrecht 2019-2023   2020-2024   2022-2026
		Prestatieafspraken Zeist 2021-2025
		Prestatieafspraken Zwolle 2021-2022
	Relevante lokale, regionale, landelijke convenanten	Landelijk actieplan studentenhuusvesting 2018-2021   2022-2030
		Convenant Studenten- en jongerenhuusvesting Groningen 2019-2022
		Akkoord Studentenhuusvesting Rotterdam 2020-2025
		Convenant Studentenhuusvesting Utrecht 2020-2025
		Plan van Aanpak Huusvesting Kwetsbare Doelgroepen Utrecht 2019
	Lokale contracten	<u>Rotterdam:</u> Samenwerkingsovereenkomsten St. Studiefinanciering Curaçao 2018-2020 en ingang 2020 Samenwerkingsovereenkomst Hogeschool Rotterdam 2022-2026 Samenwerkingsovereenkomst Inst. for Housing and Urban Development Studies 2019-2022 Overeenkomst Erasmus Universiteit Rotterdam (sinds 2014) Overeenkomst huur F-gebouw van Erasmus Universiteit Rotterdam Allonge F-gebouw   Goedkeuring Aw allonge F-gebouw 2019
		<u>Tilburg:</u> Verhuur/beheerovereenkomst TBV Wonen 2015 Huurovereenkomst Tilburg University 2016
		<u>Zwolle:</u> Samenwerkingsovereenkomst Windesheim 2014-2019   2019-2023 Samenwerkingsovereenkomst Stichting Studiefinanciering Curaçao 2020-2021 Samenwerkingsovereenkomst deltaWonen meerdere complexen 2013-2038 Romphuurovereenkomst deltaWonen meerdere adressen 2014-2038 Allonge romphuurovereenkomst deltaWonen complex Harm Smeengekade Afspraken deltaWonen beheervergoeding dubbele bewoning
		<u>Maastricht:</u> Huurovereenkomst Teikyo 2012   Allonge huurovereenkomst Teikyo Samenwerkingsovereenkomst Guesthouse Maastricht University 2016 Minnelijke beëindiging contract Annadal
		<u>Groningen:</u> Samenwerkingsovereenkomst Hanzehogeschool + Rijksuniversiteit Groningen 2020-2024 Huurovereenkomst Vastgoed Groningen B.V. 2015-2020 Huurovereenkomst Stichting Kopland – Albertine Agnesplein 2020-2021 Huurovereenkomsten Lefier - Complex Kornoeljeplat Algemene voorwaarden bij huurovereenkomsten Lefier Huurovereenkomst Stichting De Huismeesters Hoendiep Huurovereenkomsten Lefier - Complex Kornoeljeplat Huurovereenkomst Lefier – Blekerslaan Huurovereenkomst Lefier – Moesstraat 8   Moesstraat 16-22 Huurovereenkomsten Nijestee – Planetenlaan + Huurovereenkomst Nijestee – Kraanvogelstraat   Dr. C. Hofstede de Grootkade Huurovereenkomst Nijestee – complex Vrydemalaan   Trefkoel/Upsilon Huurovereenkomst Kooistra, Poelman, Van Straten - Van Swietenlaan 2018-2020

		<p><u>Utrecht Midden:</u>  Huurovereenkomst Stichting Abrona – Kantooruimte Ina Boudier Bakkerlaan  Beheerovereenkomst Bouwvereniging Volksbelang – verschillende adressen  Beheerovereenkomst Bo-Ex – Complex MAX  Beheerovereenkomst Lister – Vaartscherijnstraat –  Beheerovereenkomst De Waal Beheer – Zevenwouden  Huurovereenkomst Stichting Exodus – Kantooruimte Reestraat  Projectovereenkomst Mitros – Verschillende adressen  Huurovereenkomst Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht – Wickenburglaan  Huurovereenkomst Stichting Exploitatie MAX – Europaplein</p> <p><u>Utrecht Oost:</u>  Samenwerkingsovereenkomst Stichting Lister – Casa Confetti - ingang 2021  Beheerovereenkomst Bouwvereniging Volksbelang – Kriekenpitplein + Campusplein  Huurovereenkomst Leger des Heils – Pythagoraslaan  Samenwerkingsovereenkomst Instituut voor Gebaren, Taal &amp; Dovenstudies (onderdeel HU) – Johanna – ingang 2015  Overeenkomst partnership SportUtrecht – cluster in Johanna, verschillende complexen en voorrang – ingang 2019  Overeenkomst Hogeschool Utrecht - 2017-2021  Samenwerkingsovereenkomst Universiteit Utrecht – 2017-2021  Overeenkomst voorrangsregeling Altrecht – verschillende complexen - ingang 2015  Huurovereenkomst Stichting Pension Singelzicht – Enny Vredelaan 355 + 357</p> <p><u>Utrecht West:</u>  Huurovereenkomst Syntus Achmea Real Estate &amp; Finance - Gerbrandypad  Samenwerkingsovereenkomst TIAS – 2019-2021   Verlengde TIAS 2022  Huurovereenkomst De Waal Beheer – Ravellaan   Pythagoraslaan  Mantelovereenkomst Gemeente Utrecht – ingang 2005  Mantelovereenkomst Mitros – ingang 2014  Allonge Mitros – Verhuur door intermediaire organisaties – ingang 2017  Beheerovereenkomst Portaal Eemland – verschillende adressen  Beheerovereenkomst YWCA – F.C. Donderstraat  Samenwerkingsovereenkomst Stichting Grasboom – Yavaridreef/Victoria Regiadreef – ingang 2007  Aanvullende afspraken samenwerkingsovereenkomst Stichting Grasboom – Yavaridreef/Victoria Regiadreef  Huurovereenkomst Leger des Heils – Harpstraat   Kanaalweg   Maliestraat  Huurovereenkomst Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht – J.P. Coenstraat  Huurovereenkomst Stichting Pension Singelzicht – Gisbert Bromlaan  Huurovereenkomst Stichting De Tussenvoorziening – Blauwkapelseweg   Frits Coerslaan  Huurovereenkomst Dr. Henri van der Hoevenkliniek – Korte Jufferstraat</p>
	Memo verloop Zernike	Memo Kavel 7 Zernike (Groningen)
Presteren volgens Belanghebbenden	Belanghebbenden	Rapportage enquête samenwerking corporaties; gemeente; onderwijsinstellingen
	Verslagen van overleg met belanghebbenden	<p><u>BOKS:</u> Notulen Directieoverleg BOKS 21-07-2019 en 18-02-2020</p> <p><u>Gemeente Rotterdam:</u>  Verslag evaluatie prestatieafspraken Gemeente Rotterdam – SSH 30-09-2020  Verslag werkgroep studentenhuysvesting 26-03-2021</p> <p><u>Gemeente Utrecht – STUW:</u>  Verslag stuurgroep Huren 19-02-2020  Verslag afstemmingsoverleg gemeente Utrecht – STUW strategien 01-04-2021</p>
	Rapportages klanttevredenheids-onderzoeken	Rapportages Huurderstevredenheid 2019; 2020; 2021; 2022 Infographic Jaarlijkse enquête 2021
Presteren naar Vermogen	Aw oordeelsbrieven	Beoordelingsbrief 2019-2020; Brief verbindingsonderzoek 2020 Rechtmatigheidsbrief verslagjaar 2019; 2020; 2021; Toezichtbrief 2020; 2022
	WSW-beoordelingen	Brieven Borgbaarheid, borgingsplafond en financiële analyse ontvangen 2020 t/m 2022 Brief Beoordeling 2020 + Beoordeling Risicoprofiel 2021 en 2022
	Jaarrekeningen	Jaarverslagen, zie map PnOA
	Managementdocumenten	Begrotingen en MJB's SSH 2019 t/m 2022 (met doorkijk 10 jaar) en 2023 Treasuryjaarplannen SSH 2019 t/m 2022
Governance van maatschappelijk presteren	Planningsproces	Kwartaalrapportages van de jaren 2019, t/m 2022 Analyses Betaalbaarheid jaren 2020 t/m 2022
	Toezihtsvisie	Toezihtsvisie
	Zelfevaluaties	Verslagen zelfevaluatie 2019 (januari 2020), 2020 (juni 2021), 2021 (juni 2022)
	RvC vergaderingen	Notulen van RvC-vergaderingen in 2019 t/m 2022
	Casus: Documenten over Besluitvorming De Kwekerij Fase II	Aanbiedingsbrief richting RvC voor overleg 24-03-2020 met ondersteunende documenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memo Stand van Zaken</li> <li>- Notitie Financiële Resultaten</li> <li>- Afwegingskader</li> <li>- Waardebepaling</li> </ul> Voorblad richting AiC (9-03-2020)

