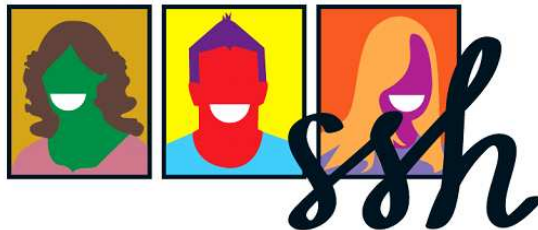




SSH

Visitatierapport



Utrecht, juni 2010

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. H. van Santen (voorzitter)
De heer Ir. P. van Waning (algemeen commissielid)
Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

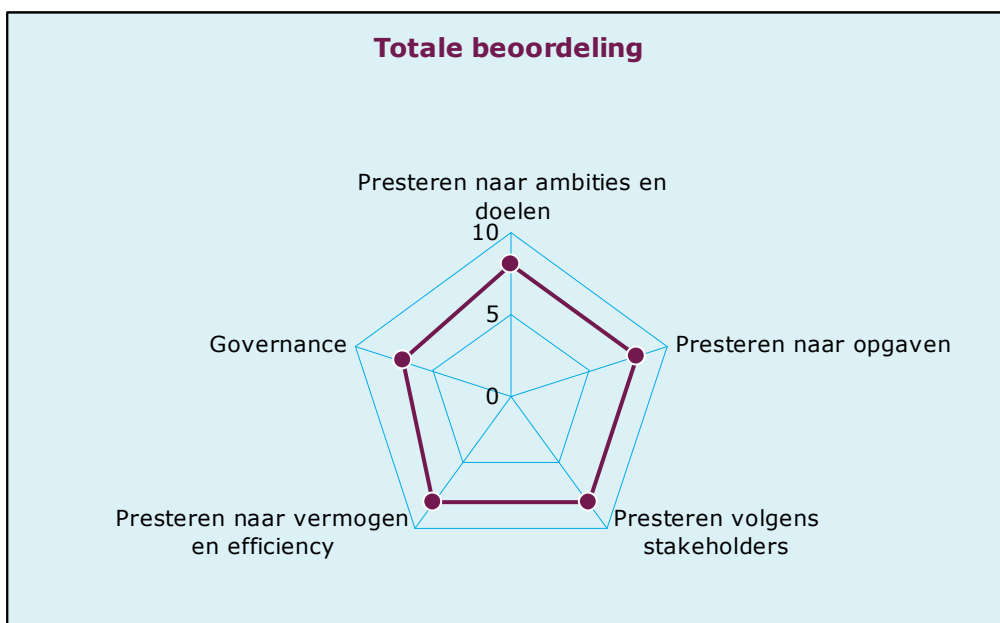
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In oktober 2009 heeft SSH te Utrecht opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2010 en juni 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 9 en 12 april 2010.

Woningcorporatie SSH wordt gewaardeerd met het eindcijfer 8.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	8
Presteren naar opgaven	8
Presteren volgens stakeholders	8
Presteren naar vermogen en efficiency	8
Governance	7
Gemiddelde score	8

Op de onderdelen Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar opgaven, Presteren volgens stakeholders en Presteren naar vermogen en efficiency presteert SSH goed. Op het onderdeel Governance presteert de corporatie ruim voldoende. De in de bovenstaande tabel gepresenteerde cijfers geven een gelijkmatige score.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat SSH goed presteert.

SSH ziet als haar primaire taak "het huisvesten van studenten en andere jongeren. De eenheden worden voor relatief korte perioden verhuurd en hebben voorzieningen die passen bij de doelgroep. De SSH heeft een cultuur waarbij jongeren zich thuis voelen." Samen met de gemeente Utrecht en collega-corporaties maakt SSH afspraken met betrekking tot de thema's wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid. SSH neemt daarbij als vanzelfsprekend de opgaven ten aanzien van studentenhuysvesting voor haar rekening.

SSH heeft in het ondernemingsplan 2008-2012 een analyse van haar omgeving gemaakt en weergegeven hoe de corporatie daar op zal inspelen. In het ondernemingsplan heeft SSH haar concrete doelen verwoord. Deze betreffen onder andere het uitbreiden van (tijdelijk) bezit, het verbeteren van kwaliteit, het verzelfstandigen van Short Stay Solutions, het terugdringen van de wachttijd en het automatiseren van de belangrijkste processen.

De visitatiecommissie is op basis van documenten en gesprekken van oordeel dat SSH, binnen de haar beschikbare mogelijkheden, de aandachtspunten goed heeft opgepakt. Er wordt geopereerd in een moeilijke geografische markt: de stad Utrecht kent de meest overspannen kamermarkt van Nederland. De afzet is gegarandeerd, maar beschikbare (bouw)locaties zijn schaars. SSH loopt hierbij langzamerhand tegen haar grenzen aan. SSH doet wat in haar mogelijkheden ligt. Het daadwerkelijk presteren wordt enigszins gehinderd doordat communicatielijnen weliswaar duidelijk zijn en benut worden, maar toch niet tot een effectieve gemeenschappelijke inspanning leiden. Hierbij kan gedacht worden aan de communicatiedriehoek tussen onderwijsinstellingen (Universiteit Utrecht en Hogeschool van Utrecht), gemeente Utrecht en de corporatie.

SSH heeft duidelijke ambities en heeft deze (op hoofdlijnen) gedocumenteerd in haar ondernemingsplan. De vertaalslag in concreto (van ambitie naar operationele doelstellingen) is (op onderdelen) onvoldoende aangetroffen, met uitzondering van de geplande uitbreiding in aantallen woningen of kamers. SSH plant en monitort de voortgang van haar plannen over het algemeen goed. Middels kwartaalrapportages monitort SSH de voortgang van haar prestaties in relatie tot haar ambities en doelstellingen. Niet alle doelstellingen worden in de kwartaalrapportages besproken.

SSH is de afgelopen jaren gericht geweest op het verkorten van de wachtduur voor een studentenkamer. Dat is van belang voor studenten, maar ook voor de stad en de onderwijsinstellingen. Huisvesting is volgens SSH namelijk één van de factoren die het succes van Utrecht als onderwijsstad bepalen. SSH heeft de afgelopen jaren veel gedaan om haar bezit uit te breiden. In de periode 2004-2008 heeft SSH haar bezit inclusief het beheer uitgebreid conform het ondernemingsplan. In de periode daarna (2008-2012) was de ambitie om het bezit met 1.908 eenheden uit te breiden. De afgesproken bouwproductie en de bijbehorende geformuleerde ambitie is, in samenwerking met partners (denk aan de in samenwerking gerealiseerde studentencomplexen Max in Transwijk en Casa Confetti in De Uithof) gerealiseerd.

De nadruk lag aanvankelijk (tot de nieuwe ondernemingsplanperiode) op snelle beschikbaarheid (kwantiteit) boven kwaliteit. In de nieuwe ondernemingsplanperiode heeft SSH bepaald dat kwaliteit in toenemende mate van belang is. Wat onder 'kwaliteit' wordt verstaan, is onvoldoende gespecificeerd (onvoldoende 'SMART' gemaakt). De realisatie op dit gebied is gering. Een voorbeeld van een gerealiseerde kwaliteitsverbetering is het aanbrenge van internettelefonie (VoIP) op grote

complexen. De kwaliteit wordt momenteel door huurders niet altijd als goed ervaren; dat vloeit voort uit de eerder gemaakte keuzes. Op het vlak van duurzaamheid is veel besproken, maar het resultaat is nog beperkt.

SSH hanteert een engere definitie van het begrip 'leefbaarheid' dan reguliere woningcorporaties. SSH neemt in de stad Utrecht bewust niet een rol in deze processen, maar laat dit in STUW-verband¹ over aan collega-corporaties. Anderzijds heeft SSH zich ten doel gesteld om in de markt bekend te staan als partner waarmee initiatieven voor maatwerk kunnen worden gerealiseerd. Blijkens de reacties van stakeholders is dit imago gevestigd.

De corporatie heeft zich ten doel gesteld om de belangrijkste verhuurprocessen te automatiseren, onder andere omdat dat beter aansluit bij de (wensen van de) doelgroep. Door de verregaande automatisering van primaire processen is de bedrijfsvoering efficiënt ingericht.

Een andere ambitie betreft het met regelmaat overleggen met belanghebbenden. Hoewel overleg heeft plaatsgevonden, is de frequentie niet altijd wat SSH bij het opstellen van het ondernemingsplan voor ogen had. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de Utrechtse woningcorporaties in STUW-verband. De directeur-bestuurder van SSH is momenteel voorzitter van dit verband.

De opgaven van SSH liggen in het voldoen aan een zeer specifieke vraag, namelijk het leveren van een huisvesting aan studenten en aanverwante doelgroepen (jongeren en pas afgestudeerden). Binnen de stad Utrecht is SSH de aangewezen partij om te voorzien in studentenhuishuizing. Overige opgaven die gangbaar zijn voor een woningcorporatie zijn daarom in mindere mate van toepassing op SSH. De belangrijkste opgave is het realiseren van voldoende (en snel beschikbare) woonruimte voor studenten. Overige opgaven worden in samenwerking met of door andere woningcorporaties opgepakt. In STUW-verband zijn hierover prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Utrecht.

Naast kwaliteit van het product, behoort ook het leveren van kwalitatief goede dienstverlening tot de opgaven. De klantwaardering van nieuwe huurders wordt elk kwartaal gemeten. SSH monitort dit in haar kwartaalrapportages.

Tot haar belangrijkste stakeholders rekent SSH onder meer: gemeenten, onderwijsinstellingen, bewoners(vertegenwoordigers), collega-corporaties en maatschappelijke ondernemingen. De SSH staat een beleid van samenwerking nadrukkelijk voor vanuit de visie dat de eigen doelstellingen en die van de samenwerkingspartner zo het best kunnen worden gerealiseerd. SSH stemt haar ambities en doelen af met de gemeente Utrecht, de onderwijsinstellingen en de bewoners. Deze categorieën stakeholders hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het vigerende ondernemingsplan. Zodoende houdt SSH (mede) rekening met de wensen en verwachtingen van haar stakeholders. Door middel van het jaarverslag en in het reguliere overleg met de verschillende partijen, legt SSH verantwoording af over de realisatie van doelstellingen.

¹ STUW: Stichting Utrechtse Woningcorporaties. Naast SSH nemen de corporaties Portaal, Mitros, Bo-Ex en Groenrand Wonen deel aan STUW.

SSH heeft moeite met het organiseren van de traditionele wijze van bewonersparticipatie en overleg met huurders, vooral omdat de mutatiegraad bij SSH als studentenhuysvester veel hoger ligt dan bij reguliere woningcorporatie. Huurders zijn deels verenigd in bewonersverenigingen. Deze raken steeds verder uitgehold doordat zij problemen ondervinden bij opvolging en voortzetting.

Geconstateerd kan worden dat stakeholders een gelijklopend oordeel ten aanzien van SSH kennen als de visitatiecommissie, namelijk dat SSH zich in voldoende mate inspant om haar opgave op het gebied van studentenhuysvesting te realiseren (SSH doet wat in haar mogelijkheden ligt), maar hierbij langzamerhand tegen haar grenzen aanloopt.

De inzet van het beschikbare vermogen beoordeelt de commissie als 'goed'. SSH heeft van het CFV een A-beoordeling heeft ontvangen, wat erop duidt dat de corporatie haar eigen vermogen goed inzet ten behoeve van haar volkshuysvestelijke opgaven. De cijfers van het CFV geven echter aan dat de vermogenspositie de komende jaren richting de ondergrens zullen tenderen. SSH is zich ervan bewust dat deze ontwikkeling goed gemonitord dient te worden en dat het treffen van maatregelen, waarvan temporisering van nieuwbouw en aankoop er één van is, noodzakelijk zal zijn.

Noch in het ondernemingsplan, noch in het jaarverslag, noch in de financiële meerjarenbegroting geeft SSH blijk van een visie op economisch rendement van vermogen. SSH kiest er bewust voor om dit niet te formuleren, daar zij van mening zijn dat het hebben van een visie op dit gebied hen weinig oplevert. Op dit onderdeel is SSH weloverwogen "bewust onbekwaam". Wel hanteert SSH het denken in scenario's en is de corporatie zich ervan bewust dat de prognoses aanleiding geven tot het treffen van maatregelen om kasstroom en vermogensontwikkeling te verbeteren. SSH is zodoende bezig beleid te formuleren op dit gebied.

In de jaarverslagen en de meerjarenbegroting 2010-2014 worden de uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot de solvabiliteit duidelijk en consistent verwoord. Nadenken over liquiditeitssturing op lange termijn is een verbeterpunt voor bestuurder en toezichthouder.

De commissie constateert dat SSH een groot deel van haar primaire bedrijfsprocessen heeft geautomatiseerd. Er is sprake van een kleine staf; staftaken worden onderling verdeeld. De netto bedrijfslasten per VHE zijn laag, ook in relatie tot de referentiegroep. Naarmate investeringen meer uit de operationele kasstroom moeten worden gedaan, is het risicomanagement crucialer. De indruk bestaat bij de visitatiecommissie dat er sprake is van goed risicomanagement op projectniveau, maar dat er een minder duidelijk totaalbeeld is van de samenhangende risico's.

Extern wordt verantwoording over prestaties afgelegd in het (volkshuysvestelijk) jaarverslag. Dit document is op de website beschikbaar en wordt aan de belangrijkste (vertegenwoordigers van) belanghebbenden verstrekt.

De visitatiecommissie is niet gebleken hoe de maatschappelijke verantwoording van het toezicht daadwerkelijk vormt krijgt. De RvC heeft daar bewust voor gekozen: men houdt liever goed toezicht, dan aandacht te besteden aan schriftelijke verantwoording

daarover. Per project worden risico's bekeken en beoordeeld, maar niet altijd vastgelegd. Dat is tekenend voor de no-nonsense cultuur.

De visitatiecommissie heeft de indruk dat keuzes binnen SSH weloverwogen worden gemaakt en intern goed worden doorgerekend en besproken. Hiervan is, wegens beperkte verslaglegging, echter weinig van terug te vinden.

Recensie

Samenvattend stelt de commissie dat SSH de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren.

SSH is zich bewust van haar rol op het gebied van studentenhuisvesting. De corporatie heeft daartoe strategische en operationele doelen gesteld, die samenhangen met deze smalle oriëntatie op opgaven. Naast beschikbaarheid van studentenhuisvesting en de kwaliteit daarvan, ziet SSH weinig opgaven voor zichzelf weggelegd. Deze worden in goed overleg in STUW-verband opgepakt door collega-corporaties in de gemeente Utrecht.

SSH is transparant over haar doelen, opgaven en de realisatie daarvan. De gestelde doelen zijn grotendeels gerealiseerd. Wel loopt SSH binnen de stad Utrecht tegen haar grenzen aan, omdat de beschikbaarheid van bouwlocaties voor nieuwe studentencomplexen beperkt is.

Op het gebied van studentenhuisvesting, en in het bijzonder in het verkrijgen van financiering voor dergelijke projecten, speelt SSH een proactieve rol. SSH kan op dat gebied als initiatiefrijke worden beschouwd, wat onder meer blijkt uit de CV-constructies² die zijn opgericht.

In haar contacten met stakeholders tracht SSH openheid te geven om de voorgenomen plannen en de realisatie daarvan. De corporatie is bereid om stakeholders nader te informeren indien zij dat wensen en kan daardoor transparant worden genoemd.

² SSH heeft CV-constructies geïnitieerd, waarbij SSH als beherend venoot optreedt en andere partijen als commanditaire (stille) venoot of vennoten toetreden. Op deze wijze kan SSH aanvullende geldmiddelen verkrijgen ter financiering van de bouw van projecten. Een voorbeeld hiervan is CV "De Witte Vrouwe", waarbij SSH beherend venoot is en voor 50% participeert. Het overige kapitaal wordt ingebracht door Stichting De Seyster Veste, Portaal, Mitros, Bo-Ex en Groenrand Wonen.