## Bijlage 5 Lijst geïnterviewde personen

**Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens 22 face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stichting Studenten Huisvesting (SSH). Hiervan vonden er 9 via video-conferencing plaats.**

### **Raad van commissarissen**

De heer Eric Kemperman, voorzitter RvC  
Mevrouw Francine Zijlstra, RvC-lid, voorzitter AIC  
De heer Steven Menke, RvC-lid, lid AIC  
De heer Martijn de Loor, RvC-lid, voorzitter Remuneratiecommissie

### **Directeur-bestuurder**

De heer Rob Donninger, directeur-bestuurder SSH

### **Managementteam**

De heer Roeland Kreeft, manager Wonen  
De heer Ronald de Lange, manager I&A  
Mevrouw Carleen van den Broek, manager F&C  
Mevrouw Monique van Loon, directeur Jebber  
De heer Felix Sevenheck, manager Strategie  
De heer Johan Laan, controller

### **Ondernemingsraad**

De heer Lex Pieterse, Property Manager team Utrecht Oost - voorzitter OR  
De heer Hans de Goeij, concernmedewerker Finance & Control, lid OR  
Mevrouw Monique Louwes, teammanager Noord (Groningen en Zwolle), lid OR  
Mevrouw Annemarie Baars, Informatie strateeg, lid OR  
De heer Jordi Vels, projectleider Wonen, lid OR

### **Externe gesprekken**

#### **Huurdersorganisatie BoKS**

Mevrouw Suzanne Krolis, commissaris PR/Communicatie  
De heer Jorrit van Wees, bestuurslid met portefeuille duurzaamheid 2018-2020

#### **Gemeenten**

De heer Dennis de Vries, wethouder Wonen, gemeente Utrecht  
De heer Joeri van der Lee, Programmanager Cluster corporaties (opgave wonen), gemeente Utrecht  
Mevrouw Ingrid de Bont, beleidsadviseur Wonen, gemeente Rotterdam

#### **Onderwijsinstellingen**

Mevrouw Sabrina van Veen, process manager Housing, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Mevrouw Margot van der Starre, CvB vastgoed, Universiteit Utrecht  
Mevrouw Lenn Lamkin, beleidsadviseur huisvesting internationale studenten, UU  
De heer Felipe Salve, directeur HKU  
Mevrouw Tineke Zweed, bestuurder Hogeschool Utrecht

### **Zorg- en welzijn: Project Goeie Buur**

De heer Tom Wigbold, stadsteam BackUp

De heer Kevin Schilder, Singelzicht

Mevrouw Bregje Spaans, gemeente Utrecht - Sociaal Domein

### **Collega-corporaties en samenwerkingsverband**

De heer Melvin Pool, senior manager Beleid & Strategie, Stadswonen/ Woonstad Rotterdam

Mevrouw Iris Bouwman, adviseur Strategie & Beleid, Stadswonen/ Woonstad Rotterdam

De heer Bastiaan Staffhorst<sup>3</sup>, lid directieteam Woonin

Mevrouw Saar Spanjaard, directeur- bestuurder Cazas Wonen

De heer Remco de Maaijer, directeur STUW en RWU

### **Video interviews**

#### **Gemeenten**

Mevrouw Hanneke van Lieshout, beleidsmedewerker Wonen, gemeente Tilburg

De heer Rik van Niejenhuis, wethouder Wonen, gemeente Groningen

De heer Michiel de Boer, programmaleider Wonen, gemeente Groningen

Mevrouw Dorrit de Jong, wethouder Wonen en Zorg, gemeente Zwolle

Mevrouw Deborah Kamphuis, beleidsadviseur Wonen, gemeente Zwolle

#### **Corporaties**

De heer Paul Kouijzer, directeur-bestuurder, TBV Tilburg

De heer René Kral, hoofd bedrijfsvoering, De Huismeesters

Mevrouw Antje Hooghiem-Noorda, manager Studententeam, Lefier

Mevrouw Esseliene Schieven, algemeen directeur-bestuurder Nijestee

De heer Martijn Sweitser, adjunctie-directeur Wonen, deltaWonen.

#### **Studentenhuisvesters en samenwerkingsverband**

De heer Kees Stunnenberg, directeur-bestuurder, SSH&

Mevrouw Anneleen Lagae, voorzitter bestuur, DuWo

De heer Bart van As, directeur-bestuurder, Idealis

Mevrouw Jolan de Bie, directeur, Kences

#### **Onderwijsinstellingen**

De heer Dirk Pieter Halbesma, manager Vastgoed en Facilities, Windesheim

De heer Hans Biemans, vicevoorzitter CvB Universiteit Groningen

Mevrouw Petra Smeets, lid CvB Hanze Hogeschool Groningen

De heer Adnan Iskenderkaptanoglu, Team Lead Services - International Office, Universiteit Tilburg

Mevrouw Naftali Jansz, housing manager, Universiteit Tilburg

---

<sup>3</sup> Dit gesprek vond telefonisch plaats.

## Bijlage 6 Position paper

# SSH Position Paper Visitatie Februari 2023



### Inleiding

Bij een visitatie wordt teruggekeken om in beeld te brengen wat er is gepresteerd en hoe dat wordt gewaardeerd door anderen (de "belanghebbenden"). En om te zien of is gedaan wat was gepland. Omkijkend moet je vaststellen dat veel niet kon gaan zoals bedacht. Van begin 2020 tot medio 2022 werd de agenda goeddeels bepaald door Corona. Een belangrijke vraag is daarom ook: hoe heeft de SSH die periode doorstaan? Door de oogharen heen; goed, denken wij.

### Op tijd de zeilen gehesen

In 2019 is een nieuw Ondernemingsplan vastgesteld. Met drie pijlers. De eerste gericht op uitbreiding van het aantal studenteneenheden: vanwege de enorme tekorten de hoogste prioriteit. De twee andere pijlers zijn hieraan min of meer dienend. In een krappe arbeidsmarkt zou die uitbreiding moeten zonder een navenante groei van de organisatie. Daarom is sterk ingezet op ontwikkeling van medewerkers én de SSH als prettige werkgever. Dit in samenhang met "superdigitalisering". Een keuze die voor de hand lag, met het oog op onze doelgroep. Forse investeringen in hardware, software, verbindingen en vaardigheden van medewerkers bewezen hun nut direct bij het begin van de Coronacrisis. Medewerkers konden uitstekend tijd- en plaatsonafhankelijk werken en deden dat ook. Zo kon worden doorgewerkt zonder wezenlijke problemen voor woningzoekenden, huurders en onderwijsinstellingen. We hebben mede daarom adequaat kunnen reageren op het op grote schaal wegblijven van internationale studenten. Waar dat enigszins kon, is leegstand beperkt. En de SSH heeft - anders dan in contracten stond - een substantieel deel van de financiële schade voor eigen rekening genomen, waardoor ook de afhandeling daarvan soepel is verlopen.

### Tot hier, en nu?

Terugkijkend op afgelopen vier jaren, zien wij nu een heldere strategie en koers en een soms hobbelig pad dat ons tot hier heeft gebracht. Natuurlijk kan alles altijd beter. En daar streven we ook naar. Maar al met al zijn we zelf niet ontevreden. Graag horen we via deze visitatie hoe anderen daar over denken.

### Even voorstellen

De SSH is een woningcorporatie, als studentenhuisvester actief in Groningen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht (en omgeving) en Zwolle. Dichtbij onderwijsinstellingen en het stadsleven. In totaal verhuurt de SSH circa 18.500 eenheden, waarvan ongeveer 12.500 in eigen bezit en 6.000 in beheer voor derden. Dat doen we met ongeveer 130 mensen (ruim 100 fte), verdeeld over vijf locaties.



### Focus...

In de afgelopen jaren heeft de SSH gefocust op de studentensteden waar versterking van bestaande posities een zinvolle optie was. In dat licht is de positie in Maastricht opgegeven en is een groeiambitie geformuleerd voor de overige steden. Doel is in samenwerking met gemeenten en collega-corporaties een complementaire bijdrage te leveren aan de grote en diverse vraag naar studentenhuisvesting. En daarbij een portefeuille op te bouwen met voldoende diversiteit om dynamiek in de vraag te kunnen absorberen én van voldoende omvang om een deskundig team ter plekke te kunnen dragen. Inmiddels heeft de SSH in al die steden eigen bezit, de bereidheid meer te investeren én is de SSH partner bij lokale overleggen, actieplannen studentenhuisvesting en prestatieafspraken. De afgelopen jaren is grote progressie geboekt op het gebied van de positionering van studentenhuisvesting en samenwerking. Landelijk en lokaal. Er is een [Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting](#) (LAS) en stedelijk zijn er convenanten en actieplannen én/of specifieke [Prestatieafspraken](#). In alle steden ervaart de SSH de samenwerking in het "lokale vierkant" (gemeente, huurders, onderwijsinstellingen, corporaties) als constructief. Dat wil niet zeggen dat alles altijd perfect gaat, maar de relaties zijn goed, de verbindingen open en de gezamenlijke doelen helder.

### ... hoge mate van specialisatie

De SSH is gespecialiseerd in bijzondere vormen van verhuur en beheer, zoals short stay, onzelfstandig (samen-)wonen, de huisvesting van studenten met bijzondere beperkingen en/of behoeften. Gewend aan een hoge mutatiegraad: in studentenkamers ca. 30% per jaar, in short-stay boven de 100%. Gewend om internationale studenten te ontvangen die allemaal op dezelfde dag aankomen in een voor hen vreemde stad. Dat vraagt om passende werkwijzen en aanbod, flexibiliteit, een soepele omgang met verschillende culturen en een grote klantgerichtheid. Medewerkers, ICT en processen zijn daarop ingesteld.

### Missie, visie en strategie

Bij de [SSH](#) geloven we dat ieder jong mens het recht heeft én de mogelijkheden toekomt om te studeren, zich te ontwikkelen en het maximale uit zijn of haar talenten te halen. Vanuit individueel perspectief, maar vooral met het oog op een gelijkwaardige, optimaal functionerende maatschappij. Daar is behalve goed, betaalbaar en toegankelijk onderwijs, goede, betaalbare en toegankelijke huisvesting in de nabijheid van dat onderwijs voor nodig. Dan krijgen jonge mensen die de eerste stappen zetten in hun zelfstandige leven een eerlijke kans om het beste uit zichzelf te halen en bij te dragen aan een betere samenleving.



### Bijdrage aan de samenleving

De SSH staat voor voldoende goede kamers en woningen met eerlijke contracten en redelijke huren. De SSH wil graag worden gezien als een samenwerkingspartner die een wezenlijke bijdrage levert aan de het studentenwelzijn, de kwaliteit van het onderwijs en de kenniseconomie en zo de samenleving als geheel. Door wie we huisvesten en de wijze waarop dat gebeurt. Niet alleen met woonruimte maar ook met collectieve ruimten, in een omgeving met gelegenheid voor ontmoeting en samenleven, gerelateerde diensten (zoals wasserettes en studieruimten) en passend beheer ter plekke.

## Hoe zijn we gevaren

De SSH heeft in het [Ondernemingsplan 2020-2023](#) een koers uitgezet, gebaseerd op drie pijlers, waarlangs ook verantwoording wordt afgelegd, bijvoorbeeld in het [Jaarverslag](#).

### Groei van de portefeuille

Verruiming van het aanbod voor studenten heeft de hoogste prioriteit. SSH streeft vooral naar vergroting van het aanbod door nieuwbouw. Ook omdat nieuwbouw de sleutel is voor veel andere maatschappelijke vraagstukken. Het genereert huurinkomsten, hard nodig voor andere zaken, waaronder verduurzaming. Nieuwe gebouwen bieden mogelijkheden zaken te veranderen, zonder bestaande rechten of belangen aan te tasten (denk aan hospiteren). Het geeft ruimere mogelijkheden voor de huisvesting van bijzondere groepen of studenten met een bijzondere behoefte. De [Portefeuillestrategie](#) is erop gericht het aanbod te vergroten op drie terreinen, in elkaars verlengde:

#### *Eerst op kamers, later meer zelfstandig, dan doorstromen*

Op de eerste plaats gaat dat om aanbod om als startend student in te stromen: onzelfstandige kamers in gebouwen met collectieve ruimten en mogelijkheden voor ontmoeting en (samen-)leven. Wat later in de studieperiode kunnen zij doorstromen naar een (meer) zelfstandige woonvorm, zoals een studio. De SSH streeft ernaar de uitstroom uit de specifieke studentenhuisvesting te bevorderen, door aanbod van doorstarterswoningen. Door de concentratie op uitbreiding van het hoognodige aanbod van studentenhuisvesting, ontwikkelt de SSH dat steeds minder vaak zelf, maar probeert hierover afspraken te maken met anderen. Er wordt gewerkt met tijdelijke (campus- en jongeren-)contracten. Studenten hebben tijdens hun studie door de bank genomen een steuntje in de rug hard nodig. Maar zij zijn in de regel niet blijvend aangewezen op sociale huisvesting.

#### *Bezit versus beheer*

In andere tijden heeft de SSH vooral groei gerealiseerd door bezit van derden in beheer te nemen en soms tijdelijk in te zetten voor studentenhuisvesting. Omstandigheden zijn veranderd. Complexen in tijdelijk beheer worden her-ontwikkeld en krijgen andere bestemmingen. In de particuliere markt hebben zich specialistische beheerders gemanifesteerd. Niet beter of goedkoper, maar wel veel meer bereid de grenzen met betrekking tot huurprijzen en servicekosten op te zoeken of zelfs te overschrijden. De afgelopen jaren heeft de SSH die markt daarom deels verloren zien gaan. Het intussen opstarten en realiseren van projecten vroeg tijd. Dat heeft per saldo als effect dat het totale aanbod van de SSH in de afgelopen jaren een dip te zien gaf.



Foto: Waterberging bij De Kwekerij

#### *Opgeleverd én in de pijp*

De SSH is de afgelopen jaren bereid en in staat gebleken flink te investeren. Er is een sterke en gespecialiseerde ontwikkelorganisatie opgebouwd ([Jebber](#), 100% dochter van de SSH), die al veel heeft gerealiseerd en nog meer in portefeuille heeft. Op het gebied van duurzaamheid is [geëxperimenteerd](#) (wat is effectief bij dit bezit en deze doelgroep?) en geleerd. Daarbij is het op originele manier gelukt studenten

tot meer duurzaam gedrag te verleiden. Zo was er de [student-energy race](#) en is er sinds kort de vergoeding voor zelf aangebrachte [isolatiemaatregelen](#). De SSH kan en wil meer. Er staan forse ontwikkelingen op stapel, zoals de renovatie van grote complexen als het monumentale [TWC](#) en de vervanging van andere, zoals het iconische [IBB](#). Nieuwbouw van de SSH gaat stevast gepaard met duurzame oplossingen met betrekking tot energie, maar ook bij zaken als biodiversiteit en waterberging (zoals bij [De Kwekerij](#) en de eerder genoemde High Five). En er is een start gemaakt met specifieke programma's voor dubbel glas in stadspannen en zonnepanelen, naast de reguliere Meerjarenonderhoudsbegroting.