SSH heeft de afgelopen jaren een belangrijk deel van haar processen geautomatiseerd. Dit heeft, in combinatie met het beperkte aantal staffuncties en de verdeling van staftaken over de medewerkers, geleid tot een efficiënte organisatie. Integraal risicomanagement en nadrukkelijker liquiditeitsturing zullen een steeds belangrijkere plaats binnen de organisatie moeten krijgen. Er worden scenariodoorrekeningen gemaakt om de ontwikkeling van vermogen en solvabiliteit in te schatten. Voorgaande in combinatie met een kritische blik op projecten, maakt dat de corporatie als doelmatig en kostenbewust kan worden gekenmerkt.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	11
1 Corporatie SSH en het werkgebied	13
1.1 De visitatie	13
1.2 SSH	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	15
2 Presteren naar ambities en doelen	17
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	18
2.3 Conclusies en motivatie	19
3 Presteren naar opgaven	23
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	23
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	24
3.3 Conclusies en motivatie	24
4 Presteren volgens stakeholders	29
4.1 De stakeholders van SSH	29
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	29
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	33
4.4 Conclusies en motivatie	34
5 Presteren naar vermogen en efficiency	37
5.1 Kerngegevens	37
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	38
5.3 Efficiency	39
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	40
5.5 Conclusies en motivatie	40
6 Governance	43
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	43
6.2 Conclusies en motivatie	43
7 Scorekaarten	47
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	53
Bijlage 2 Visitatiecommissie	55
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	59
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	63
Bijlage 5 Definities	85

1 Corporatie SSH en het werkgebied

1.1 De visitatie

In oktober 2009 heeft SSH te Utrecht opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2010 en juni 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 9 en 12 april 2010.

De visitatiecommissie bestond uit de heer H. van Santen (voorzitter), de heer P. van Waning (lid) en mevrouw E.J. Dijkema (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie SSH de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren de nieuwsgierigheid naar de beeldvorming van stakeholders ten aanzien van SSH. De visitatie betreft de periode 2006-2010 (4 jaar terug) en 2010-2014 (4 jaar vooruit).

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

1.2 SSH

De SSH Utrecht is opgericht in 1956 als Stichting Studentenhuisvesting Utrecht, vallende binnen de onderwijskolom. Sinds 1986 is SSH Utrecht een toegelaten instelling ex artikel 70 van de Woningwet. Gedurende een lange periode is de woningcorporatie bekend geweest onder de naam Stichting Sociale Huisvesting Utrecht, met een bredere doelgroep dan enkel de huisvesting van studenten. Sinds het begin van de 21^e is de corporatie weer volledig gericht op haar profiel als categorale studentenhuisvester. In 2009 werd de naam deels teruggewijzigd in Stichting Studentenhuisvesting (SSH). De toevoeging 'Utrecht' is door de inmiddels landelijke toelating te beperkt geworden.

De missie van SSH luidt als volgt: 'SSH ziet als haar taak het huisvesten van studenten en andere jongeren. De eenheden worden voor relatief korte perioden verhuurd en hebben voorzieningen die passen bij de doelgroep. De SSH heeft een cultuur waarbij jongeren zich thuis voelen.'

Woningcorporatie SSH beheert 2.081 huurwoningen (2/3 in eigendom, 1/3 in beheer) en heeft bezit in 4 gemeenten: Amersfoort (2 woningen), Bunnik (111), Utrecht (1.845) en Zeist (123). Daarnaast is SSH actief in Leeuwarden (enkel beheer, geen bezit). Naast deze huurwoningen telt SSH 5.992 'overige wooneenheden' (studentenkamers). Het totaal aantal verhuureenheden (in eigendom) komt daarmee

uit op 8.073³. In het jaarverslag 2008 wordt melding gemaakt van 10.989 verhuureenheden (VHE). Dit is ruim een derde hoger dan het aantal VHE waar de CiP-rapportage van uitgaat, omdat dit zowel de VHE in eigendom als in beheer betreft.

De gemeente Utrecht, als voornaamste gemeente, telt 281.000 inwoners⁴. Anno 2007 studeerden er 61.750 studenten in Utrecht⁵ (29.750 aan de Universiteit Utrecht, 32.000 aan de Hogeschool van Utrecht). 70 procent² van deze studenten is woonachtig in de stad Utrecht. Het aantal studenten zal in de komende jaren naar verwachting (blijven) toenemen.

Belangrijkste stakeholders zijn de bewoners(vertegenwoordigers), de gemeente Utrecht, de Universiteit Utrecht en de Hogeschool van Utrecht. In dit werkgebied zijn diverse andere collega-corporaties actief. Samen met de woningcorporaties Bo-Ex, Mitros, Portaal en GroenrandWonen heeft SSH in de Stichting Utrechtse Woningcorporaties (STUW) prestatie-afspraken gemaakt met de gemeente Utrecht.

Bij SSH werken 86 medewerkers; in totaal 76,5 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit 5 leden, waarvan 2 leden op voordracht van de huurders in de Raad van Commissarissen (RvC) zitting hebben. 1 lid van de RvC is op voordracht van de Universiteit Utrecht.

1.3 Het werkgebied

SSH is voornamelijk werkzaam in de gemeente Utrecht. Dit werkgebied kenmerkt zich door een stedelijke omgeving. De vraag naar woningen is in Utrecht al jaren veel groter dan het aanbod. Veel mensen willen in Utrecht gaan en blijven wonen. Dit hangt samen met de aantrekkelijkheid van de stad en haar omgeving, de ligging binnen Nederland en met de economische kracht van de regio. Dit betekent een grote druk op de woningmarkt.

Door het vergroten van het woningaanbod in Leidsche Rijn en Rijnenburg en door vernieuwing in de bestaande stad, tracht de gemeente Utrecht de kracht van haar stad te behouden. Er wordt veel nadruk gelegd op het in beweging krijgen van de verstopte woningmarkt. Dat betekent vooral het vergroten van het aanbod voor de zogenaamde middeninkomens.

In haar woonvisie wil de gemeente Utrecht een duidelijke verbinding leggen tussen het woonbeleid en "Utrecht stad van kennis en cultuur". Dit betekent meer mensen kansen te bieden in het onderwijs en op de arbeidsmarkt in combinatie met een gedifferentieerder woningaanbod in de wijken.

Voor SSH ligt met name op het gebied van studentenhuisvesting in de stad Utrecht een grote opgave. Het marktaandeel van SSH op het gebied van studentenhuisvesting in Utrecht is plusminus een derde. Het overige deel van de studentenhuisvesting wordt verzorgd door collega-corporaties en particulieren.

³ Bron: Analyse CFV 2009, Corporatie in Perspectief, 2009.

⁴ Bron: CBS, 2006.

⁵ Bron: Ondernemingsplan SSH 2008-2012, 2007.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in, in de categorie 1, dat wil zeggen studentenhuisvesting. Wanneer SSH wordt vergeleken met de referentie groep zijn dit corporaties uit deze categorie. In totaal omvat de referentiegroep 7 corporaties.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar ambities en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van SSH in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

2.1 Missie en ambities

SSH ziet als haar taak: 'het huisvesten van studenten en andere jongeren. De eenheden worden voor relatief korte perioden verhuurd en hebben voorzieningen die passen bij de doelgroep. De SSH heeft een cultuur waarbij jongeren zich thuis voelen'.

SSH heeft in het ondernemingsplan 2008-2012 een analyse van haar omgeving gemaakt en weergegeven hoe de corporatie daar op zal inspelen. In het ondernemingsplan heeft SSH haar concrete doelen verwoord. Deze betreffen met name:

- a. Uitbreiden van het (tijdelijk) bezit;
- b. Verbeteren van de kwaliteit;
- c. Verzelfstandigen van Short Stay Solutions;
- d. Terugdringen van de wachttijd;
- e. Investeren in energiebesparing, wooncomfort en esthetische verbeteringen;
- f. Terugdringen van misstanden;
- g. Vestigen van het imago 'partner voor maatwerk initiatieven';
- h. Automatiseren van de belangrijkste processen;
- i. Regelmatig overleg voeren met belanghebbenden.

SSH is de afgelopen jaren gericht geweest op het verkorten van de wachtduur voor een studentenkamer. Dat is van belang voor studenten, maar ook voor de stad en de onderwijsinstellingen. Huisvesting is volgens SSH namelijk één van de factoren die het succes van Utrecht als onderwijsstad bepalen.

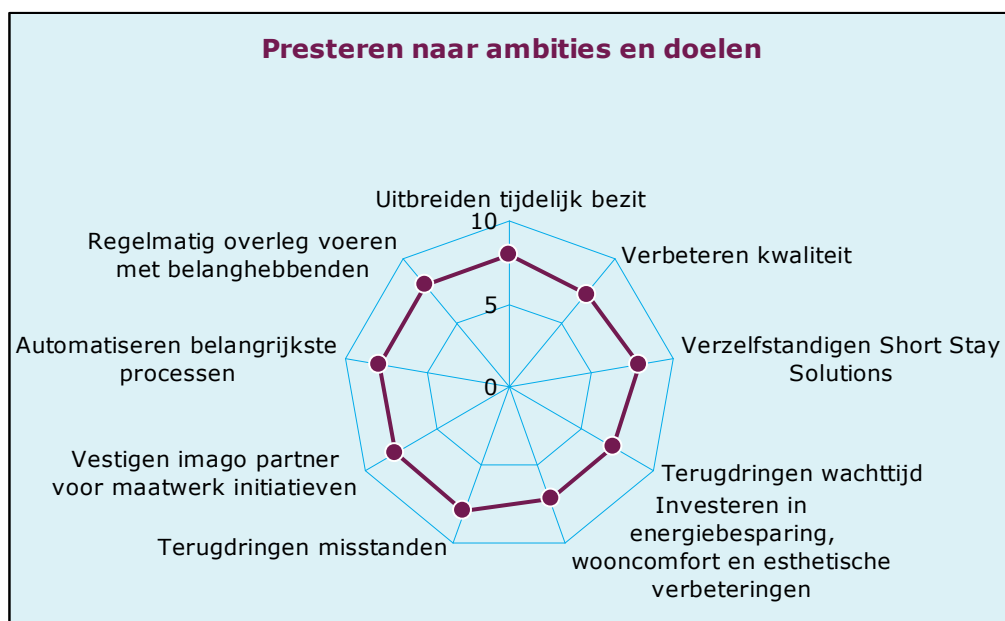
SSH is er in geslaagd de wachttijd voor een kamer terug te brengen van 21 maanden (ultimo 2002) naar 14 maanden (ultimo 2009). SSH moet echter alert blijven om te voorkomen dat het tekort aan woonruimte voor studenten weer snel oploopt, door de groei van het aantal studenten aan de universiteit en de hogeschool. Het investeringsprogramma van de SSH bedraagt in de ondernemingsplanperiode 2008-2012 dan ook ruim € 100 miljoen. De bouwproductie speelt zich voor een belangrijk deel af in De Uithof. Deze bijzondere wijk van Utrecht, waar door de aanwezigheid van de onderwijsinstellingen en het UMC de grootste bron van werkgelegenheid in de regio is ontstaan, ontwikkelt zich in hoog tempo tot een echte campus. De SSH levert daar graag haar bijdrage aan. Dat geldt niet alleen voor het wonen, maar ook voor het opzetten van nieuwe activiteiten (zoals experimenten op het gebied van wonen en werken).

Bij de nieuwbouw van woningen, maar zeker ook in het beheer van het bezit, moet volgens SSH vanaf 2008 een omslag plaatsvinden van kwantiteit naar kwaliteit. Omdat de ergste woningnood voorbij is, krijgen huurders vanaf dat moment meer keuzemogelijkheden. Dat stelt de SSH voor de taak om aan de diversiteit van vragen en voorkeuren tegemoet te komen. Daarbij kiest de SSH ervoor allerlei vormen van begeleid wonen te ondersteunen. Dat kunnen daklozen zijn, patiënten of

(ex)verslaafden. De huisvesting van deze groepen is altijd maatwerk, meestal in samenwerking met een gespecialiseerde hulpverlener. De organisatie gaat actief in overleg met instellingen die begeleiding verzorgen en vraagt hen jaarlijks hun vraag te formuleren. Buiten deze instellingen zijn er ook initiatieven van particulieren die de SSH kan (en wil) ondersteunen.

SSH schuwt de verantwoordelijkheid niet om een leidende rol te nemen in activiteiten die niet uitsluitend op het gebied van wonen liggen, om samen met anderen voorzieningen van de grond te krijgen. SSH beschouwt deze activiteiten als een voorinvestering, die in een latere fase door anderen wordt overgenomen en voortgezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Uitbreiden tijdelijk bezit	7,9
Verbeteren kwaliteit	7,2
Verzelfstandigen Short Stay Solutions	7,9
Terugdringen wachttijd	7,2
Investeren in energiebesparing, wooncomfort en esthetische verbeteringen	7,2
Terugdringen misstanden	7,9
Vestigen imago partner voor maatwerk initiatieven	7,9
Automatiseren belangrijkste processen	7,9
Regelmatig overleg voeren met belanghebbenden	7,9
Gemiddelde score	8

2.3 Conclusies en motivatie

In bijlage 4 worden gestelde doelen en feitelijke prestaties tegen elkaar afgezet. Hieronder wordt de realisatie van de (hoofd)doelen besproken en beoordeeld.

Uitbreiden van het (tijdelijk) bezit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

Er wordt geopereerd in een moeilijke geografische markt: de stad Utrecht kent de meest overspannen kamermarkt van Nederland. De afzet is gegarandeerd, maar beschikbare (bouw)locaties zijn schaars. SSH loopt hierbij langzamerhand tegen haar grenzen aan. SSH doet wat in haar mogelijkheden ligt. Het daadwerkelijk presteren wordt tevens enigszins gehinderd doordat communicatielijnen weliswaar duidelijk zijn en benut worden, maar toch niet tot een effectieve gemeenschappelijke inspanning leiden. Hierbij kan gedacht worden aan de communicatiedriehoek tussen onderwijsinstellingen (Universiteit Utrecht en Hogeschool van Utrecht), gemeente Utrecht en de corporatie.

De afgelopen jaren heeft SSH veel gedaan om haar bezit uit te breiden. In de periode 2004-2008 heeft SSH haar bezit inclusief het beheer uitgebreid conform het ondernemingsplan. In de periode daarna (2008-2012) was de ambitie om het bezit met 1.908 eenheden uit te breiden. De afgesproken bouwproductie en de bijbehorende geformuleerde ambitie is, in samenwerking met partners (denk aan Max en Casa Confetti) gerealiseerd (ultimo 2009: 2.227 eenheden, zie bijlage 4). Het aandeel in eigendom blijft in relatie tot de doelstelling in het ondernemingsplan achter, het aandeel beheer/tijdelijk bezit is hoger dan gepland (1.000 tijdelijke eenheden gepland versus 1.744 tijdelijke eenheden ultimo 2009, zie bijlage 4). Eigendom is voor SSH maar een relatieve doelstelling: SSH vindt het niet zo belangrijk om zelf eigenaar te zijn, maar vindt het belangrijk dat er draagvlak is om te voorzien in studentenhuisvesting.

Verbeteren van de kwaliteit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

De nadruk lag aanvankelijk (tot de nieuwe ondernemingsplanperiode) op snelle beschikbaarheid (kwantiteit) boven kwaliteit. In de nieuwe ondernemingsplanperiode heeft SSH bepaald dat kwaliteit in toenemende mate van belang is. Wat onder 'kwaliteit' wordt verstaan, is onvoldoende gespecificeerd (onvoldoende 'SMART' gemaakt). De realisatie op dit gebied is gering. Een voorbeeld van een gerealiseerde kwaliteitsverbetering is het aanbrengen van internettelefonie (VoIP) op grote complexen. De kwaliteit wordt momenteel door huurders niet altijd als goed ervaren; dat vloeit voort uit de eerder gemaakte keuzes. Op het vlak van duurzaamheid is veel besproken, maar het resultaat is nog beperkt.

De doelstelling van SSH is om de verhouding tussen grote complexen en kamers in stadspanden/woningen van 60/40 in 2008 naar 50/50 in 2012 te verschuiven. Deze verhouding toont een verbetering. Ultimo 2009 is de verhouding 54/46.