### **Organisatieontwikkeling, superdigitalisering en dienstverlening**

Uitbreiding van de voorraad heeft voor ons de hoogste prioriteit. Beide andere pijlers in het Ondernemingsplan zijn daaraan dienstbaar, zoals zichtbaar gemaakt in de infographics over de prestaties in [2020](#) en [2021](#). Bij de SSH is veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers, zodat zij zoveel mogelijk kunnen meegroeien met, en mede vormgeven aan, de ambities. Met betrokken medewerkers die veel verantwoordelijkheid en handelingsvrijheid hebben. Ondernemend, persoonlijk en duidelijk. Als het goed is, is dat de afgelopen jaren in de praktijk herkenbaar geweest voor onze belanghebbenden.

Daarbij weegt zwaar dat SSH een doelgroep heeft die (digi-)taalvaardig is. De SSH werkt daarom aan dienstverlening, waarbij de student zoveel mogelijk zelf kan doen. Dat strekt zich uit van huurdersportalen, en digitale sleutelsystemen tot goede Wifi. Veel bedrijfsprocessen zijn gestandaardiseerd om efficiënt en digitaal te verlopen. Werkprocessen en -middelen zijn verregaand geautomatiseerd. Zo is er een uniek systeem voor inschrijving, het zoeken van woonruimte én communiceren met de SSH ("Wrapp"). Inmiddels draait die applicatie ook voor de short stay. Dat ging voor de onderwijsinstellingen met wat hobbels gepaard, maar draait nu soepel, waar ter wereld de student ook vandaan komt. De SSH is daarnaast met DUWO en Idealis, Lieven de Key en Lefier één van de initiatiefnemers van een landelijk inschrijf- en aanbodportaal ter centrale ontsluiting van alle sociale studentenhuisvesting.



Foto: Goeie Buur

Het idee is dat door te standaardiseren en te digitaliseren én de student zoveel mogelijk zelf te laten regelen, de SSH aansluit bij hun wensen en de kans krijgt aandacht te richten op wat die aandacht echt nodig heeft. Zoals adequaat beheer. En meer aandacht voor community-building, voor ons netwerk van belanghebbenden en voor snelle, soms ook innovatieve oplossingen. En voor studenten met bijzondere



behoefden. Zo huisvest de SSH studenten met eetstoornissen of met uitdagingen in het autistische spectrum. Wij beschouwen deze studenten niet als "bijzondere doelgroep", maar gewoon als studenten, met een bijzondere woonbehoefte. Daar vinden we in de bestaande voorraad in de regel oplossingen voor. Maar ook in onze nieuwbouw, zoals in de [Opaal](#). In de [High Five](#) komen aangepaste kamers waar studenten die op een rolstoel zijn aangewezen, samen met andere studenten op een gang kunnen samenleven. Afhankelijk van onze rol en positie in de verschillende gemeenten, hebben we ook aandacht voor andere noden. Het beste voorbeeld daarvan is "[Goeie Buur](#)", waar jongeren die uitstromen uit de jeugdzorg, gekoppeld aan een student, meestal voor het eerst in hun leven een plek vinden. Soms als de nood echt aan de man is, springen we ook bij. Zoals bij de huisvesting van vluchtelingen uit de Oekraïne in de [Cornus](#) in Groningen.

## Tot slot

De kamernood is enorm en stijgt nog steeds ([Landelijke Monitor Studentenhuisvesting](#)). Natuurlijk, meer en (vooral) sneller bouwen is nodig, maar volstaat dat? We mikken hoger. We willen bijdragen aan de kenniseconomie, het welzijn van studenten en de samenleving. Voor ons is een actuele vraag hoe je zo iets definieert en realiseert, maar ook of we daar nu genoeg aan doen. In een samenleving met een steeds hardnekkiger kloof tussen wie het goed heeft en wie minder, dringt zich de vraag op of we niet nóg scherper moeten kiezen. We zijn een studentenhuisvester, maar ook een woningcorporatie. Voor wie zijn we er nu echt? Voor ons is die vraag in verschillende verschijningsvormen actueel. Zo denken wij dat veel meer onzelfstandige eenheden nodig zijn, met goede collectieve voorzieningen. In een praktijk waarin dat veel onrendabeler is dan het maken van zelfstandige studio's, is het de vraag hoe we dat gedaan krijgen. Daarbij komt de groeiende aanwas van internationale studenten. Vragen hierbij zijn: wiens verantwoordelijkheid is dat (op de eerste plaats)? Over welke studenten of welk deel van de markt hebben we het dan? En over welke kwaliteit, prijzen en risico's? Hoe verhoudt zich dat tot commerciële aanbieders? En ten derde, door de druk op de woningmarkt, neemt de noodzaak voor het met voorrang huisvesten van allerlei bijzondere doelgroepen toe. In alle steden waar de SSH actief is, zijn meerdere andere "gewone" woningcorporaties actief. In hoeverre is het wenselijk of echt nodig dat bij deze opgaven ook naar de SSH als één van de twee landelijk actieve studentenspecialisten wordt gekeken, in aanvulling op wat de SSH nu al doet?

Wij zijn benieuwd hoe onze "belanghebbenden", de mensen met en voor wie wij in de praktijk werken, hier naar kijken. Wij stellen het zeer op prijs dat zij daar in deze visitatie over mee willen denken.

## Bijlage 7 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen

In de visitatieperiode (2019-2022)<sup>4</sup> heeft SSH prestatieafspraken gesloten met de gemeenten Utrecht, Rotterdam en Bunnik, collega- corporatie(s) en BewonersoverlegKoepel SSH (BoKS). Met de gemeenten Zeist en Zwolle zijn er meerjarige prestatieafspraken. In Amersfoort werden in 2020 meerjarige afspraken over uitgaven op het gebied van leefbaarheid gemaakt. Deze prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel de maatschappelijke prestaties van SSH in de afgelopen vier jaar bepaald. In de steden Rotterdam en Utrecht liggen die prestatieafspraken in lijn met lokale Actieplannen respectievelijk Convenanten Studentenhuisvesting die tot stand zijn gekomen in samenwerking tussen gemeente, huurdersorganisaties, onderwijsinstellingen en studentenhuisvesters.

In overleg met SSH zijn de volgende thema's gedefinieerd, afkomstig uit bovengenoemde prestatieafspraken, aansluitend op het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting en aangevuld met een thema uit de ambities van de corporatie. Deze thema's zijn leidend bij de beoordelingen in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

De thema's zijn:

1. Vergroten aanbod (beschikbaarheid voor studenten)
2. Betaalbaarheid
3. Duurzaamheid & kwaliteit woningen
4. Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring
5. Processen en dienstverlening.



---

<sup>4</sup> In Groningen maakt SSH vanaf 2024 prestatieafspraken; deze zullen in lijn zijn met het lokale Actieplan Studentenhuisvesting. In Tilburg heeft SSH nog geen prestatieafspraken. SSH werkt daar aan een convenant studentenhuisvesting.

# Vergroten aanbod (beschikbaarheid voor studenten)



## De opgaven

In het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting zijn om het aanbod te vergroten de volgende doelstellingen geformuleerd:

- **Nieuwbouw**
- **Kamerverhuur of woningdelen stimuleren**
- **Versneld bouwen van flexwoningen**
- **Afspraken met gemeenten, omliggende gemeenten en universiteiten (campus) over locaties voor meer studentenwoningen.**
- **Bevorderen doorstroom na afstuderen.**

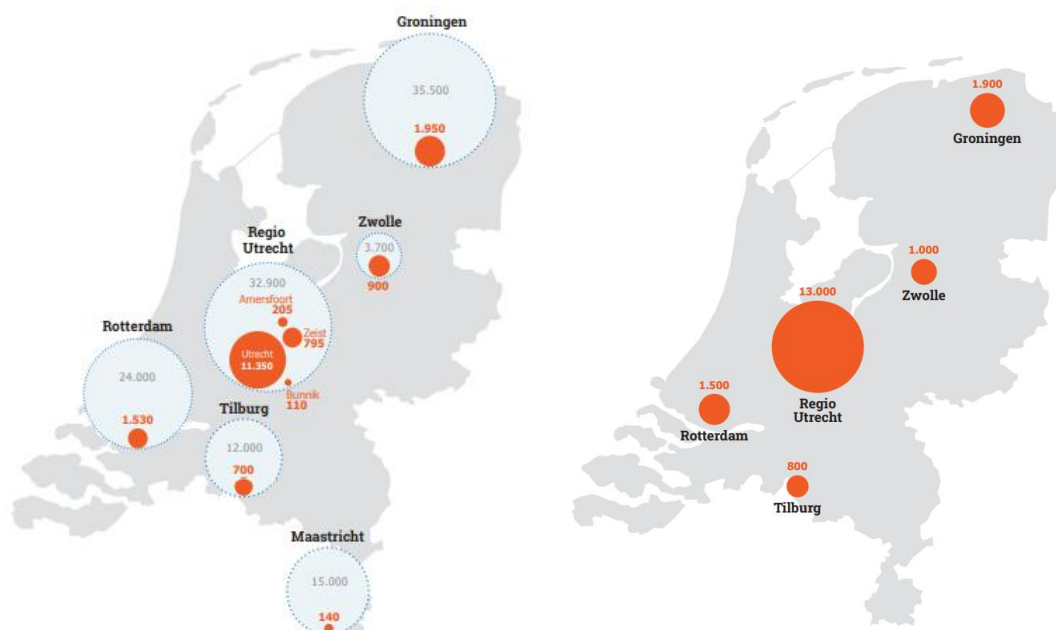
In de prestatieafspraken staan afspraken over:

- **Handhaven omvang woningbezit (Rotterdam, Zeist, Bunnik)**
- **Uitbreiden woningbezit (Utrecht, Rotterdam)**
- **Uitbreiden woningbeheer (Utrecht)**
- **Zorgen voor doorstroom door handhaving campuscontracten en toewijzen aan doorstarters (Utrecht, Rotterdam)**
- **Inzet campus, jongeren- en Friends-contracten (Utrecht, Zeist).**

## Geleverde prestaties voor vergroten aanbod

SSH heeft kamers en studio's voor studenten, kleine woningen voor doorstarters, woonruimte voor wonen op maat (o.a. intermediaire verhuur aan zorgpartijen), en niet-woonruimte zoals bedrijfsvoorziening goed, parkeerplaatsen en bergingen.

De SSH was in 2019 actief in negen gemeenten: Utrecht, Amersfoort, Bunnik, Zeist, Rotterdam, Tilburg, Zwolle, Maastricht en Groningen. In 2022 waren dit er nog 8; het beheer van het complex in Maastricht werd afgestoten in 2021. In de onderstaande afbeeldingen is de woningvoorraad van SSH weergegeven, links in 2019, rechts in 2022.



In de gehele visitatieperiode verhuurde SSH een kleine 18.000 woningen en kamers voor studenten. Met een mutatiegraad van een kleine 60 procent komt dat neer op zo'n 40.000 contracten in de periode 2019-2022.

Vergroting van het aanbod heeft voor de SSH de hoogste prioriteit. In het verleden heeft de SSH groei gerealiseerd door bezit van derden in beheer te nemen. Inmiddels is de situatie veranderd. Contracten liepen af, locaties werden herontwikkeld. Er zijn commerciële concurrenten op de markt gekomen. Het totale aanbod van de SSH gaf een tijdelijke afname te zien. Ondertussen is de acquisitie- en ontwikkelportefeuille van Jebber BV (dochteronderneming van de SSH) flink gevuld.

Het aandeel vhe in eigendom steeg in de visitatieperiode. SSH had in 2019 11.190 eenheden (63 procent) in eigendom. De overige 6.500 (37 procent) woningen en kamers beheerde SSH voor andere corporaties en/ of voor beleggers. In 2021 had SSH 11.804 eenheden (67 procent) in eigendom en 5.800 (33 procent) in beheerwoningen en kamers.

Ongeveer 70 procent van het bezit was in 2019 gelegen in Utrecht en omgeving. Dat was in 2021 ongeveer 74 procent.

In de visitatieperiode steeg het aantal gemeenten waar SSH bezit had. In 2019 had SSH in zes van de negen gemeenten eigen bezit. In 2021 had SSH in alle gemeenten waar zij actief is eigen bezit. Naast de woningen en kamers bezit SSH ook maatschappelijk onroerend goed (6 vhe), bedrijfsonroerend goed (52 vhe), parkeerplaatsen (260) en intramuraal (130 vhe).

### **Geleverde prestaties nieuwbouw**

2020 Oplevering Kwekerij fase I, Utrecht: Mammoet (318 vhe).

2022 Oplevering project Kwekerij fase II drie torens (120 van 244 startersappartementen).  
Oplevering Opaalweg (200 vhe).

In portefeuille:

- Kwekerij fase II drie torens (124 van 244 startersappartementen), oplevering 2023.
- Kwekerij fase III (206 kamers en studio's), geplande oplevering 2024.
- Kwekerij fase IV (doel is 400 onzelfstandige eenheden, binnen mogelijkheden van het geldende bestemmingsplan), geplande oplevering 2024.
- Utrecht Science Park, High Five, woongebouw voor 921 studenten in combinatie met de aanleg van een Warmte Koude Opslag en een USP/SSH warmtenet voor de verduurzaming van High Five, Cambridge, Johanna en de Bisschoppen, totaal zo'n 3.000 eenheden; geplande oplevering 2025.
- Wisselspoor (335 eenheden), Utrecht, gemengd project met Woonin en particuliere ontwikkelaar, bouw in twee delen, geplande oplevering 2025 en 2026.
- Herontwikkeling IBB Utrecht (Complex Ina Boudier Bakkerlaan, 1.300 eenheden). Gefaseerd uit te voeren vanaf 2025.

### **Geleverde prestaties aankoop/verwerving beheer**

2019 377 vhe Uithof III CV; Casa Confetti.

2020 22 vhe Zuiderpark aangekocht van De Huismeesters (corporatie, Groningen).  
533 vhe "geruild"/ aangekocht van Bo-Ex (corporatie, Utrecht); dit zijn onzelfstandige en kleine woonruimten.

2021 200 vhe NOW, Gerbrandypad, Utrecht; beheer voor Syntrus Achmea.  
51 vhe Trouwhof in Tilburg; aangekocht van Woonzorg Nederland.

27 vhe Albertine Agnesplein in Groningen aangekocht van De Huismeesters.

2022 270 vhe Libertas, in beheer genomen voor Nijestee (corporatie, Groningen).  
64 vhe en 2 BOG aangekocht Groningen (Plutolaan).

### **Geleverde prestaties verkoop/ sloop**

In 2020 "ruilde"/ verkocht SSH 376 vhe met Bo-Ex (corporatie, Utrecht); dit waren grote woningen, niet bewoond door studenten. In 2022 verkocht SSH 4 complexen aan Mitros (42 vhe); het ging ook om grote woningen die niet pasten bij de doelgroep van SSH.

### Geleverde prestaties bevorderen doorstroom

SSH werkt met campuscontracten (voor de duur van de studie) en jongerencontracten (voor 5 jaar) om de doorstroming te bevorderen en ervoor te zorgen dat er kamers beschikbaar komen voor (nieuwe) studenten. Sinds 2019 controleert SSH alle campuscontracten. Door die controle ontstaan er jaarlijks meer mutaties dan zonder de controle.