Verzelfstandigen van Short Stay Solutions

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

De verzelfstandiging van Short Stay Solutions heeft conform plan plaatsgevonden. Ultimo 2009 zijn 544 van de (in het ondernemingsplan 2008-2012) geplande 600 eenheden gerealiseerd. Short Stay Solutions kent een eigen ondernemingsplan voor de betreffende planperiode. De realisatie heeft de visitatiecommissie beoordeeld op basis van het jaarverslag 2008. Op basis van deze analyse blijkt dat een deel van de doelstellingen ten aanzien van Short Stay Solutions (nog) niet is gerealiseerd. In de plannen om actief te zijn op een viertal locaties buiten Utrecht worden vorderingen gemaakt. Ultimo 2008 is Short Stay actief in Leeuwarden (huisvesten van 400 buitenlandse gasten aldaar). Inmiddels is SSH ook in gesprek over mogelijke studentenhuisvesting in onder meer Zwolle en Maastricht en op Terschelling.

Terugdringen van de wachttijd

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

Het streven van SSH is om de wachttijd voor een kamer te reduceren tot 10 maanden ultimo 2010 (conform ondernemingsplan 2008-2012). Aanvankelijk was de wachttijd goed teruggedrongen (mede) vanwege de inspanningen van SSH (ultimo 2007 bedroeg de wachttijd 12 maanden). Ultimo 2009 loopt de wachttijd weer uit tot 14 maanden (zie bijlage 4) als gevolg van externe factoren. Het aantal studenten is in deze periode eveneens toegenomen; het toegenomen aantal verhuureenheden was niet toereikend om de wachttijd voldoende te kunnen reduceren. SSH doet wat binnen haar mogelijkheden ligt, maar loopt binnen de stad Utrecht tegen haar grenzen aan. SSH zoekt actief naar nieuwe locaties en betreft hierbij de gemeente en onderwijsinstellingen.

Investeren in energiebesparing, wooncomfort en esthetische verbeteringen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

De doelstelling op het gebied van investeren in energiebesparing, wooncomfort en esthetische verbeteringen is door SSH niet gekwantificeerd. SSH heeft conform haar ondernemingsplan wel voornemens en ambities op dit vlak, maar heeft dit tot op heden nog in beperkte mate ingevuld. Wel is dit een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt van SSH. De ontwikkelingen op het gebied van energiebesparing en verbetering worden niet gemonitord in de kwartaalrapportages. Uit de verantwoording in jaarverslag 2008 blijken een investering van € 1 miljoen gericht op een aantal inspanningen op het gebied van energiebesparing. Deze vinden vooral plaats tijdens regulier onderhoud en bij renovatie (vervangen onzuinige CV-ketels, vervangen van ventilatiesystemen, plaatsen van waterbesparende douchekoppen; zie bijlage 4). In nieuwbouwprojecten wordt onder andere FSC-gecertificeerd hout gebruikt. Momenteel wordt het energieverbruik in kaart gebracht, zodat woningen kunnen worden voorzien van een Energielabel. Deze labeling moet leiden tot een energiebeleid in 2010 met te nemen maatregelen. De feitelijke realisatie is tot op heden onvoldoende planmatig opgepakt.

Onder deze doelstelling wordt ook gevat het investeren in preventief onderhoud gericht op het verminderen van reparatieverzoeken. In het jaarverslag 2008 kan een forse stijging van de onderhoudskosten worden opgemerkt ten opzichte van de onderhoudskosten in 2007. Deze hebben vooral betrekking op een toename van de kosten voor planmatig onderhoud.

Terugdringen van misstanden

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

SSH hanteert een engere definitie van het begrip 'leefbaarheid' dan reguliere woningcorporaties. SSH neemt in de stad Utrecht bewust niet een rol in deze processen, maar laat dit in STUW-verband over aan collega-corporaties. Op basis van de beschikbare informatie beoordeelt de commissie de prestaties ten aanzien van de doelstelling op dit gebied met een 7,9.

De doelstelling in het ondernemingsplan is gericht op het terugdringen van misstanden door het voeren van een campagne in samenwerking met gemeente en USF Studentenbelangen⁶. Ook was het plan om een meldpunt te creëren waar huurdersproblemen kunnen worden gemeld. De website www.normalehuur.nl is gerealiseerd.

In 2008 is gekozen voor een intensivering van het sociaal beheer om de betrokkenheid van SSH bij haar bewoners meer en beter vorm te geven. Om dit te bereiken is gestart met de ontwikkeling van een team Dagelijks Beheer. Sociaal beheer is voor dit team één van de hoofdtaken. De (technische) telefonische klachten zijn in 2009 uitbesteed aan een externe meldkamer (zie bijlage 4). De beheerders krijgen hierdoor meer tijd voor de sociale kant van het beheer. SSH probeert nadrukkelijker aanwezig zijn op de complexen. Bewoners die overlast verzorgen, worden aangepakt (een voorbeeld hiervan is de huisuitzetting van de 'flessengooier').

Vestigen van het imago 'partner voor maatwerk initiatieven'

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

SSH heeft zichzelf ten doel gesteld om in de markt bekend te staan als partner waarmee initiatieven voor maatwerk kunnen worden gerealiseerd. Blijkens de reacties van stakeholders is dit imago gevestigd. Voorbeelden van maatwerkinitiatieven zijn te vinden in de creatieve wijze van het aantrekken van risicodragend vermogen (de CV-constructies⁷ waarmee SSH de bouw van studentencomplexen heeft kunnen realiseren) en de spaceboxen voor tijdelijke woonruimte.

Automatiseren van de belangrijkste processen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

SSH heeft zich ten doel gesteld om de belangrijkste verhuurprocessen te automatiseren, onder andere omdat dat beter aansluit bij de (wensen van de) doelgroep. De verregaande automatisering van bedrijfsprocessen is passend bij de doelgroep en relatief gemakkelijk te realiseren omdat SSH een specifieke doelgroep (studenten) kent en handig gebruik heeft kunnen maken van de mogelijkheden die deze doelgroep hen biedt. Ultimo 2008 zijn het woonruimteverdelingsysteem, de huurbetaling en de Short Stay reserveringen geautomatiseerd. Aanmaningen worden

⁶ USF (Utrechtsche Studenten Faciliteiten) Studentenbelangen is een studentenvereniging die zich bezighoudt met het verbeteren van de omstandigheden van de Utrechtse student.

⁷ SSH heeft CV-constructies geïnitieerd, waarbij SSH als behorend vennoot optreedt en andere partijen als commanditaire (stille) vennoot of vennoten toetreden. Op deze wijze kan SSH aanvullende geldmiddelen verkrijgen ter financiering van de bouw van projecten. Een voorbeeld hiervan is CV "De Witte Vrouwe", waarbij SSH behorend vennoot is en voor 50% participeert. Het overige kapitaal wordt ingebracht door Stichting De Seyster Veste, Portaal, Mitros, Bo-Ex en Groenrand Wonen.

door Short Stay Solutions per e-mail gestuurd. Dit heeft een positief effect gehad op de huurachterstand. Door de verregaande automatisering van primaire processen is de bedrijfsvoering efficiënt ingericht.

Regelmatig overleg voeren met belanghebbenden

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

SSH heeft zich voorgenomen met regelmaat te overleggen met belanghebbenden. Hoewel overleg heeft plaatsgevonden, is de frequentie niet altijd wat SSH bij het opstellen van het ondernemingsplan voor ogen had. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de Utrechtse woningcorporaties in STUW-verband. De directeur-bestuurder van SSH is momenteel voorzitter van dit verband.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

SSH heeft duidelijke ambities en heeft deze (op hoofdlijnen) gedocumenteerd in haar ondernemingsplan. De vertaalslag in concreto (van ambitie naar operationele doelstellingen) is (op onderdelen) onvoldoende aangetroffen, met uitzondering van de geplande uitbreiding in aantallen woningen of kamers. SSH plant en monitort de voortgang van haar plannen over het algemeen goed. Middels kwartaalrapportages monitort SSH de voortgang van haar prestaties in relatie tot haar ambities en doelstellingen. Niet alle doelstellingen worden in de kwartaalrapportages besproken. Naar verluidt maakt SSH gebruik van scenarioberekeningen bij de (financiële) planning van nieuwbouwprogramma's.

SSH legt verantwoording af over haar prestaties middel het jaarverslag. Rapportagesystemen zijn volgens de visitatiecommissie adequaat aanwezig. Daar waar zich manco's voordoen, is vaak sprake van een bewuste keuze. Het wordt door SSH gezien, maar niet altijd nodig geacht om daar op te reageren. De visitatiecommissie heeft een variërende presentatie van bezit gezien, wat in de verantwoording tot verwarring kan leiden. De totalen sluiten wel aan, maar de samenstelling eigendom/beheer en woningen/kamers verschilt (tot 10%).

SSH is zeer creatief in het aantrekken van risicodragend vermogen. Daarbij heeft SSH redelijk goed zich op de lengte van de financiële polsstok; ook in meerjarenperspectief. Er vindt bewaking plaats ten aanzien van de inzet van middelen.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en Inzicht: 8,0;
- Planning: 7,0;
- Monitoring: 8,0.

3 Presteren naar opgaven

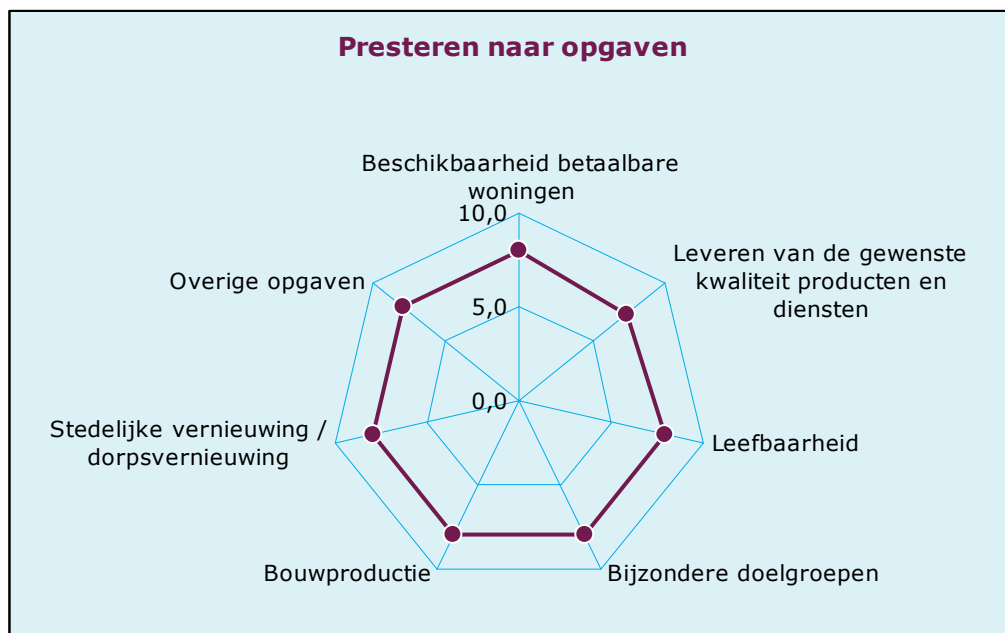
Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van SSH in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De opgaven van SSH liggen in het voldoen aan een zeer specifieke vraag, namelijk het leveren van een huisvesting aan studenten en aanverwante doelgroepen (jongeren en pas afgestudeerden). Binnen de stad Utrecht is SSH de aangewezen partij om te voorzien in studentenhuishuizing. Overige opgaven die gangbaar zijn voor een woningcorporatie zijn daarom in mindere mate van toepassing op SSH. De belangrijkste opgave is het realiseren van voldoende (en snel beschikbare) woonruimte voor studenten. Overige opgaven worden in samenwerking met of door andere woningcorporaties opgepakt. In STUW-verband zijn hierover prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Utrecht.

SSH wil breder actief zijn dan enkel in de gemeente Utrecht. Dit doet de corporatie door haar activiteiten op het gebied van Short Stay uit te breiden, middels het beheer van woonruimte op locaties in andere studentensteden. SSH levert daarbij vanuit haar eigen specialisme een bijdrage aan de opgave op het gebied van beschikbare woonruimte voor (buitenlandse) studenten in andere studentensteden.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,3
Leefbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	8,0
Bouwproductie	8,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8,0
Overige opgaven	8,0
Gemiddelde score	8

3.3 Conclusies en motivatie

In de hierna volgende paragrafen worden de prestaties van SSH naar opgaven per BBSH-veld besproken.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De afspraken ten aanzien van de beschikbaarheid van betaalbare woningen zijn onder meer vastgelegd in de prestatie-afspraken 'Samen voor de Stad'. Op het gebied van jongeren- en studentenhuisvesting ligt een opgave voor SSH. In de afgelopen periode heeft SSH (in samenwerking met partners) diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen gerealiseerd (zie bijlage 4): Max-SSH, Max-Bo-Ex en Casa Confetti. SSH heeft tevens 100 huurwoningen voor starters gerealiseerd aan de Yavaridreef en de Meerstroom. Het aantal onzelfstandige eenheden bestemd voor

tijdelijke verhuur lag (ver) boven de afspraak. Ultimo 2009 bedroeg dit aantal 1.744 versus 700-900 (zie bijlage 4).

Afgesproken is om de wachttijd voor studenten voor onzelfstandige wooneenheden ultimo 2010 te hebben gereduceerd tot 12 maanden. Ultimo 2009 bedraagt de wachttijd 14 maanden. De reductie is daarmee (nog) niet gerealiseerd. SSH doet echter wat in haar mogelijkheden ligt om haar bezit zoveel mogelijk ter beschikking te kunnen stellen aan de primaire doelgroep. Om afgestudeerden te mobiliseren de studentenkamer te verlaten, wordt gebruik gemaakt van campuscontracten en wordt getracht om het aantal beschikbare wooneenheden voor starters in de stad Utrecht te vergroten. SSH voert actief beleid op campuscontracten.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,3.

Ten aanzien van de kwaliteit van producten en diensten zijn met de Utrechtse corporaties en de gemeente Utrecht afspraken vastgelegd in (onder andere) de 'Notitie Integrale Kwaliteitseisen'. SSH geeft aan hierin geen specifieke opgave te hebben. Tot 2008 lag de nadruk vooral op de (snelle) beschikbaarheid van studentenhuisvesting (kwantiteit) boven kwaliteit. De afgelopen jaren heeft hier een omslag in plaatsgevonden en heeft SSH uitgesproken de kwaliteit te willen verbeteren. Een aantal doelstellingen is terdege specifiek geformuleerd, maar is niet volledig SMART, met uitzondering van de verschuiving van de verhouding kamers op grote complexen versus kamers in stadspanden/woningen. Deze verhouding laat een positieve ontwikkeling zien (zie bijlage 4). De kwaliteit van Short Stay wooneenheden voldoet niet altijd aan de verwachtingen die de buitenlandse gasten hebben.

Naast kwaliteit van het product, behoort ook het leveren van kwalitatief goede dienstverlening tot de opgaven van een woningcorporatie. Zo ook voor SSH. De klantwaardering van nieuwe huurders wordt elk kwartaal gemeten. SSH monitort dit in haar kwartaalrapportages. Doorgaans scoort SSH boven de (eigen gestelde) norm. Uitzondering hierop vormen de onderdelen product (waardering van de gemeenschappelijke voorzieningen is sterkst gedaald) en dienstverlening (bereikbaarheid meldpunt reparatieverzoeken).

SSH meldt in haar ondernemingsplan dat de KWH-metingen een goede basis vormen, waarmee de dienstverlening wordt gecontroleerd. Bij de laatste audit is SSH haar KWH label verloren. Uit documentatie is niet goed op te maken wat de reden hiervan is. Navraag door de visitatiecommissie leert dat dit te maken heeft met het onderdeel 'woning betrekken'. SSH laat studenten in onderling overleg kamers betrekken. Alleen als dit problemen geeft, wordt dit gemeld. Dit is afwijkend van de KWH-norm, maar tevens een bewuste keuze van SSH. Wellicht is het mogelijk dat SSH hierover nadrukkelijker uitleg of toelichting verschaft in haar verantwoordingsstukken?

Leefbaarheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

In haar zelfevaluatie (zie ook bijlage 4) maakt SSH kenbaar geen specifieke opgaven op het gebied van leefbaarheid te kennen; deze worden in STUW-verband opgepakt.