In 2019 zijn 6.073 huurders met een huurcontract met campusclausule gevraagd om aan te tonen nog te studeren dat leidde tot 922 huuropzeggingen uit de controlegroep in dat controlejaar. In 2020 zijn 7.829 huurders gecontroleerd; dat leidde tot 1.152 huurbeëindigingen. In 2021 zijn door de controle 945 huurcontracten beëindigd. De controle van 2022 is op 1 juli 2022 gestart en loopt nog. Dit gaat om 9.546 huurders waar inmiddels van 1.690 de huur is beëindigd.

In Utrecht beheert en verhuurt SSH 1.500 doorstarterswoningen. De SSH verhuurt ruim 802 van deze woningen via Woningnet aan jongeren (t/m 30 jaar; 200 vhe) en reguliere sociale huurders met een contract voor onbepaalde tijd. Vanaf 2022 verhuurt SSH deze woningen alleen nog aan jongeren. Het betreft de woningen die conform de Huisvestingsverordening door de grootte (>30m<sup>2</sup>) niet via het eigen systeem van de SSH mogen worden aangeboden. Per jaar komen zo'n 120 van deze woningen vrij, wat neerkomt op een mutatiegraad van zo'n 14 procent.

Deze startershuisvesting heeft de SSH gerealiseerd met het doel om de doorstroming uit kamers te bevorderen. Als deze woningen echter via de reguliere kanalen (Woningnet) worden verhuurd, wordt dat effect niet of nauwelijks bereikt. Om te zien welke effecten met voorrang toewijzen aan ex-studenten die een studenteneenheid achterlaten heeft voor de beschikbaarheid van studenteneenheden én de slaagkansen van andere starters op de Utrechtse woningmarkt is een experiment uitgevoerd waarbij de helft van de vrijkomende woningen gericht mocht worden toegewezen. Het experiment had positieve effecten op de doorstroming; het leidde tot meer beschikbare kamers voor studenten. Omdat SSH maar een klein deel van het totale aanbod van betaalbare startershuisvesting in Utrecht bezit, heeft het met voorrang toewijzen weinig impact op het aanbod voor alle starters in Utrecht.

Het aantal mutaties en de mutatiegraad waren als volgt:

<b>Mutatiecijfers</b>							
	<b>Interne verhuizingen</b>	<b>kamers</b>	<b>woningen</b>	<b>overig</b>	<b>shortstay</b>	<b>Totaal</b>	<b>Mutatie graad</b>
<b>2019</b>	711	2.720	1.080	94	5.935	10.540	55%
<b>2020</b>	1.047	3.302	1.628	116	4.697	10.790	57%
<b>2021</b>	1.162	3.639	1.497	67	4.200	10.565	57%
<b>2022</b>	1.092	2.736	1.408	54	5.575	10.865	57%

### Gelijke kansen hospiteersysteem

In 2021 werd een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van het hospiteersysteem op de kansen van studenten op een kamer. Uit het onderzoek komt dat er geen sprake is van significante ongelijkheid tussen groepen studenten als gevolg van het hospiteersysteem. Wel zijn er verbeterpunten, bijvoorbeeld beter informeren startende studenten en een meldpunt voor zaken die niet kunnen.

In 2022 vond een verdiepend onderzoek plaats naar de kansen van studenten met een migratieachtergrond en studenten met een fysieke beperking.

Met de werkwijze van de SSH -waarbij voldoende inschrijftijd voorwaarde is om mee te mogen hospiteren- is er geen sprake van significante discriminatie of structurele uitsluiting op basis van groepskenmerken. Als is het wel zo dat sommige studenten (vooral studenten met een niet-westerse migratieachtergrond en studenten met beperkingen) vaker moeten hospiteren dan gemiddeld.

Op grond daarvan zijn maatregelen genomen, waaronder het opbouwen van een voorraad van onzelfstandige eenheden waarvoor niet hoeft te worden gehospiteerd maar waar toewijzing op basis van inschrijftijd geschiedt.

## Betaalbaarheid



In het LAS is de doelstelling opgenomen dat er voldoende woningen worden gebouwd die betaalbaar zijn voor studenten. Voor studenten is betaalbaarheid extra van belang omdat ze doorgaans een laag inkomen hebben afkomstig uit leningen, bijdragen van ouders en eigen inkomsten.

In de prestatieafspraken met de gemeenten is het volgende over betaalbaarheid afgesproken:

- Gematigd huurbeleid conform Sociaal Huurakkoord (Zwolle, Utrecht, Rotterdam)
- Aftoppen op kwaliteitskortingsgrens voor jongeren tot 23 jaar (Zeist, Zwolle, Utrecht, Rotterdam, Bunnik)
- Streefhuren 100 procent van maximaal redelijk (Zeist)
- Inkomensafhankelijke huurverhoging inzetten (Zwolle)
- Geen inkomensafhankelijke huurverhoging (Utrecht)
- Voorkomen huisuitzettingen wegens huurschuld (Zeist)
- Verdeling bezit over huurklassen (Utrecht)

### Woningvoorraad naar huurklasse

Huurklasse	stand 1-1-2019	stand 31-12-2022
Zelfstandig Goedkoop <sup>5</sup>	1.149	755
Zelfstandig Betaalbaar	1.934	2.338
Zelfstandig Duur tot toeslaggrens	353	463
Zelfstandig Duur boven toeslaggrens	3	51
<b>Totaal aantal zelfstandige eenheden</b>	<b>3.439</b>	<b>3.607</b>
<b>Aantal onzelfstandige eenheden</b>	<b>7.466</b>	<b>8.399</b>
<b>Intramurale zorgeenheden</b>	<b>137</b>	<b>130</b>
<b>Totaal aantal eenheden</b>	<b>11.042</b>	<b>12.136</b>

Bron: dPi 2019 en 2022

<sup>5</sup> Zie voor huurgrenzen <https://aedes.nl/huurbeleid-en-betaalbaarheid>

Ontwikkeling huurprijzen		2019	2020	2021	2022
<b>Gemiddelde huurverhoging</b>	Kamers	1,7%	2,6%	0%	2,3%
	Woningen	0%	2,6 % of 6,6% (inkomensafhankelijk)	0% DAEB Niet-DAEB conform contract	2,3% DAEB 2,7% niet-DAEB
<b>Gemiddelde netto huurprijs in €</b>	Kamers	265	280	281	278
	Woningen	500	523	546	547
<b>Huurprijs t.o.v. maximaal redelijke huurprijs (DAEB)</b>	Kamers	98,6%	99,1%	97,6%	100%
	Woningen	78,2%	80,1%	80,7%	85,2%

Bron: jaarverslagen, 2022 eigen opgave corporatie

De huren werden in 2021 bevroren conform het beleid van de rijksoverheid.

### Huurachterstanden/ontruimingen

Huurachterstanden/ ontruimingen	2019	2020	2021	2022
<b>Huurachterstand (vertrokken) huurders als % jaarhuur en vergoedingen</b>	0,56 %	0,6 %	0,58 %	Nog niet bekend
<b>Omvang huurschuld</b>	€ 585.874	€ 702.966	€ 664.494	€ 811.041
<b>Ontruiming wegens huurachterstand</b>	2	1	1	8

Bron: jaarverslagen

SSH grijpt snel in bij huurachterstanden. Met maatwerk streeft SSH ernaar huurschulden en oninbare huren te voorkomen. SSH is uiterst terughoudend met ontruimingen en ontruimt niet op basis van louter enkelvoudige huurschuld.

In 2020 en 2021 volgde SSH de landelijke afspraak dat huurders met een huurachterstand als gevolg van inkomensverlies door corona niet worden ontruimd. Bij individuele huurders, maar vooral bij een aantal ondernemers, met name in de horeca, is huurachterstand ontstaan. Afhankelijk van de omstandigheden is aan hen uitstel van betaling verleend, soms met gedeeltelijke kwijtschelding. De ontruiming in 2020 betrof een huurder die zonder opzegging naar het buitenland was vertrokken.