Tegelijkertijd heeft SSH in haar ondernemingsplan opgenomen dat SSH wil bereiken dat de leefbaarheid op en rond het complex en het veiligheidsgevoel van de bewoners toeneemt. Daarnaast wil SSH bereiken dat de bewoners SSH ervaren als een betrokken verhuurder die meer doet dan enkel het verhuren van woonruimte. SSH heeft dit gerealiseerd door een team "Dagelijks Beheer" te vormen, dat sociaal beheer als één van de hoofdtaken kent. SSH is tevens nadrukkelijker aanwezig op de complexen en heeft haar cameratoezicht op locaties uitgebreid (zie bijlage 4).

Bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Normaliter wordt de doelgroep "studenten" als een bijzondere doelgroep gezien. Voor SSH vormt dit echter de primaire doelgroep. De opgaven ten aanzien van studentenhuisvesting worden grotendeels gerealiseerd. Zie daarvoor ook de overige onderdelen van deze paragraaf (beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en bouwproductie).

Behalve studentenhuisvesting verzorgt SSH (begeleide) huisvesting van diverse bijzondere doelgroepen. Zo beschikt SSH over een woonzorgcomplex voor ouderen. Ook verzorgt SSH de huisvesting van minder validen en verhuurt SSH woonruimte aan diverse maatschappelijke instanties, zoals het Leger des Heils. De bewoners krijgen begeleiding van de betreffende instanties, veelal gericht op reïntegratie in de samenleving of het zelfstandig kunnen wonen. Voor bijzondere doelgroepen is bijvoorbeeld een aparte verdieping in het complex Max gereserveerd.

Bouwproductie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

SSH ziet in de achterliggende periode als haar opgave op het gebied van bouwproductie: het realiseren van diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen, te weten Max-SSH (364 eenheden), Max-Bo-Ex⁸ (364 eenheden) en Casa Confetti (350 eenheden). Deze opgave is geheel gerealiseerd.

Voor de toekomst ziet SSH als haar opgave om de bouwproductie op het gebied van studentenhuisvesting verder op gang te houden. Op de langere termijn is het KPN-terrein geschikt voor uitbreiding. In de tussenliggende periode is de beschikbaarheid van bouwlocaties beperkt. SSH doet wat in haar mogelijkheden ligt. Het daadwerkelijk presteren wordt tevens enigszins gehinderd doordat communicatielijnen wel duidelijk zijn en benut worden, maar toch niet tot een effectieve gemeenschappelijke inspanning leiden. Hierbij kan gedacht worden aan de communicatiedriehoek tussen onderwijsinstellingen (Universiteit Utrecht en Hogeschool van Utrecht), gemeente Utrecht en de corporatie.

⁸ Max-Bo-Ex is niet in het bezit van SSH (bezit Bo-Ex), maar wordt door SSH beheerd.

Stedelijke vernieuwing

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Op het gebied van stedelijke vernieuwing ziet SSH voor zichzelf geen opgave weggelegd. Stedelijke vernieuwing wordt in STUW-verband (door de andere Utrechtse corporaties) opgepakt; alleen op het gebied van studentenhuisvesting wordt een opgave aan SSH toegewezen. Ondanks dat er voor SSH (conform de met de gemeente vastgelegde prestatie-afspraken) geen opgave ligt, is SSH bereid na te denken over stedelijke vernieuwing. Er zijn echter weinig tot geen prestaties op dit gebied. De gemeente en SSH hanteren verschillende afwegingen⁹ als het gaat om het wel of niet mengen van kansarmen met studenten in één wijk.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

In het ondernemingsplan 2008-2012 is de visie van SSH op de opgaven op het gebied van studentenhuisvesting in het werkgebied weergegeven. Deze visie is (mede) gebaseerd op onderzoeken naar studentenhuisvesting (Studentenmonitor) en de prestatie-overeenkomsten zoals deze zijn gesloten met de gemeente Utrecht en de collega-corporaties in STUW-verband. De opgaven zijn vastgelegd conform de door BBSH gedefinieerde prestatievelden. De afspraken ten aanzien van de beschikbaarheid van betaalbare woningen zijn onder meer vastgelegd in de prestatie-afspraken 'Samen voor de Stad'. Op het gebied van jongeren- en studentenhuisvesting ligt een opgave voor SSH. Ten aanzien van de kwaliteit van producten en diensten zijn met de Utrechtse corporaties en de gemeente Utrecht afspraken vastgelegd in (onder andere) de "Notitie Integrale Kwaliteitseisen". SSH geeft aan hierin geen specifieke opgave te hebben.

Met gemeente Utrecht wordt in STUW-verband op periodieke basis nieuwe prestatie-afspraken gemaakt. De voortgang van de realisatie van de prestatie-afspraken wordt met regelmaat in STUW-verband besproken en gerapporteerd

SSH monitort haar prestaties ten aanzien van haar belangrijkste ambities, doelen en opgaven in haar kwartaalrapportages. Ook legt zij verantwoording af middels haar jaarverslag en in gesprekken met belanghebbenden.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en Inzicht: 8,0;
- Planning: 8,0;
- Monitoring: 8,0.

⁹ De gemeente legt daarbij de nadruk op de (samenstelling van) wijken. SSH legt de nadruk op haar primaire doelgroep en de ligging van de locatie ten opzichte van onderwijsinstellingen.

4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van SSH .

4.1 De stakeholders van SSH

Tot haar belangrijkste stakeholders rekent SSH de volgende partijen:

- Gemeente Utrecht;
- Overige gemeenten waarin SSH werkzaam is;
- Onderwijsinstellingen (zoals Universiteit Utrecht, Hogeschool van Utrecht);
- Bewoners en bewonersvertegenwoordigers (zoals BoKS);
- Collega-corporaties (in STUW-verband en overige corporaties in het werkgebied, zoals Provides en SSW De Bilt);
- Collega-maatschappelijke ondernemingen (waaronder Leger des Heils en SBWU¹⁰).

De SSH staat een beleid van samenwerking nadrukkelijk voor vanuit de visie dat de eigen doelstellingen en die van de samenwerkingspartner zo het best kunnen worden gerealiseerd. SSH stemt haar ambities en doelen af met de gemeente Utrecht, de onderwijsinstellingen en de bewoners. Deze categorieën stakeholders hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het vigerende ondernemingsplan. In 2008 is op initiatief van de SSH een samenwerking met het ISHA¹¹ aangegaan, dat optreedt namens de buitenlandse studenten. Door middel van het jaarverslag en in het reguliere overleg met de verschillende partijen, legt SSH verantwoording af over de realisatie van doelstellingen.

In paragraaf 4.2 wordt weergegeven hoe de stakeholders de prestaties van SSH beoordelen. In paragraaf 4.4 worden de prestaties beoordeeld in relatie tot de BBSH-velden.

4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Gemeente Utrecht

Strategische keuzes tussen woningcorporaties en de gemeente Utrecht worden in STUW-verband gemaakt. De prestatie-afspraken worden ook in dit verband gemaakt. Naast overleg in STUW-verband, vindt er ook rechtstreeks overleg tussen wethouder en SSH-bestuurder plaats.

¹⁰ SBWU: Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht.

¹¹ www.isha-utrecht.com.

De gemeente Utrecht is door SSH geconsulteerd bij het opstellen van het ondernemingsplan. Verantwoording over de prestaties van SSH vindt plaats via gesprekken. De vertegenwoordigers van de gemeente Utrecht hebben aangegeven dat de financiën van SSH niet intensief worden besproken. Het beeld bestaat dat SSH het als corporatie financieel goed doet. SSH verkoopt weinig tot niets van haar bezit, maar weet wel nieuwe complexen te realiseren.

De startersmarkt in Utrecht is groeiende en wordt door de corporaties opgepakt, al zijn de resultaten nog niet afdoende zichtbaar. SSH onderneemt met collega-corporatie Mitros inspanningen om de doorstroming te bevorderen en daarmee de druk op studentenhuisvesting te verminderen. Het vinden van goede locaties is echter lastig binnen de stad Utrecht.

De gemeente Utrecht en SSH zitten op één lijn qua afspraken, behalve als het gaat om het tempo waarmee nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gerealiseerd. SSH vraagt de gemeente druk te zetten richting de universiteit. SSH presteert goed, maar mag volgens de gemeentevertegenwoordigers gerust een tandje bij zetten. De komende 4 jaar worden geen grote complexen gerealiseerd. Pas in 2015/2016 wordt het KPN-terrein gerealiseerd. Wat de gemeente betreft mag er nog wel een complex voor 400 tot 500 studenten op de Uithof bij. De universiteit is echter eigenaar van deze grond. De gemeente heeft ervoor gezorgd dat het bestemmingsplan uitbreiding van de huisvesting op de Uithof mogelijk maakt, nu is volgens haar de Universiteit Utrecht en de corporatie aan zet.

Qua leefbaarheid heeft SSH minder verantwoordelijkheden dan andere corporaties in Utrecht, zoals Bo-Ex en Mitros. SSH kent geen verplichtingen ten aanzien van krachtwijken. Op dit vlak is het aan SSH om haar eigen invulling te kiezen.

Onderwijsinstellingen

De voornaamste onderwijsinstellingen (Universiteit Utrecht en Hogeschool van Utrecht) zijn positief over SSH en hoe de huidige directeur-bestuurder de corporatie managet. Er is sprake van formele (het toesturen van stukken en het toelichten daarvan waar nodig) en informele openheid (contact met de directie, onderlinge afstemming en kennisdeling) tussen SSH en de onderwijsinstellingen. De onderwijsinstellingen constateren veel inzet en gedrevenheid om de door de SSH gestelde doelen te realiseren en haar huurders te bedienen. SSH vat haar taak ruim op en doet meer dan alleen vierkante meters exploiteren. Volgens de onderwijsinstellingen is SSH begaan met studenten, wat onder meer blijkt uit het jaarlijks organiseren van een feest voor bewoners van De Bisschoppen.

SSH neemt volgens de onderwijsinstellingen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit doet SSH onder andere door het huisvesten van studenten met een beperking op de Uithof en het faciliteren van de studentenvakbond bij het schrijven van een notitie voor de Utrechtse politieke partijen met betrekking tot (studenten)huisvesting in Utrecht.

SSH zoekt volgens de onderwijsinstellingen actief naar mogelijkheden om het probleem ten aanzien van de doorstroming (van afgestudeerden) te verhelpen. In samenwerking met universiteit en hogeschool worden afgestudeerden opgespoord en wordt er een moreel appèl op hen gedaan om de studentenwoonruimte na het afronden van de studie te verlaten. In de campuscontracten staat een clausule

opgenomen dat afgestudeerden na een bepaalde termijn na afronding van de studie andere woonruimte moeten hebben gevonden.

Eerstejaarsstudenten zouden volgens de onderwijsinstellingen op redelijke termijn aan een studentenkamer moeten kunnen komen. De wachttijd bedraagt momenteel echter zo'n 14 maanden bij SSH. Ondanks de inspanningen van SSH kan een kortere wachttijd momenteel niet worden gerealiseerd. SSH is daarvoor (mede)afhankelijk van andere partijen. Volgens de onderwijsinstellingen hebben studenten nooit echt gemerkt dat het beter is gegaan (de wachttijd van 12 maanden ultimo 2007). Wel zien de onderwijsinstellingen dat SSH stappen zet: het aanbod is gevarieerder en er is de afgelopen jaren veel gebouwd. Tegelijkertijd is er een studentengroei te verwachten in de periode tot 2020, waarbij een groot deel van de Nederlandse studenten naar de Randstad zal trekken. Voor deze problematiek zijn ingrijpendere oplossingen nodig dan wat tot dusverre zijn ondernomen.

Het samenwerken met SSH is voor de onderwijsinstellingen gemakkelijk. SSH komt met creatieve oplossingen in de ogen van universiteit en hogeschool. SSH heeft door middel van een onderzoek¹² het belang van studenten voor de stad Utrecht (en daarmee het belang van studentenhuysvesting) getracht te onderbouwen, om de processen ten behoeve van studentenhuysvesting op gang te houden.

Onderwijsinstellingen fungeren als aanspreekpunt voor buitenlandse studenten bij het organiseren van tijdelijke huysvesting. Zij verwijzen de studenten naar de Short Stay Solutions van SSH en reserveren Short Stay kamers, terwijl studenten met eventuele klachten bij de onderwijsinstellingen (universiteit) komen. Uit ervaringen blijkt dat de prijs/kwaliteitverhouding van Short Stay wordt gezien als duur voor wat de Short Stay gast mag verwachten. Dit staat in Utrecht erg onder druk. De universiteit snapt de beleving van de studenten. Anderzijds is de universiteit bekend met de werkwijze en het speelveld van de corporatie en kent deze de (on)mogelijkheden ten aanzien van tijdelijke huysvesting.

Er is een groot verschil tussen de buitenlandse studenten en de Nederlandse student. Dit zijn afzonderlijke doelgroepen met verschillende behoeften, volgens de onderwijsinstellingen. SSH is zich in hun ogen nog onvoldoende bewust van het behoeftverschil.

De onderwijsinstellingen zien de ontwikkelingen van een regionale naar een landelijk opererende corporatie niet als iets negatiefs. Zij zijn hier vooraf over geïnformeerd. Het is een leuk en ondernemend initiatief van SSH. De onderwijsinstellingen zouden er meer moeite hebben indien een andere doelgroep zou zijn gekozen. Het is voor de onderwijsinstellingen vooral van belang dat SSH haar doelgroep en de wensen/behoeften van de doelgroep goed kent.

Aandachtspunten zijn volgens de onderwijsinstellingen onder meer de volgende:

- het systematisch aangaan van coalities;
- het nadenken over de levenscyclus bewoners in relatie tot de woningmarkt, in combinatie met andere woningcorporaties;
- het investeren in scenario's;
- het verbeteren van de klantgerichtheid ten aanzien van buitenlandse studenten.

¹² Uitkomst: een student levert de stad Utrecht jaarlijks € 31.000 op.

Bewoners en bewonersvertegenwoordigers

SSH heeft moeite met het organiseren van de traditionele wijze van bewonersparticipatie en overleg met huurders, vooral omdat de mutatiegraad bij SSH als studentenhuisvester veel hoger ligt dan bij reguliere woningcorporatie. Huurders zijn deels verenigd in bewonersverenigingen. Deze raken steeds verder uitgehold doordat zij problemen ondervinden bij opvolging en voortzetting. Studenten nemen tegenwoordig niet graag meer plaats in huurdercommissies. Voor de SSH betekent dit dat het zoeken is naar een goede gesprekspartner en vertegenwoordiging van de huurders. Als noodoplossing worden er mailings verstuurd, maar deze leveren weinig op.

De Bewonerskoepel SSH Utrecht (BoKS) neemt op rol op zich door een handleiding samen te stellen om bewonersparticipatie (een plicht voor elke corporatie) te stimuleren. BoKS tracht lancunes in het netwerk van bewonersverenigingen op te sporen en in te vullen en wordt hierin financieel ondersteund door SSH. Over het algemeen is er goed contact en wordt er goed geluisterd naar huurders en BoKS. SSH wil graag weten wat huurders willen en vinden. SSH neemt veelal het initiatief, maar haakt ook graag aan bij bewonersinitiatieven. BoKS heeft met regelmaat overleg met de raad van commissarissen, vertegenwoordigers van het managementteam en de directeur-bestuurder. Dit wordt positief gewaardeerd.

Collega-corporaties

Volgens haar collega-corporaties uit de regio heeft SSH hart voor haar doelgroep. SSH staat bekend als betrokken, actief en creatief. Creativiteit beperkt zich niet tot de vormgeving van huisvesting (denk aan Casa Confetti), maar uit zich ook in het verkrijgen van financiële middelen om nieuwbouw te kunnen plegen middels CV-constructies.

Collega-corporaties zien een toenemende gerichtheid van SSH op de startersmarkt ten behoeve van de doorstroming, met als doel meer beschikbare woonruimte voor studentenhuisvesting.

In STUW-verband vindt overleg plaats tussen corporaties in de gemeente Utrecht. Hierbij geldt een automatische verdeling van opgaven: dat wat studentenhuisvesting aangaat, is bestemd voor SSH. SSH zet volgens de collega-corporaties in wat ze kan en presteert wat hen betreft naar vermogen. In Utrecht haalt SSH volgens de collega-corporaties alles eruit wat tot de mogelijkheden behoort. De ontwikkelingen die SSH buiten de stad probeert te realiseren (studentenhuisvesting in andere studentensteden, zoals Zwolle), gaan niet ten koste van de realisatie van de eigen opgaven binnen de stad.

Overige maatschappelijke instellingen

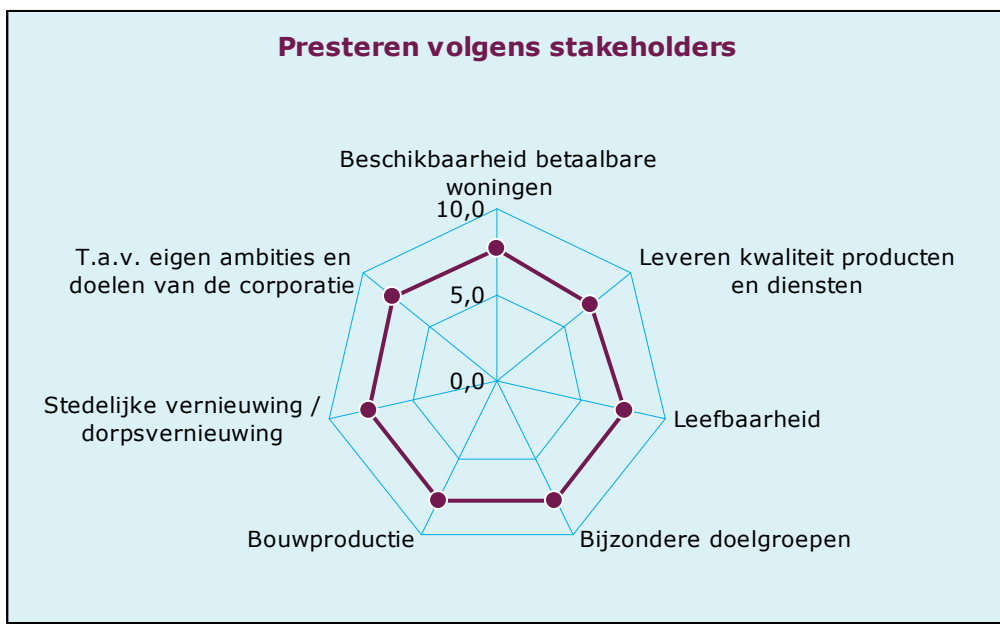
Het doel van SSH omvat volgens de zorg- en welzijnsinstellingen het voorzien van de doelgroep studenten, jongeren en starters op de woningmarkt in Utrecht van betaalbare huurwoningen. Omdat dit op een krappe woningmarkt gerealiseerd moet worden, moet SSH met creatieve oplossingen komen. Ook wordt het als de taak van SSH gezien om een bemiddelende rol te spelen tussen andere corporaties en tijdelijke bewoners van woningen welke voor sloop in aanmerking komen.

De opgave is ruimte bieden aan kwetsbare doelgroepen. In dit kader zijn inhoudelijke, operationele en strategische afspraken tussen SSH en zorg- en welzijnsinstellingen gemaakt. De SSH neemt op zorg- en welzijnsgebied, gezien haar grootte in relatie

met andere corporaties, een representatief deel voor haar rekening volgens de belanghebbenden.

Zorg- en welzijnsinstellingen zien SSH als een klantgerichte corporatie, die zeer begaan is met de overige maatschappelijke instellingen. Zorg- en welzijnsinstellingen hebben met SSH gesproken over de (financiële) grenzen van mogelijke samenwerking en weten dat niet alle mogelijke wensen door de corporatie kunnen worden vervuld. Wel merken deze belanghebbenden op dat zij bij ontwikkelingen graag (nog) eerder wensen aan te schuiven om in een eerder stadium te kunnen meedenken.

4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,7
Leveren kwaliteit producten en diensten	7,1
Leefbaarheid	7,7
Bijzondere doelgroepen	7,8
Bouwproductie	7,8
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7,7
T.a.v. eigen ambities en doelen van de corporatie	7,8
Gemiddelde score	8

4.4 Conclusies en motivatie

Geconstateerd kan worden dat stakeholders een gelijklopend oordeel ten aanzien van SSH kennen als de visitatiecommissie. Hieronder worden in het kort de beoordelingen per prestatievelde weergegeven.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7.

Stakeholders zien unaniem het voorzien in studentenhuisvesting als de belangrijkste opgave voor SSH. De afspraken ten aanzien van de beschikbaarheid van betaalbare woningen zijn onder meer vastgelegd in de prestatie-afspraken 'Samen voor de Stad'. In de afgelopen periode heeft SSH (in samenwerking met partners) diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen gerealiseerd (zie bijlage 4).

Afgesproken is om de wachttijd voor studenten voor onzelfstandige wooneenheden ultimo 2010 te reduceren tot 12 maanden. Ultimo 2009 bedraagt de wachttijd 14 maanden. De reductie is daarmee (nog) niet gerealiseerd. SSH doet echter wat in haar mogelijkheden ligt om haar bezit zoveel mogelijk ter beschikking te kunnen stellen aan de primaire doelgroep. Om afgestudeerden te mobiliseren de studentenkamer te verlaten, wordt gebruik gemaakt van campuscontracten en wordt getracht om het aantal beschikbare wooneenheden voor starters in de stad Utrecht te vergroten. SSH voert actief beleid op campuscontracten.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,1.

Tot 2008 lag de nadruk vooral op de (snelle) beschikbaarheid van studentenhuisvesting (kwantiteit) boven kwaliteit. De afgelopen jaren heeft hier een omslag in plaatsgevonden en heeft SSH uitgesproken de kwaliteit te willen verbeteren. Deze doelstellingen zijn weinig SMART geformuleerd, met uitzondering van de verschuiving van de verhouding kamers op grote complexen versus kamers in stadspanden/woningen. Deze verhouding laat een positieve ontwikkeling zien (zie bijlage 4). De kwaliteit van Short Stay wooneenheden voldoet niet altijd aan de verwachtingen die de buitenlandse gasten hebben.

Naast kwaliteit van het product, behoort ook het leveren van kwalitatief goede dienstverlening tot de opgaven van een woningcorporatie. Zo ook voor SSH. De klantwaardering van nieuwe huurders wordt elk kwartaal gemeten. SSH monitort dit in haar kwartaalrapportages. Doorgaans scoort SSH boven de (eigen gestelde) norm. Uitzondering hierop vormen de onderdelen product (waardering van de gemeenschappelijke voorzieningen is sterkst gedaald) en dienstverlening (bereikbaarheid meldpunt reparatieverzoeken).

Leefbaarheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7.

In haar zelfevaluatie (zie ook bijlage 4) maakt SSH kenbaar geen specifieke opgaven op het gebied van leefbaarheid te kennen; deze worden in STUW-verband opgepakt. Tegelijkertijd heeft SSH in haar ondernemingsplan opgenomen dat SSH wil bereiken dat de leefbaarheid op en rond het complex en het veiligheidsgevoel van de bewoners toeneemt. Daarnaast wil SSH bereiken dat de bewoners SSH ervaren als een betrokken verhuurder die meer doet dan enkel het verhuren van woonruimte. SSH heeft dit gerealiseerd door een team 'Dagelijks Beheer' te vormen, dat sociaal beheer als één van de hoofdtaken kent. SSH is tevens nadrukkelijker aanwezig op de complexen en heeft haar cameratoezicht op locaties uitgebreid (zie bijlage 4). In de plannen om het veiligheidsgevoel op en rond de complexen te verbeteren, betreft SSH de bewoners. Ook laat de corporaties bewoners meedenken of meewerken aan het verbeteren van de eigen leefomgeving (bijvoorbeeld door het zelf laten schilderen).

Bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

Behalve studentenhuisvesting verzorgt SSH (begeleide) huisvesting van diverse bijzondere doelgroepen. Zo beschikt SSH over een woonzorgcomplex voor ouderen. Ook verzorgt SSH de huisvesting van minder validen en verhuurt SSH woonruimte aan diverse maatschappelijke instanties, zoals het Leger des Heils. De bewoners krijgen begeleiding van de betreffende instanties, veelal gericht op reïntegratie in de samenleving of het zelfstandig kunnen wonen. Voor bijzondere doelgroepen is bijvoorbeeld een aparte verdieping in het complex Max gereserveerd.

Kansarme jongeren worden door SSH als specifieke (bijzondere) doelgroep gezien. SSH tracht deze doelgroep ook een plaats te geven.

Bouwproductie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

SSH ziet in de achterliggende periode als haar opgave op het gebied van bouwproductie: het realiseren van diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen (zie bijlage 4). Deze opgave is geheel gerealiseerd.

Voor de toekomst ziet SSH als haar opgave om de bouwproductie op het gebied van studentenhuisvesting verder op gang te houden. Op de langere termijn is het KPN-terrein geschikt voor uitbreiding. In de tussenliggende periode is de beschikbaarheid van bouwlocaties beperkt. SSH doet wat in haar mogelijkheden ligt. Het daadwerkelijk presteren wordt tevens enigszins gehinderd doordat communicatielijnen weliswaar duidelijk zijn en benut worden, maar toch niet tot een effectieve gemeenschappelijke inspanning leiden. Hierbij kan gedacht worden aan de communicatiedriehoek tussen onderwijsinstellingen (Universiteit Utrecht en Hogeschool van Utrecht), gemeente Utrecht en de corporatie.

Stedelijke vernieuwing

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7.

Op het gebied van stedelijke vernieuwing ziet SSH voor zichzelf geen opgave weggelegd. Stedelijke vernieuwing wordt in STUW-verband (door de andere Utrechtse corporaties) opgepakt. SSH is wel bereid na te denken over stedelijke vernieuwing, maar er zijn weinig tot geen prestaties op dit gebied. Er is sprake van een controverser met de gemeente over het wel of niet mengen van kansarmen met studenten in één wijk.

Ambities en doelen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

In haar ondernemingsplan heeft SSH haar ambities en doelen vastgelegd. Dit ondernemingsplan is (mede) op basis van raadpleging van de belangrijkste vertegenwoordigers van stakeholders tot stand gekomen en vervolgens aan hen beschikbaar gesteld. Op dit vlak presteert de corporatie goed en legt hierover verantwoording af in haar jaarverslag en in direct overleg met de stakeholders.

De corporatie is begaan met de doelgroep, enthousiast en luistert goed. SSH is volgens haar stakeholders betrouwbaar: afspraak is afspraak. SSH gaat stapsgewijs te werk en is vernieuwend, ondernemend, actief, zakelijk, snel en kent een no-nonsense-cultuur.

Er is sprake van een goede samenwerking met andere corporaties, bijvoorbeeld in het realiseren van studentenhuisvesting middels C.V.-constructies. SSH en de collega-corporaties informeren elkaar en overleggen goed. In de communicatie met gemeente, universiteit, hogeschool en UMC is SSH actief, maar lijkt de corporatie af te knappen op gebrek aan urgentiebesef. Wellicht heeft dat ertoe geleid dat SSH op het gebied van Short Stay (ook) actief is op grotere afstand van de gemeente Utrecht.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

SSH kent haar stakeholders en is bekend met de verwachtingen die de voornaamste stakeholders (studenten, gemeente en onderwijsinstellingen) hebben ten aanzien van haar prestaties. Zoals reeds hiervoor vermeld, heeft SSH haar ambities en doelen vastgelegd in een ondernemingsplan. Dit ondernemingsplan is (mede) op basis van raadpleging van de belangrijkste vertegenwoordigers van stakeholders tot stand gekomen en vervolgens aan hen beschikbaar gesteld. Stakeholders daadwerkelijk bij planvorming betrekken, is wel een goed voornemen van SSH, maar is nog niet afdoende ingebed in de organisatiestructuur. Hier wreekt zich de globaliteit in de verslaglegging van SSH. De corporatie legt hierover verantwoording af in haar jaarverslag en in direct overleg met de stakeholders.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en Inzicht: 7,4;
- Planning: 7,1;
- Monitoring: 7,0.

5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van SSH, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie over of per ultimo 2008 opgenomen.

Kerngegevens ¹³	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	25.052	20.842	35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x €1)	70.706	60.921	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	8.397	6.269	13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x €1)	5.794	8.007	14.434
Nominale waarde langlopende leningen per VHE	23.396	18.730	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen per VHE	20.410	16.985	26.073
Rentelasten per VHE	947	888	1.404
Netto kasstroom			
- huuropbrengst per VHE	2.764	2.721	4.729
- netto kasstroom na rente per VHE	243	44	501
Rentedekkingsgraad	1,3	1,0	1,4
Schuldverdien ratio	19,7	20,1	15,1
Netto bedrijfslasten per VHE	685	938	1.340
Aantal VHE per Fte	110	114	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	-2,5%	6,9%	20,3%
Onderhoudskosten per VHE x € 1.000			
- Klachtenonderhoud	90	125	300
- Mutatieonderhoud	22	46	186
- Planmatig onderhoud	767	673	978
Woningverbetering (x €1.000 per verbeterde woning)	0	1.017	13.928
Continuïteitsoordeel	A	100% identiek oordeel	81% identiek oordeel
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	100% identiek oordeel	98% identiek oordeel

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2009.

¹³ Met VHE wordt hier het aantal verhuureenheden in bezit bedoeld.

5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2008-2012 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van SSH tot voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting leidt (continuïteitsoordeel A). Op basis van de prognosegegevens 2008-2013 laat het volkshuisvestelijk vermogen de komende jaren een dalende lijn zien. Dit duidt erop dat het beschikbare vermogen in toenemende mate wordt ingezet voor volkshuisvestelijke doeleinden. Dit beeld wordt ondersteund door de meerjarenbegroting 2011-2024 van SSH, waarin rekening is gehouden met een toename van het eigen bezit met 965 verhuureenheden (ruim 11 procent).

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stelt op basis van de prognosegegevens 2009-2013 vast dat SSH onveranderd kredietwaardig is. Het afgegeven faciliteringsvolume is naar verwachting net voldoende voor de verwachte investerings- en herfinancieringsplannen in de periode 2010-2011. Op grond van de huidige investeringsplannen zal het faciliteringsvolume, volgens de meerjarenbegroting 2010-2014, naar boven worden bijgesteld. De nominale waarde van de langlopende leningen is hoger dan die van de referentiegroep (25 procent). Dit wordt echter voor een belangrijk gedeelte gecompenseerd door gunstigere financieringsvoorwaarden, waardoor de rentelasten per VHE per saldo slechts 7 procent hoger liggen dan de referentiecorporatie.

Het volkshuisvestelijk vermogen per VHE ligt met € 8.397 ruim hoger dan de referentiegroep. Door de recente nieuwbouwprojecten (zoals Max en Casa Confetti) is het bezit van SSH relatief jong en de bedrijfswaarde per VHE daarmee relatief hoog. De prognose is dat het volkshuisvestelijk vermogen zal dalen tot € 5.794 in 2013. Door de investering in nieuwbouwprojecten en in de aankoop van bestaand bezit zal de bedrijfswaarde conform de meerjarenbegroting tot 2019 met circa € 80 miljoen toenemen ten opzichte van 2009. Omdat het totale vermogen door een groter aantal VHE wordt gedeeld, zal het vermogen per VHE echter afnemen.

Uit de tabel Kerngegevens blijkt dat de nominale waarde langlopende leningen per VHE bij SSH hoger is dan bij de referentiegroep. Om de nieuwbouw van studentencomplexen te financieren, is SSH creatief geweest en heeft de corporatie dat deels in samenwerking met andere corporaties kunnen realiseren (om de kapitaalbreng van SSH te beperken). Ook heeft de corporatie aanvullende leningen afgesloten om investeringen te kunnen doen. Uit het jaarverslag 2008 blijkt dat er in het verslagjaar voor een totaalbedrag van € 46,5 miljoen aan (aanvullende) leningen is aangetrokken op de kapitaalmarkt. Dat is circa 14% van het balanstotaal ultimo 2008 en circa 24% van de totale leningenportefeuille ultimo 2008. De looptijden variëren van 20 tot 40 jaar met bijbehorende rentepercentages tussen de 4,02 en 5,25 procent. Als gevolg van de kredietcrisis zijn met name de rentetarieven op de kapitaalmarkt in het vierde kwartaal 2008 sterk gestegen, wat van invloed is geweest op de rentelasten. Het aandeel vreemd vermogen leidt tot een hogere nominale waarde langlopende leningen ten opzichte van de referentiegroep.