## Duurzaamheid & kwaliteit woningen



**Het LAS bevat de doelstelling om energiebewust gedrag van studenten te stimuleren i.v.m. betaalbaarheid. Conform het Landelijk Energie Akkoord moeten alle woningen CO2-neutraal zijn in 2050. In 2021 moeten corporatiewoningen gemiddeld energielabel B hebben (dat werd later een Energie Index tussen de 1,2 en 1,4).**

**De prestatieafspraken bevatten afspraken over:**

- **Verbeteren labels (Zeist, Utrecht)**
- **Beïnvloeden gedrag studenten door een bewustwordingscampagne (Zeist, Rotterdam)**
- **Inkoop groene stroom (Utrecht, Rotterdam)**
- **CO2-reductie (Utrecht)**
- **CO2-compensatie in bosbouwprojecten (Rotterdam)**
- **Plaatsing zonnepanelen (Utrecht, Rotterdam)**
- **Van het gas af (Rotterdam).**

### Geleverde prestaties voor kwaliteit woningaanbod

Gemiddelde NEN- Conditie score	2019	2020	2021	2022
Zelfstandige eenheden	1,9	1,8	1,9	1,9
Onzelfstandige eenheden	-	-	2,3	2,2

Bron: Eigen opgave SSH

Sinds 2016 meet SSH de kwaliteit van haar bezit met de NEN 2767 standaard. In 2021 was het volledige bezit in kaart gebracht. SSH streeft naar een gemiddelde conditiescore van 3. Een score van 1 wil zeggen dat een bouwdeel in nieuwbouwstaat verkeert. Score 6 staat voor de slechtste conditie die je kan aantreffen bij een woning (rijp voor de sloop). SSH heeft dus ruimschoots het doel gehaald.

De SSH besteedt aandacht aan risico's op het gebied van asbest, brand, koolmonoxide en legionella. Het monitoren en verbeteren van onveilige situaties is een continu proces. Daartoe gebruikt SSH woninginspecties, bezoekerapportages van de Brandweer in Utrecht en Rotterdam, eigen controles op vergelijkbare brandveiligheidsknelpunten, aangescherpte regels voor asbestsanering en controle op de waterleidinginstallaties.

In 2021 investeerde SSH in nieuwe samenwerkingsvormen: meerjaren raamovereenkomsten met verschillende opdrachtnemers om zo betrouwbaar mogelijk de meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB) uit te kunnen voeren. SSH gaf toen ruim 8 miljoen uit aan onderhoud. In 2022 was dat 15 miljoen, mede door de aanvullende duurzaamheidsmaatregelen die aan de MJOB werden toegevoegd.

### Geleverde prestaties voor duurzaamheid

Verduurzaming wordt voor een groot deel geïntegreerd met planmatig onderhoud in het kader van de MJOB. Voor nieuwbouw zijn duurzame keuzes gemaakt.

In de visitatieperiode kocht SSH grootschalig groene energie in. Het grootste deel van de huurders maakt gebruik van energie die SSH voor ze inkoop.

SSH liet een extern bureau energie-adviezen op maat geven aan diverse studentenhuizen.

Elk jaar werd een campagne gevoerd die op een speelse manier aandacht vraagt voor duurzaam woongedrag, bijvoorbeeld in de vorm van bespaarkalenders met ludieke tips, of met het spel "The search for the sustainable hero" dat alle studentenhuizen ontvingen.

In algemene ruimten werd LED-verlichting aangebracht.

Gasaansluitingen werden vervangen door aansluitingen voor elektrisch koken.

Daarnaast werden elke jaar diverse acties uitgevoerd:



## 2019

- Uitvoering energiebesparende maatregelen bij complexen met een slecht energielabel: Bloesemstraat, Hofje Kerkstraat, Bekkerstraat en de Graaf Adolfstraat in Utrecht.
- 6 Utrechtse SSH-huizen deden mee aan de Student Energy Race om in de winter energie te besparen. Gemiddeld bespaarden de deelnemers 35 procent op elektra en gas.
- Start pilot verduurzaming monumentaal pand Tuindorp West Complex, Utrecht.
- Proef met vervanging oude door energiezuinige koelkasten. Slechts 17 huizen deden mee. De besparing op stroom was 19 procent ten opzichte van het jaar ervoor.

## 2020

- Duurzaamheidsbeleid met vier focusgebieden; duurzame nieuwbouw, duurzame gebouwen, duurzaam gedrag, duurzaam werken.
- Bij herstel brandschade aan Keizerstraat 1 duurzaamheid gelijk vergroot.
- Verduurzaming kopgevels IBB om lang genoeg comfortabel door te kunnen tot het sloop-nieuwbouw moment.
- Vijver t.b.v. biodiversiteit en waterberging op het Kwekerijterrein.
- Plaatsen duurzaam monumentenglas Hofje Kerkstraat.

## 2021

- Afronden pilot monumentaal pand Tuindorp West Complex, Utrecht. Dit levert informatie op voor verduurzaming van ander bestaand bezit.
- SSH was een van de opdrachtgevers voor de Sustainable Campus Challenge. Resultaat: tweedehandswinkel in gebouw Johanna, in 2022 om te bouwen naar een business case.
- Afvoer materiaal bij vervanging die hergebruik mogelijk maakt.
- Budget ter beschikking gesteld voor het NK Tegels wippen (aanleg geveltuinen).
- Voorbereiding collectief warmte- koudeopslag (WKO) gebouwen Utrecht Science Park.
- Groen dak gerealiseerd op complex De Kromme Rijn.

## 2022

- Programmamanager duurzaamheid gestart. Duurzaamheidsprogramma opgesteld.
- Cashback actie voor zelf aangebrachte isolatievoorzieningen. 700 huurders maakten hiervan gebruik.
- Energiecoaches hebben adviezen gegeven op het IBB en de Cambridgelaan.
- 30 studentenhuizen draaien een proef met energiemanagers, apparaatjes waarop je direct je verbruik kan inzien.
- HKU studenten hebben voor Mammoet, TWC, de Stadspanden en de Cambridgelaan een aanpak bedacht om samen direct energie te besparen.
- Vanuit de ontwikkeling van High Five is een samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor een collectieve WKO-installatie op het Utrecht Science Park (USP); dit leidt uiteindelijk tot een aardgasvrij USP en meer dan 3.000 eenheden die aardgasvrij verwarmd worden.
- Eerste versie van de CO2-monitor is opgeleverd, voor onzelfstandige wooneenheden.
- Afspraken in het kader van Soorten Management Plan (SMP) met corporaties in Utrecht voor behoud van flora, fauna en biodiversiteit. Uitvoering vanaf 2023.

Alle acties hebben geleid tot de volgende energetische verbetering bij de zelfstandige eenheden in het bezit van SSH (voor kamers was er immers nog geen monitor).

Energie-Index (EI)	2019	2022
Gemiddelde EI	1,21	1,17

Bron: Jaarverslag en eigen opgave SSH

Energielabel	1-1-19	31-12-2022
A+	33	333
A	2.120	2.720
B	537	378
C	723	523
D	444	489
E	22	43
F	29	32
G	6	10

## Bijdragen aan welzijn en studie-ervaring



**SSH heeft zich ten doel gesteld om bij te dragen aan het welzijn en de studie-ervaring van de studenten die bij haar een kamer of woning huren.**

**Dit vertaalt zich in het stimuleren van de ontmoeting tussen studenten en in manieren om bijzondere groepen studenten goed te huisvesten.**

**In de prestatieafspraken met de gemeenten komen afspraken terug over:**

- **Investerings in leefbaarheid (conform Woningwet): schoon, heel en veilig voorkomen overlast (Amersfoort, Zeist)**
- **Budget voor initiatieven van huurders op dit gebied (Zwolle)**
- **Inzet Goeie buur-concept (Zwolle)**
- **Vroegtijdig signaleren van problemen (Utrecht)**
- **Bevorderen betrekken huurders bij beheer (Utrecht, Rotterdam)**
- **Inzet Resident Assistenten (Rotterdam).**

**In het LAS is als doelstelling opgenomen opvangen piekbelasting en verbeteren van de rechtspositie van internationale studenten.**

### Geleverde prestaties stimuleren ontmoeting

Bijdragen aan huurdersinitiatieven

Elk jaar stelt SSH budgetten beschikbaar voor initiatieven van huurders die de uitstraling van hun complex verbeteren of die de onderlinge ontmoeting in hun huis bevorderen.