De huuropbrengst per VHE is bij SSH nagenoeg gelijk aan die van de referentiegroep. Er is sprake van een hogere netto kasstroom en netto kasstroom na rente per VHE. Het verschil tussen SSH en de referentiegroep bedraagt voor de beide kengetallen circa € 200 per VHE. Dit kan worden verklaard door de lagere bedrijfslasten van SSH: de corporatie werkt efficiënt en kent daardoor een gunstiger kasstroom.

Doorgaans besteedt de referentiegroep minder aan woningverbetering dan het landelijk gemiddelde. Volgens de gegevens van het CFV heeft SSH in 2008 niet geïnvesteerd in woningverbetering. Uit het jaarverslag 2008 blijkt echter dat er kleine verbeteringen hebben plaatsgevonden, maar dat deze zijn verantwoord onder het projectmatig onderhoud. Hierdoor lijkt SSH af te wijken van de referentiegroep.

5.3 Efficiency

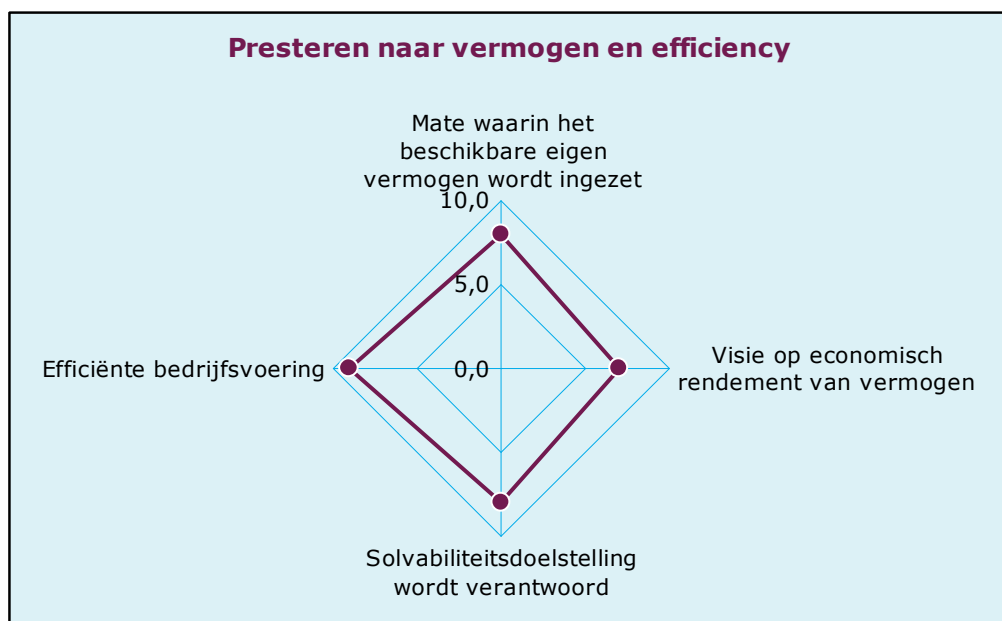
De netto bedrijfslasten laten ten opzichte van de referentiegroep een dalende lijn zien. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de stijging van de bedrijfslasten beperkt kon worden tot een inflatiecorrectie. Met de oplevering van het complex Max (728 wooneenheden in totaal) zijn de beheerslasten per verhuureenheid verder afgenomen ten opzichte van de referentiegroep. Dit beeld is ook terug te vinden in de posten klachten- en mutatieonderhoud. Deze liggen ten opzichte van de referentiegroep 28 procent, respectievelijk 52 procent lager. Daarentegen wordt er door SSH 14 procent meer uitgegeven aan planmatig onderhoud per VHE, hetgeen het lagere klachten- en mutatieonderhoud verklaart.

Ten aanzien van het eigen werkapparaat zijn veel werkprocessen geautomatiseerd. SSH beschikt over een kleine staf. Staftaken worden intern over medewerkers verdeeld, waardoor met weinig fte's veel werk wordt verzet. In haar plannen laat SSH weten het aantal fte's dat wordt ingezet bewust niet met de groei van het aantal verhuureenheden te laten meegroeien.

In vergelijking met andere woningcorporaties kent SSH een minder brede doelgroep, maar meer gericht op studentenhuisvesting. Daardoor is de organisatie meer geïntegreerd, meer met hetzelfde bezig. De gemeenschappelijke focus is samenbindend. Er zijn korte lijnen.

Door het reguliere proces verder te automatiseren en efficiënter te organiseren, door de oplevering van nieuwe complexen en door te sturen op planmatig onderhoud in plaats van mutatieonderhoud, heeft SSH haar bedrijfslasten kunnen laten afnemen in de periode 2005-2008. De referentiegroep laat op dit onderdeel een toename van 7 procent zien.

5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	8,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	7,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	9,0	10%
Gemiddelde score	8	

5.5 Conclusies en motivatie

Mate waarin het beschikbaar eigen vermogen wordt ingezet

De inzet van het beschikbare vermogen beoordeelt de commissie met een 8,0 (goed). SSH heeft van het CFV een A-beoordeling ontvangen, wat erop duidt dat de corporatie haar eigen vermogen goed inzet ten behoeve van haar volkshuisvestelijke opgaven. De cijfers van het CFV geven echter aan dat de vermogenspositie de komende jaren richting de ondergrens zullen tenderen. SSH is zich ervan bewust dat deze ontwikkeling goed gemonitord dient te worden en dat het treffen van maatregelen, waarvan temporisering van nieuwbouw en aankoop er één van is, noodzakelijk zal zijn. In haar (externe) verantwoording toont SSH geen verschillende (ontwikkel)scenario's.

Visie op economisch rendement van vermogen

De visie op het economisch rendement wordt door de commissie beoordeeld met een 7,0 (ruim voldoende). Noch in het ondernemingsplan, noch in het jaarverslag, noch in de financiële meerjarenbegroting geeft SSH blijk van een visie op economisch rendement van vermogen. SSH kiest er bewust voor om dit niet te formuleren, daar zij van mening zijn dat het hebben van een visie op dit gebied hen weinig oplevert. Op dit onderdeel is SSH weloverwogen "bewust onbekwaam". Wel hanteert SSH het denken in scenario's en is de corporatie zich ervan bewust dat de prognoses aanleiding geven tot het treffen van maatregelen om kasstroom en vermogensontwikkeling te verbeteren. SSH is zodoende bezig beleid te formuleren op dit gebied.

Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord

De solvabiliteitsdoelstelling wordt door de commissie beoordeeld met een 8,0 (goed). In de jaarverslagen en de meerjarenbegroting 2010-2014 worden de uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot de solvabiliteit duidelijk en consistent verwoord. De solvabiliteit is ultimo 2008 27,2 procent. In het continuïteitsoordeel van het CFV is de solvabiliteit ultimo 2013 15,9 procent, terwijl de ondergrens 14,2 procent bedraagt. Deze prognose omvat niet het project KPN-terrein. Als rekening wordt gehouden met het project KPN-terrein, zal de solvabiliteit nog verder afnemen. Mogelijkerwijs wordt de door het CFV gestelde ondergrens voor de solvabiliteit dan niet meer bereikt.

Efficiënte bedrijfsvoering

Efficiency wordt door de commissie beoordeeld met een 9,0 (zeer goed). De commissie constateert dat SSH een groot deel van haar primaire bedrijfsprocessen heeft geautomatiseerd. Er is sprake van een kleine staf; staftaken worden onderling verdeeld. Met weinig fte's wordt veel werk verzet; er is sprake van een hoge productiviteit. De netto bedrijfslasten per VHE zijn laag, ook in relatie tot de referentiegroep (zie de tabel 'Kerngegevens' in paragraaf 5.1). SSH heeft haar bedrijfslasten kunnen laten afnemen, door het reguliere proces verder te automatiseren en efficiënter te organiseren, door de oplevering van nieuwe complexen en door te sturen op planmatig onderhoud in plaats van mutatieonderhoud.

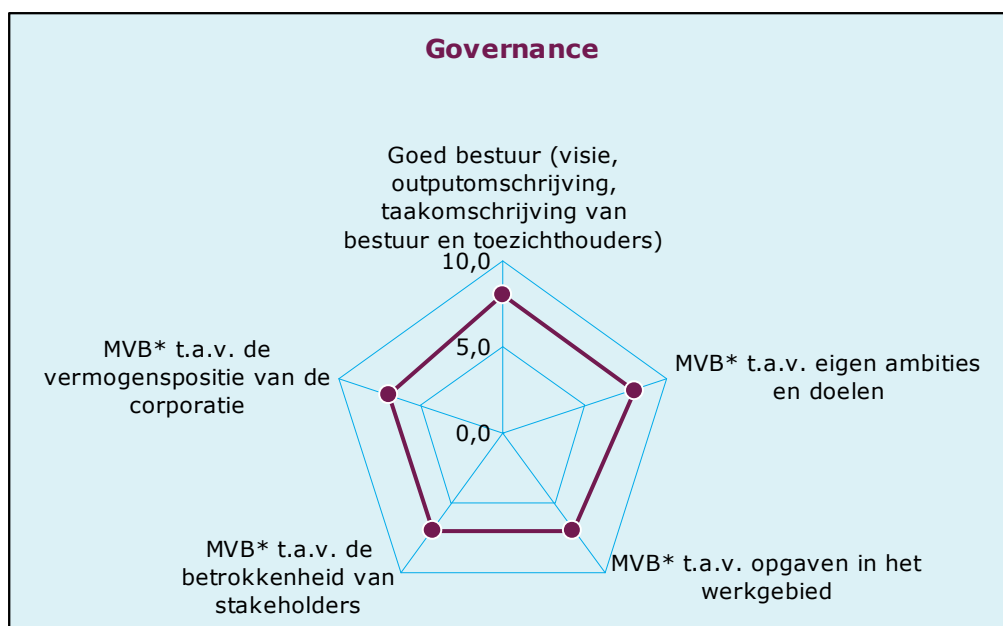
Naarmate investeringen meer uit de operationele kasstroom moeten worden gedaan, is het risicomanagement crucialer. De indruk bestaat bij de visitatiecommissie dat er sprake is van goed risicomanagement op projectniveau, maar dat er een minder duidelijk totaalbeeld is van de samenhangende risico's.

SSH is zich ervan bewust dat de corporatie nadrukkelijker moet sturen op liquiditeit. Nadenken over liquiditeitssturing op lange termijn is door de accountant genoemd als verbeterpunt voor bestuurder en toezichthouder.

6 Governance

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 sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	8,0
MVB* t.a.v. eigen ambities en doelen	8,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	7,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	7,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	7,0
Gemiddelde score	7

* Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'governance' als 'voldoet ruim voldoende' en waardeert dit onderdeel met een 7. De beoordeling beslaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

Goed bestuur

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Toezicht op de directie wordt gehouden door de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC bestaat uit vijf leden. Eén van de leden is benoemd op voordracht van de Universiteit Utrecht en de Hogeschool van Utrecht. De huurdersvertegenwoordiging heeft twee leden voorgedragen voor benoeming in de RvC. De RvC werkt volgens een reglement dat is vastgesteld op 10 maart 2003. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn omschreven in artikel 16 van de statuten. De RvC hanteert als toetsingskader het Ondernemingsplan 2008-2012, de jaarbegroting, de meerjarenbegroting, het BBSH, de AedesCode en de Governancecode Woningcorporaties. SSH beschikt bovendien over een integriteits- en gedragscode, welke is vastgesteld in 2005. Deze code is intern breed besproken. SSH beschikt sinds 2008 over een klokkenluidersregeling.

De samenstelling van de RvC wordt in het jaarverslag toegelicht. Uit het jaarverslag is op te maken dat de SSH raad van commissarissen werkt met een profielschets voor de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden. Deze profielschets is gerelateerd aan de omvang, samenstelling en activiteiten van de RvC. De profielschets is in 2007 beoordeeld en herijkt en niet gewijzigd in 2008. Uit het jaarverslag zijn naast de samenstelling, de deskundigheid, de taken en de honorering van de RvC-leden op te maken. Ook is het rooster van aftreden opgenomen.

De RvC bestaat, zoals de Governancecode Woningcorporaties dat formuleert, "in meerderheid uit leden die onafhankelijk zijn in formele zin". SSH is van mening dat artikelen in de statuten en het huishoudelijk reglement voldoende waarborg bieden om de onafhankelijkheid te garanderen en te waken tegen tegenstrijdige belangen. Hierin is onder andere opgenomen dat leden direct aftreden indien de meerderheid van de RvC van mening is dat het betreffende lid om welke reden dan ook onvoldoende functioneert. Alle leden hebben hiertoe bij het aanvaarden van hun functie een verklaring ondertekend.

De RvC houdt een register bij van relevante besluiten. Conform het jaarverslag 2008 is er in 2008 geen sprake geweest van transacties, waarbij leden van de raad van commissarissen of het bestuur met tegenstrijdige belangen betrokken waren.

Voor de uitvoering van haar taken laat de RvC zich met regelmaat mondeling en schriftelijk informeren door het bestuur inzake de realisatie van de beoogde doelen. In de kwartaalrapportages wordt melding gemaakt van de relevante gegevens over de bedrijfsvoering, de projectontwikkeling en relevante externe ontwikkelingen. De voorzitter van de RvC voert minimaal tweemaandelijks overleg met de bestuurder. De RvC voert tevens overleg met een afvaardiging van de ondernemingsraad. Leden van de RvC houden contact met de huurdersorganisatie (BoKS). De accountant is aanwezig geweest bij de behandeling van de jaarrekening.

In 2008 heeft de RvC onder meer de volgende onderwerpen besproken in het kader van toezicht en advies:

- Managementletter;
- Kwartaalrapportages en after sales enquêtes diverse bedrijfsonderdelen;
- Benchmark Centraal Fonds Volkshuisvesting en prestatieoordeel VROM;
- Rapportages continuïteits- en solvabiliteitsoordeel Centraal Fonds Volkshuisvesting;

- Arbeidsvoorwaarden en bevoegdheden bestuurder;
- Voorzitterschap STUW door SSH-directie;
- Kredietcrisis;
- Imago en positie woningcorporaties;
- Technocampus Utrecht in samenwerking met Hogeschool Utrecht;
- Samenwerking SSH/Mitros in het kader van starterswoningen;
- Strategie SSH buiten Utrecht;
- Periodieke bespreking mogelijke nieuwe vastgoedprojecten en -objecten;
- Governance (klokkenluidersregeling, fraudeanalyse en integriteit);
- Tijdelijke verhuur in het kader van herstructurering;
- Wonen op maat (doelstelling en uitwerking conform ondernemingsplan);
- Stand van zaken spaceboxen Uithof;
- Campusontwikkeling in Utrecht.

De RvC van SSH geeft in haar bericht in het jaarverslag 2008 aan de Governance Code Woningcorporaties te hanteren als onderdeel van haar toezichtkader. Eén van de in de Governancecode Woningcorporaties genoemde principes luidt dat het beleid met betrekking tot de bezoldiging van het bestuur wordt vastgesteld "met inachtneming van de aanbevelingen van het Advies Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties (de zgn. Izeboud-regeling)". De commissie heeft vastgesteld dat de honorering van de directeur-bestuurder van SSH uitgaat boven het maximum van de voor de functie van statutair directeur van een corporatie met de kenmerken van SSH toepasselijke honorerings-range. Voor zowel de Governancecode Woningcorporaties als de Izeboud-regeling geldt het principe "Pas toe of leg uit". De commissie heeft in het jaarverslag geen uitleg gevonden van de overwegingen van de RvC om de Izeboud-regeling in dit opzicht niet toe te passen. De RvC heeft de commissie meegedeeld dat in het jaarverslag 2009 wel een uitleg wordt gegeven.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met de volgende cijfers ten aanzien van:

1. ambities en doelen met een 8,0;
2. opgaven met een 7,0;
3. betrokkenheid van stakeholders met een 7,0;
4. vermogenspositie met een 7,0.

SSH hanteert ondernemingsplannen voor SSH als geheel, voor Short Stay Solutions en voor de afdelingen Technisch beheer en Verhuur en dagelijkse onderhoud. Hierin worden geoperationaliseerde doelen gehanteerd. Intern wordt de realisatie van de doelstellingen gemonitord middels kwartaalrapportages. SSH heeft inzicht in haar opgaven (welke zich beperken tot het huisvesten van studenten en jongeren) en heeft hierover afspraken gemaakt en vastgelegd met externe partijen (de gemeente Utrecht en enkele collega-corporaties) in STUW-verband. De realisatie van de afspraken wordt eveneens in STUW-verband besproken. Op basis van veranderende omstandigheden (intern en extern) kunnen gedurende de looptijd van het ondernemingsplan bijstellingen plaatsvinden.

Extern wordt verantwoording over prestaties afgelegd in het (volkshuisvestelijk) jaarverslag. Dit document is op de website beschikbaar en wordt aan de belangrijkste (vertegenwoordigers van) belanghebbenden verstrekt.

Stakeholders worden in de planvorming geraadpleegd bij het opstellen van ondernemingsplannen. Zodoende houdt SSH (mede) rekening met de wensen en verwachtingen van de huurders en onderwijsinstellingen en de met de gemeente en collega-corporaties gemaakte afspraken.

De visitatiecommissie is niet gebleken hoe de maatschappelijke verantwoording van het toezicht daadwerkelijk vormt krijgt. De RvC heeft daar bewust voor gekozen: men houdt liever goed toezicht, dan aandacht te besteden aan schriftelijke verantwoording daarover. Per project worden risico's bekeken en beoordeeld, maar niet altijd vastgelegd. Dat is tekenend voor de no-nonsense cultuur.

De visitatiecommissie heeft de indruk dat keuzes binnen SSH weloverwogen worden gemaakt en intern goed worden doorgerekend en besproken. Hiervan is, wegens beperkte verslaglegging, echter weinig van terug te vinden.

Uit de visitatiegesprekken is een beeld naar voren gekomen dat nog niet het maximale resultaat wordt bereikt in de communicatiedriehoek tussen gemeente, onderwijsinstellingen (universiteit, hogeschool en UMC) en SSH. Volgens stakeholders wordt het netwerk (nog) niet optimaal benut. De RvC stelt zich terughoudend op in relatie tot het externe netwerk.

7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Uitbreiden (tijdelijk) bezit	8	8	7	8	7,9
Verbeteren kwaliteit	7	8	7	8	7,2
Verzelfstandigen Short Stay Solutions	8	8	7	8	7,9
Terugdringen wachttijd	7	8	7	8	7,2
Investeren in energiebesparing, wooncomfort en esthetische verbeteringen	7	8	7	8	7,2
Terugdringen misstanden	8	8	7	8	7,9
Vestigen imago 'partner voor maatwerk initiatieven'	8	8	7	8	7,9
Automatiseren belangrijkste processen	8	8	7	8	7,9
Regelmatig overleg voeren met belanghebbenden	8	8	7	8	7,9
Gemiddelde score	7,7	8,0	7,0	8,0	8

Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

Presteren naar opgaven					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	8	8	8	7,3
Leefbaarheid	8	8	8	8	8,0
Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	8,0
Bouwproductie	8	8	8	8	8,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	8	8	8	8,0
Gemiddelde score	7,8	8,0	8,0	8,0	8

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgave*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies*

Presteren volgens stakeholders					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	7	7	7	7,7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	8	7	7	7,1
Leefbaarheid	8	7	7	7	7,7
Bijzondere doelgroepen	8	8	7	7	7,8
Bouwproductie	8	8	7	7	7,8
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	7	7	7	7,7
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	8	7	8	7	7,8
Gemiddelde score	7,9	7,4	7,1	7,0	8

Toelichting:

- I: De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III: De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV: De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

Presteren naar vermogen en efficiency			
Prestatieveld	Aanwezig	Beoordeling	Weging
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		8,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	Ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Nee		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Nee		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Nee		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	Ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	Ja		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	Ja	7,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Ja	8,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		9,0	10%
Gemiddelde score		8	

Governance		
Prestatieveld	Beoordeling	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	7,0	20%
Gemiddelde score	7	

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Algemeen

- Zelfevaluatie SSH ten behoeve van visitatie d.d. 18 maart 2010;
- Regionale Woonvisie 2030;
- Woonvisie in 't Kort;
- Raadvoorstel Wonen naar Wens;
- Advies Commissie Toekomst SSH Utrecht;
- Kwartaalrapportages 2009

Presteren naar ambities en doelen

- Ondernemingsplan SSH 2004-2008;
- Ondernemingsplan SSH 2008-2012;
- Ondernemingsplan Short Stay 2008-2012;
- Ondernemingsplan Technisch Beheer 2008-2012;
- Ondernemingsplan Verhuur en Dagelijks Onderhoud 2008-2012;

Presteren naar opgaven

- Prestatie-afspraken 2007-2010 (inclusief verbijzondering afspraken naar STUW-corporaties);
- Participatiereglement;
- Stedelijk Protocol Utrecht vernieuwt;

Presteren volgens stakeholders

- StudentenMonitor 2007;
- Enny (On)Tevredenlaan? / Woonwaardering;
- Tevredenheidsonderzoek KWH;

Presteren naar vermogen en efficiency

- Jaarrekening en jaarverslag 2006;
- Jaarrekening en jaarverslag 2007;
- Jaarrekening en jaarverslag 2008;
- Managementletter 2009;
- Corporatie in Perspectief 2007;
- Corporatie in Perspectief 2008;
- Corporatie in Perspectief 2009;
- Begroting 2010 en meerjarenbegroting 2011-2024;
- Oordeelsbrief Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) 2007;
- Oordeelsbrief Ministerie van VROM 2008;
- Oordeelsbrief VROM 2009;

Governance

- Integriteitcode;
- Klokkenluidersregeling;
- Governancecode voor Woningcorporaties.

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- Ad Huijsmans (voorzitter)
- Fatima Mzallassi (lid)
- Jan Roncken (lid)

Directeur-bestuurder

- Ton Jochems

Managementteam

- René van den Brom (manager Financiën)
- Marianne Kleijnen (manager Vastgoed)
- Remco de Maaijer (manager Strategie)
- Harrie Vos (manager Short Stay)
- Gé Wouters (manager Wonen)

Medewerkers en OR

- Muriël Levering (coördinator reserveringen Short Stay)
- Arnold Nieuwendijk (afdeling Vastgoed, voorzitter OR)
- Timon van Rooijen (afdeling Financiën)
- Koen Seignette (teamleider Verhuur)
- Philippa Wadsworth (P&O-adviseur)
- Arjan Walsemann (teamleider Verhuur)

Accountant

- Piet Klop (Deloitte)

Gemeente Utrecht

- Harrie Bosch (wethouder)
- Martin Mulder (directeur programma's stadsontwikkeling)

Onderwijsinstellingen

- Dries Berendsen (directeur huisvestingsbeleid, Universiteit Utrecht)
- Jan Bogerd (bestuurder Hogeschool van Utrecht)
- Leon van der Zande (directeur onderwijs en onderzoek, Universiteit Utrecht)
- Lenn Lamkin (huisvestingscoördinator international office, Universiteit Utrecht)

Collega-corporaties

- Henny van den Heiligenberg (directeur-bestuurder Provides)
- Johan Klinkenberg (directeur-bestuurder Bo-Ex '91)
- Ad van Zijl (directeur-bestuurder SSW Bilthoven)

Huurdersvertegenwoordiging

- Roel Weerheijm (voorzitter BoKS)

Bijlage 2 Visitatiecommissie

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:

Naam, titel, voorletters:
Santen, drs. H. van

Geboorteplaats en -datum:
Kedichem, 24 juli 1952

Woonplaats:
Gorinchem



Huidige functie:

- Wethouder mobiliteit, milieu, ruimtelijke ordening, P&O, bouw- en woningtoezicht, archeologie en monumenten

Onderwijs:

- HBS-A
- Prop. Nederlands recht
- Doct. fiscale bedrijfseconomie

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- Wethouder; ruimtelijke ordening, stedenbouw, monumentenzorg, archeologie, milieu, mobiliteit, toerisme en recreatie en bouw- en woningtoezicht, grondzaken.
- Raadslid gemeente Gorinchem en fractievoorzitter
- Conrector en (sector)directeur voortgezet onderwijs
- Diverse bestuurs- en voorzitterschappen binnen en buiten de volkshuisvesting
- Commissariaten binnen de volkshuisvesting en de waterleidingsector

Nevenfuncties:

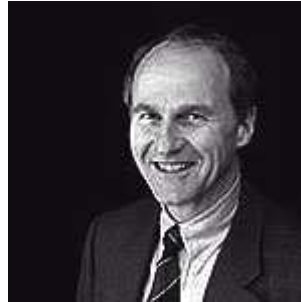
- Bestuurslid Fonds Ontwikkeling Wonen en Welzijn Gorinchem
- Voorzitter huisvestingsklachtencommissie gemeente Lingewaal
- Lid VNG College voor Arbeidszaken
- Voorzitter en lid diverse regionale en provinciale bestuurlijke platforms

Algemeen commissielid:

Naam, titel, voorletters:
van Waning, Ir., P.

Geboorteplaats en -datum:
Rotterdam, 15 september 1948

Woonplaats:
Gorssel



Huidige functie:

- Managementadviseur en mediator

Onderwijs:

- 1998: NMI Gecertificeerd Mediator
- Diverse opleidingen Financieel en Marketing management
- 1973: Bedrijfskundig Ingenieur (TUE)

Loopbaan:

- 2008–heden: Organisatie-adviseur bij Vannimwegen (managementadviesbureau gericht op de sector Bouwen en Wonen)
- 2002–heden: Partner van Mediation Plus (mediationbureau)
- 1992–heden: Partner van Claassen, Moolenbeek & Partners (bedrijfskundig adviesbureau)
- 1991–1992: Directeur Infolio (administratie en distributie), Den Haag
- 1989–1991: Adjunct-directeur VUGA Uitgeverij, Den Haag
- 1989: Marketing/financieel manager Enpros International, Nieuwerkerk a/d IJssel
- 1987–1989: Financieel-economisch directeur Holding UDO, Lochem
- Kluwer: 1983–1987: Directeur/Geschäftsführer Thalhammer Verlag, München (D)
- 1980–1983: Commercieel manager NBD product-informationsystems, Deventer
- 1979–1980: Beleidsplanner Kluwer Groep Technische en Dagbladuitgeverijen, Deventer
- 1975–1979: consultant NEHEM, Den Bosch

Nevenfuncties:

- 2004–heden: Voorzitter RvC Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel
- 2008–heden: Penningmeester Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel, Departement Zutphen

Secretaris:

Naam, titel, voorletters:
Dijkema E.J. MSc

Geboorteplaats en -datum:
Assen, 22 april 1984

Woonplaats:
Beilen



Huidige functie:

- Consultant Organisation & Control, BDO Nederland, Utrecht

Onderwijs:

- Master of Science Business Administration: Change Management, Rijksuniversiteit Groningen (2005 – 2007)
- Bachelor of Science Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen (2002 – 2005)
- Gymnasium, Profiel Economie & Maatschappij, Roelof van Echten College, Hoogeveen (1996 – 2002)

Loopbaan:

- Secretaris Raeflex (2009 – heden)
- Consultant Organisation & Control BDO Nederland, Utrecht (2007 – heden)
- Afstudeeronderzoeker Axenza | Lentis (voorheen GGz Groningen), Zuidlaren (2006 – 2007)

Bijlage 3 **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: excellent (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

Beoordelingen per prestatieveld

Beoordeling Presteren naar ambities en doelen

Excellent (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

Goed (8-7)

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren naar opgaven

Excellent (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

Goed (8-7)

De opgave is bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren volgens stakeholders

Excellent (10-9)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Goed (8-7)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Onvoldoende (4 en lager)

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency

Excellent (10-9)

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

Goed (8-7)

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

Onvoldoende (4 of lager)

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

Beoordeling Governance

Excellent (10-9)

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

Goed (8-7)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

(Bijna) Voldoende (6-5)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

Onvoldoende (4 of lager)

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
Uitbreiden (tijdelijk) bezit	<u>Ondernemingsplan 2004-2008:</u> Door nieuwbouw, aankoop en (tijdelijk) beheer breidt de SSH haar bezit uit met 1.812 eenheden in de periode 2004-2008.	Ultimo 2008 1.775 eenheden gerealiseerd.		7,9
	De SSH brengt meer variatie in haar aanbod. Ten behoeve van 18- en 19-jarigen wordt woongelegenheden gezocht onder het motto: snel beschikbaar, kwaliteit komt later.	Ultimo 2008: tijdelijk bezit (1.325 eenheden), COA-units (187) en Spaceboxen (234). Het marktaandeel van de SSH onder alle studiejaren is bijna gelijk.		
	Voor de groep 25- tot 30-jarigen worden meer mogelijkheden gecreëerd om naar zelfstandige woonruimte verhuizen.	Ultimo 2008: alle zelfstandige SSH-eenheden onder de 30 m ² worden door de SSH zelf toegewezen. Dit betreft 787 eenheden. SSH Utrecht realiseert in 2008 68 woningen aan de Yavaridreef.		
	<u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u> Door nieuwbouw en aankoop breidt de SSH	Ultimo 2009 gerealiseerd: 2.227	Uitbreiden aantal eenheden voor	

¹⁴ De vierde kolom (geprogrammeerde prestaties) is in deze bijlage veelal leeg gelaten. De planhorizon is al grotendeels verstreken; veel van de plannen uit het ondernemingsplan 2008-2012 zijn al (deels) gerealiseerd (zie derde kolom).

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
	<p>haar bezit uit met 1.908 eenheden. Hiervan zijn er 528 direct bestemd voor starters (afgestudeerden).</p> <p>De SSH streeft ernaar 150 woningen op maat te realiseren voor mensen met bijzondere huisvestingswensen.</p>	<p>eenheden, waarvan 166 voor starters en 88 voor mensen met bijzondere huisvestingswensen.</p>	<p>starters.</p>	
	<p>De SSH investeert circa 100 miljoen euro in nieuwbouw, aankoop en bestaand bezit. Daarnaast geeft de SSH 4 miljoen euro uit voor nieuw beleid, gericht op bestaand bezit.</p>	<p>Ultimo 2009 gerealiseerd: € 68 en € 2 miljoen.</p>		
	<p>De SSH streeft ernaar het aantal tijdelijke Eenheden voor studenten op circa 1.000 eenheden te houden.</p>	<p>Ultimo 2009 stand: 1.744.</p>	<p>De SSH streeft ernaar het aantal tijdelijke Eenheden voor studenten op circa 1.000 eenheden te houden.</p>	
Verbeteren kwaliteit	<p><u>Ondernemingsplan 2004-2008:</u></p> <p>De SSH wil meer leveren dan m²'s alleen. Dit uit zich onder andere in een kwalitatief goede woonomgeving, internet op alle kamers en initiatieven die het verblijf in Utrecht veraangenamen.</p>	<p>Ultimo 2008: realisatie gering, met als uitzonderingen VoIP op de grote complexen, bijdrage aan Vlinderbaan, toewijzing aan vriendengroepen.</p>		7,2
	<p><u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u></p>			