In 2021 ging het om een bedrag van ruim € 50.000, in 2020 en 2019 om € 30.000.

Er zijn initiatieven uitgevoerd voor het opknappen en inrichten van gezamenlijke tuinen en dakterrassen en het maken van muurschilderingen, er zijn buitensportvoorzieningen geplaatst, er zijn twee AED's geplaatst, opknappen van entrees, plaatsen van bewegwijzering.

### Geleverde prestaties voor bijzondere doelgroepen

Studenten met een bijzondere huisvestingsbehoefte krijgen bij SSH de kans om een kamer te huren die aansluit op hun situatie. Denk aan jongeren die uit een zorgtraject komen en voor het eerst in een studentenhuis gaan wonen. Maar SSH huisvest bijvoorbeeld ook vluchtelingen, dove en slechthorende studenten die samenwonen met studenten gebarentaal, topsporters die met elkaar een etage delen en conservatoriumstudenten waarvan de kamer extra geïsoleerd is om geluidsoverlast tegen te gaan.

SSH huisvest ook studenten door middel van intermediaire verhuur aan zorgpartijen. Daarnaast levert SSH haar bijdrage aan het huisvesten van jongeren uit de zorg die een volgende stap maken in hun leven. Gezien hun leeftijd en achtergrond ziet SSH hier aansluiting op haar specifieke product.

Eind 2019 is gestart met "Goeie Buur": jongeren krijgen een plek in een studentenhuis of een studio in Utrecht, en een maatje, de Goeie Buur, die de jongere op weg helpt bij de nieuwe stap in het leven. In de jaren daarna is het project bekender geworden, sloten steeds meer zorgpartijen aan en zijn steeds meer jongeren gehuisvest. In 2021 hebben 36 jongeren een plek in een studentenhuis of een studio in Utrecht gekregen. Het voornemen is jaarlijks ongeveer 50 jongeren te plaatsen. In 2022 waren het maar liefst 70 jongeren. Het concept is in 2021 ook uitgerold in Zwolle. Daar zijn in 2022 3 jongeren geplaatst.

In Zwolle wonen sinds 2020 5 studenten en 10 jongeren met een psychische kwetsbaarheid, die een laatste stap zetten naar zelfstandigheid, samen in een woontoren op het Talentenplein. Zij hebben ieder een eigen studio en delen de keuken en woonkamer.

## **Omgaan met piekbelasting bij de komst van de nieuwe lichter internationale studenten.**

De vergaande digitalisering draagt uiteraard bij aan het goed laten verlopen van de verhuur aan internationale studenten met de bijbehorende piekbelasting.

Voor een short stay-student is de aankomst een erg belangrijk moment. SSH laat de eerste dag in een nieuwe kamer zo soepel en persoonlijk mogelijk verlopen, onder andere door de inzet van Resident Assistents, door de student zo min mogelijk te laten reizen en wachten voor het ophalen van de sleutel en door het op de kamers laten bezorgen van beddenpakketten. SSH experimenteert met de inrichting van de aankomsten om ervan te leren. Er wordt veel aandacht besteed aan het persoonlijke contact en duurzaamheid.

In 2019 is een succesvol experiment uitgevoerd met aan nieuwe studenten uitgeven van schoongemaakte en zo nodig gerepareerde keukeninventaris. In Groningen heeft SSH een structurele aanpak voor het hergebruiken van spullen van vertrekkers. In andere steden is het nog zoeken.

### **Pilot mixen internationale en reguliere studenten**

In Groningen is in 2020 een pilot opgezet om samenwonen van exchange studenten en reguliere studenten te bevorderen. In 2021 ook in Zwolle. Doel is kijken hoe het beide groepen bevalt. Beoogd wordt dat internationale studenten naast de studie ook het land en de cultuur leren kennen.

De resultaten van de pilot leiden tot een evaluatie in 2023.

## Processen & dienstverlening



**Het LAS bevat doelstellingen ten aanzien van de piekbelasting door de jaarlijkse toevloed van (internationale) studenten.**

**Dit thema is afkomstig uit het ondernemingsplan van SSH. SSH zet in op hyperdigitalisering: "We verbeteren continu onze (digitale) dienstverlening door het optimaliseren van systemen, op orde hebben van de data, flexibele werkplekinrichting en kennisontwikkeling van systemen en klantbehoeften".**

**SSH heeft zich bij de eigen metingen van de huurderstevredenheid als norm gesteld gesteld een 8 voor de reguliere verhuur en een 7 voor de short stay.**

### Geleverde prestaties voor dienstverlening

In 2019 werden het verhuur- en mutatieproces geoptimaliseerd en werd de voorbereiding gestart voor de overgang op een nieuw verhuur- en mutatiesysteem. SSH zette een chatbot en WhatsApp in voor het beantwoorden van vragen.

In 2020 was 99 procent van het verhuurproces digitaal. De website werd vernieuwd.

In 2021 startte Traject Flux voor de verbetering van de datakwaliteit, het beter controleerbaar maken en optimalisering van processen. 5 primaire processen werden aangepakt.

Alle verhuurprocessen werden gedigitaliseerd, inclusief short stay.

De bescherming van de IT tegen hacks en andere aanvallen van buitenaf werd verbeterd.

De teamindeling van de verhuurfunctie werd gewijzigd naar regionaal i.p.v. naar categorie bezit.

Team Robin werd opgericht voor het beantwoorden van algemene vragen van huurders die via de verschillende kanalen binnen komen. Team Robin bestaat voor het grootste deel uit studenten. Dit team werkt ook aan het optimaliseren van de informatievoorziening voor huurders aan de hand van de vragen die ze krijgen.

In 2022 volgde de oplevering van een eenvoudiger digitaal reparatieproces. Door middel van een beslisboom kunnen huurders een exact reparatieverzoek indienen dat geautomatiseerd bij de juiste aannemer terecht komt. De huurder wordt op de hoogte gehouden van de status van zijn verzoek.

### Metingen klanttevredenheid

De SSH meet de kwaliteit van de dienstverlening elk kwartaal op digitale wijze. Er zijn twee verschillende metingen: "aftersales" (voor huurders die net bij SSH wonen) en "exit" (voor huurders die bij SSH weggaan). Bij het rapporteren wordt onderscheid gemaakt tussen gemeubileerd of ongemeubileerd; vanaf 2022 heten die categorieën anders: short stay en regulier. In de gemeubileerde eenheden wonen de exchangestudenten, de PhD'ers en stafmedewerkers van de onderwijsinstellingen. In de ongemeubileerde eenheden wonen de diplomastudenten.

	2019		2020		2021		2022	
	Zonder meubels	Inclusief meubels	Zonder meubels	Inclusief meubels	Zonder meubels	Inclusief meubels	Zonder meubels/ Regulier	Inclusief meubels/ Short stay
<b>After sales</b>	7,8	7,2	7,7	7,0	7,8	7,1	8,3	7,5
<b>Exit</b>	8,4	7,1	8,4	7,2	8,5	5,6	7,0	6,9

Bron: opgave SSH

De sterke daling in 2021 en 2022 heeft veel te maken met corona, overlast en SSH's strenge optreden daartegen.

## Bijlage 8 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Score benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op.

De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.