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
	<p>Door de omslag in de markt verschuift de prioriteit naar meer kwaliteit. De verhouding kamers op grote complexen versus kamers in stadspanden + woningen, verschuift van 60/40 in 2008 naar 50/50 in 2012.</p>	<p>Ultimo 2009 gerealiseerd: 54/46 (in Utrecht 53/47).</p>	<p>De verhouding kamers op grote complexen versus kamers in stadspanden + woningen verschuift naar 50/50 in 2012.</p>	
<p>Verzelfstandigen Short Stay Solutions</p>	<p><u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u></p> <p>Short Stay Solutions wordt een zelfstandig onderdeel binnen de SSH en werkt voor een steeds bredere doelgroep. Het aantal eenheden voor gemeubileerde verhuur neemt toe met ruim 600 eenheden.</p>	<p>Ultimo 2009: zelfstandig onderdeel gerealiseerd, toename eenheden: 544.</p>		<p>7,9</p>
<p><u>Short Stay Ondernemingsplan 2008-2012:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.600 eenheden gemeubileerde woonruimte; • Warande wordt Short Stay-complex; • Short Stay Plus voor 150 gasten; • Stadslocaties voorzien van elektronisch sluitwerk; • Actief op 4 locaties buiten Utrecht; • Structureel onderzoek naar woonwensen gasten; • Nieuwe website, alle 	<p><u>Jaarverslag 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 798 eenheden Short Stay permanent; • Overeenkomst met het Warandebestuur om in de periode tot 2011 in totaal 200 kamers over te hevelen van de reguliere verhuur naar Short Stay; • Gestart met het aanbrengen van elektronisch sluitwerk; • Actief in Leeuwarden, huisvesten van 400 buitenlandse studenten; 	<p>Short Stay is met het Warandebestuur overeengekomen om in de periode tot 2011 in totaal 200 kamers over te hevelen van de reguliere verhuur naar Short Stay.</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
	<p>correspondentie via e-mail;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maandelijkse budgetrapportages; • Productiviteit verhuur- en reservations-medewerkers: 60%. 	<ul style="list-style-type: none"> • In gebruik name nieuwe website per augustus 2008; • Short Stay bewoners hebben vertegenwoordiging gekregen in de vorm van de International Student Housing Assistance (ISHA). Afgevaardigden van BoKS, ESN en USF vormen samen de ISHA. Zij vertegenwoordigen alle Short Stay gasten in Utrecht. Short Stay en ISHA overleggen maandelijks; • Exclusief Summer School zijn in 2008 2.051 nieuwe huurovereenkomst Short Stay afgesloten. <p><i><u>Kwartaalrapportage periode 4 – 2009:</u></i> SSH is o.a. in gesprek over mogelijke studentenhuisvesting in Zwolle en Maastricht en op Terschelling.</p>		
Terugdringen wachttijd	<p><i><u>Ondernemingsplan 2004-2008:</u></i></p> <p>De SSH streeft ernaar de wachttijd voor een kamer terug te brengen tot 12 maanden (ultimo 2008).</p> <p><i><u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u></i></p>	<p>Realisatie: van 19,5 maanden naar 12 maanden op 1-1-2007.</p>		7,2

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
	De SSH brengt de wachttijd voor een kamer terug tot 10 maanden.	Ultimo 2009: wachttijd 14 maanden.	De SSH brengt de wachttijd voor een kamer terug tot 10 maanden.	
Investeren in energiebesparing, wooncomfort en esthetische verbeteringen	<p><u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u></p> <p>De SSH doet extra investeringen in haar woningvoorraad, gericht op energiebesparing, meer wooncomfort en esthetische verbeteringen. Het preventief onderhoud wordt nog meer gericht op het verminderen van reparatieverzoeken.</p>	<p>Ultimo 2009 gerealiseerd: € 1 miljoen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek energiebesparende maatregelen IBB • Optimaliseren van het energieverbruik bij collectieve installaties met behulp van het gebouwbeheersysteem • Vervangen van onzuinige cv-ketels • Vervanging ventilatiesystemen • Verbeteren van de dakisolatie van het complex Tuindorp-West • Het toepassen van waterbesparende douchekoppen bij renovatie en service onderhoud • Het toepassen van FSC gecertificeerd hout o.a. in Casa Confetti & Max • Bij vervanging van de algemene verlichting wordt deze vervangen voor duurzame en energiezuinige verlichting 	De Energielabels moeten leiden tot een energiebeleid in 2010 waarin de te nemen maatregelen zijn opgenomen.	7,2

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
		Om het energieverbruik van de woningen in kaart te brengen, zijn we de woningen aan het voorzien van een Energielabel.		
Terugdringen misstanden	<u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u> In samenwerking met de gemeente en de USF wordt in de maanden augustus tot december campagne gevoerd om misstanden op de kamermarkt te bestrijden. Er is een goed lopend meldpunt voor huurdersproblemen voor alle kamerbewoners in Utrecht.	Ultimo 2009 gerealiseerd: www.normalehuur.nl . Ontwikkeling van een team Dagelijks Beheer, met sociaal beheer als één van de hoofdtaken. Uitbesteden van (technische) telefonische klachten aan een externe meldkamer.		7,9
Vestigen imago "partner voor maatwerk initiatieven"	<u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u> De SSH maakt zich actief in de markt bekend als partij waarmee initiatieven, van instellingen en particulieren, voor maatwerk gerealiseerd kunnen worden.	Ultimo 2009 gerealiseerd.		7,9
Automatiseren (belangrijkste) processen	<u>Ondernemingsplan 2004-2008:</u> De belangrijkste verhuurprocessen zullen geheel	Ultimo 2008: geautomatiseerd zijn: het	Verdere automatisering administratie (ondersteunend).	7,9

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
	geautomatiseerd worden en via internet verlopen.	woonruimteverdelings-systeem, de huurbetaling en de Short Stay reserveringen. Daarnaast is veel meer informatie online beschikbaar gekomen. Onderhoud is nog niet geautomatiseerd.	Verregaande automatisering bedrijfsprocessen blijft aandachtspunt.	
	Er wordt door de SSH in de periode 2004-2008 geïnvesteerd in kantoor, werkplekken en automatisering.	Ultimo 2008: Twee nieuwe kantoorlocaties, volledig nieuwe werkplekken (meubilair en pc's) en volledig vernieuwde automatisering.		
Regelmatig overleg voeren met belanghebbenden	<p><u>Ondernemingsplan 2004-2008:</u></p> <p>Met collega-corporaties zal overleg worden gevoerd over de uitruil van beheer van eenheden die nu niet door studenten worden bewoond.</p>	Ultimo 2008: Overleg heeft niet veel opgeleverd. Alleen het beheer van woningen die in het kader van sloop tijdelijk door de SSH worden beheerd.		7,9
Met het ABOU/de grote woonbesturen, de Universiteit Utrecht en de Raadscommissie voor Stedelijke Ontwikkeling in de gemeente Utrecht wordt jaarlijks een bijeenkomst georganiseerd, naast het reguliere overleg.	<p>Ultimo 2008: Wel regelmatig, maar uiteindelijk niet jaarlijks.</p> <p>Er vindt wel met regelmaat overleg plaats tussen de corporaties onderling in STUW-verband. Met sommige corporaties werkt SSH samen in C.V.-constructies aan de realisatie van nieuwe eenheden.</p>			

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ¹⁴	Cijfer
Weerstandsvermogen op niveau houden	<p><u>Ondernemingsplan 2004-2008:</u></p> <p>Het weerstandsvermogen van de SSH wordt niet lager dan € 3.100 per eenheid.</p>	<p>Ondanks investeringen is dat ruimschoots gehaald.</p>		-
Voeren van een inflatievolgende huurbeleid	<p><u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u></p> <p>De SSH voert de komende vier jaar een inflatievolgend huurbeleid.</p>	<p>Ultimo 2009: eerste twee boekjaren gerealiseerd.</p>	<p>De SSH voert de komende vier jaar een inflatievolgend huurbeleid.</p>	-
Uitgroeien Uithof tot Campus	<p><u>Ondernemingsplan 2008-2012:</u></p> <p>De Uithof moet uitgroeien tot een echte Campus. Dit is een zaak van lange termijn. Naast de aanbouw van 377 nieuwe eenheden, bereidt de SSH twee nieuwe grote projecten voor in de jaren tot 2012.</p>	<p>Ultimo 2009 gerealiseerd: 377 eenheden.</p>	<p>SSH bereidt twee nieuwe grote projecten voor in de jaren tot 2012.</p>	-

Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	De wachttijd voor studenten voor onzelfstandige wooneenheden wordt teruggebracht naar maximaal 12 maanden (eind 2010).	Ultimo 2009: wachttijd 14 maanden.		8,0
	De corporaties realiseren diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen: Max-SSH (364), Max-Bo-Ex (364) en Casa Confetti (350).	Gerealiseerd.		
	De corporaties (SSH) realiseren [100] huurwoningen voor starters aan de Yavaridreef en de Meerstroom.	Gerealiseerd.		
	Er worden 700-900 onzelfstandige eenheden beschikbaar gehouden voor tijdelijke verhuur.	Ultimo 2009 stand: 1.744.		
	<p><u>Samen voor de Stad, Prestatie-afspraken 2007-2010:</u></p> <p>Afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenant gemeente en STUW; • Raamovereenkomst DUO, Utrecht Vernieuwt; <p>Prestatie-afspraken voor jongeren- en studentenhuysvesting in Utrecht;</p>			

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<p>[in STUW¹⁵-verband]</p> <p><u><i>Samen voor de Stad, Prestatie-afspraken 2007-2010:</i></u></p> <p>Afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notitie Integrale Kwaliteitseisen <p>SSH kent hierin zelf geen specifieke opgave. Deze worden in STUW-verband opgepakt.</p>		KWH-label opnieuw behalen.	7,3
c. Leefbaarheid	<p>[in STUW-verband]</p> <p>Afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenant Aanpak Woonoverlast gemeente Utrecht <p>SSH kent hierin zelf geen specifieke opgave. Deze worden in STUW-verband opgepakt.</p>	<p>In 2008 is gekozen voor een intensivering van het sociaal beheer om de betrokkenheid van SSH bij haar bewoners beter vorm te geven. Er is gestart met de ontwikkeling van een team Dagelijks Beheer. Sociaal beheer is voor</p>		8,0

¹⁵ Stichting Utrechtse Woningcorporaties.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	meer doet dan enkel het verhuren van woonruimte.	<p>dit team één van de hoofdtaken. De (technische) telefonische klachten zijn in 2009 uitbesteedt aan een externe meldkamer.</p> <p>SSH is nadrukkelijker aanwezig op de complexen. Ook heeft SSH op diverse complexen voorzien in (aanvullend) cameratoezicht.</p>		
d. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	<p><u>Samen voor de Stad, Prestatie-afspraken 2007-2010:</u></p> <p>Ten behoeve van jongeren en studenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wachttijd terugbrengen van 16 naar 12 maanden • nieuwbouw zelfstandige woningen en onzelfstandige wooneenheden (1.078) • realisatie huurwoningen voor starters (100) • behouden onzelfstandige wooneenheden voor tijdelijke verhuur (700-900) • realiseren nieuwe eenheden door aankoop panden (300) 	<p>Ultimo 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wachttijd 14 maanden; • De corporaties realiseren diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen: Max-SSH (364), Max-Bo-Ex (364) en Casa Confetti (350); • De corporaties (SSH) realiseren [100] huurwoningen voor starters aan de Yavaridreef en de Meerstream; • 1.744 onzelfstandige eenheden beschikbaar gehouden voor tijdelijke verhuur. 		8,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><u>Samen voor de Stad, Prestatie-afspraken 2007-2010:</u></p> <p>Afspraken zijn gemaakt en vastgelegd in o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenant "Niemand hoort op straat"; • Prestatie-afspraken Wonen, welzijn en zorg <p>Naast de doelgroep jongeren en studenten, kent SSH hierin geen specifieke opgave. Deze worden in STUW-verband opgepakt.</p>	<p><u>Jaarverslag 2008:</u></p> <p>Behalve studentenhuisvesting, verzorgt SSH (begeleide) huisvesting voor allerlei bijzondere groepen.</p> <p><u>Ouderen</u> SSH heeft in Utrecht een woonzorgcomplex met 100 woningen voor ouderen. Eén woning is bedoeld als uitvalsbasis voor zorgverlener Axion Continu. Naast dit woonzorgcomplex voor ouderen heeft SSH drie complexen voor groepswonen van ouderen.</p> <p><u>Minder validen</u> SSH heeft één Focus-project in een complex met 82 woningen zijn 14 woningen specifiek bestemd als Focus-woningen voor de huisvesting van minder valide personen. Voor de dagelijkse verzorging en begeleiding van deze huurders beschikt stichting Focus over een eigen ruimte in het complex.</p> <p><u>Maatschappelijke opvang</u> Daarnaast verhuurt SSH woonruimte aan diverse maatschappelijke</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		instanties (Leger des Heils, Stichting de Tussenvoorziening, Van der Hoevestichting, Stichting Zandbergen e.a.). voor de huisvesting van hun cliënten. Deze bewoners krijgen begeleiding van betreffende instanties, veelal gericht op re-integratie in de samenleving of het zelfstandig kunnen wonen.		
e. Bouwproductie	De corporaties realiseren diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen: Max-SSH (364), Max-Bo-Ex (364) en Casa Confetti (350).	Gerealiseerd.		8,0
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	SSH kent hierin zelf geen specifieke opgave. Deze worden in STUW-verband opgepakt.			8,0

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	De wachttijd voor studenten voor onzelfstandige wooneenheden wordt teruggebracht naar maximaal 12 maanden (eind 2010).	Ultimo 2009: wachttijd 14 maanden.		7,7
	De corporaties realiseren diverse projecten met zelfstandige en onzelfstandige nieuwbouwwoningen: Max-SSH (364), Max-Bo-Ex (364) en Casa Confetti (350).	Gerealiseerd.		
	De corporaties (SSH) realiseren [100] huurwoningen voor starters aan de Yavaridreef en de Meerstroom.	Gerealiseerd.		
	Er worden 700-900 onzelfstandige eenheden beschikbaar gehouden voor tijdelijke verhuur.	Ultimo 2009 stand: 1.744.		
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	[in STUW-verband]	[in STUW-verband]		7,1
c. Leefbaarheid	[in STUW-verband]	[in STUW-verband]		7,7
d. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	Zie onder a.	Zie onder a.		7,8
e. Bouwproductie	Zie onder a.	Zie onder a.		7,8
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	Zie onder a.	Zie onder a.		7,7

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
g. Ambities en doelen		In haar ondernemingsplan heeft SSH haar ambities en doelen vastgelegd. Dit ondernemingsplan is (mede) op basis van raadpleging van de belangrijkste vertegenwoordigers van stakeholders tot stand gekomen en vervolgens aan hen beschikbaar gesteld. SSH legt hierover verantwoording af in haar jaarverslag en in direct overleg met de stakeholders.		7,8
Gemeente Utrecht	Naast direct contact tussen SSH en gemeente Utrecht worden in STUW-verband prestatieafspraken gemaakt.	Gemeenten hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het vigerende ondernemingsplan.		
Overige gemeenten		Met overige gemeenten waarin SSH (Short Stay Solutions) actief is, zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Short Stay Solutions voert het beheer namens andere corporaties en heeft in deze gemeenten beperkt of geen eigen bezit.		
Onderwijsinstellingen		Onderwijsinstellingen hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het vigerende ondernemingsplan.		
Bewoners		Bewoners(vertegenwoordigers) hebben meegewerkt aan de		

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>totstandkoming van het vigerende ondernemingsplan. In 2008 is op initiatief van de SSH een samenwerking met het ISHA aangegaan, dat optreedt namens de buitenlandse studenten.</p>		
<p>Collega-corporaties</p>	<p>In STUW-verband worden prestatie-afspraken tussen gemeente en woning-corporaties gemaakt. De afspraken zijn (grotendeels) doorvertaald naar de target van elke STUW-corporatie. SSH is dé studentenhuysvester.</p>		<p>In samenwerking met Mitros de oprichting van Jebber t.b.v. starters-woningen. Mitros: bouw, SSH: beheer.</p>	
<p>Collega-maatschappelijke ondernemingen (o.a. aanbieders van zorg)</p>		<p><u>Minder validen</u> SSH heeft één Focus-project in een complex met 82 woningen zijn 14 woningen specifiek bestemd als Focus-woningen voor de huisvesting van minder valide personen. Voor de dagelijkse verzorging en begeleiding van deze huurders beschikt stichting Focus over een eigen ruimte in het complex.</p> <p><u>Maatschappelijke opvang</u> Daarnaast verhuurt SSH woonruimte aan diverse maatschappelijke instanties (Leger des</p>		

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>Heils, Stichting de Tussenvoorziening, Van der Hoevestichting, Stichting Zandbergen e.a.). voor de huisvesting van hun cliënten. Deze bewoners krijgen begeleiding van betreffende instanties, veelal gericht op re-integratie in de samenleving of het zelfstandig kunnen wonen.</p>		

Presteren naar vermogen en efficiency

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
<p>Zorg dragen continuïteit organisatie</p>	<p>In het ondernemingsplan zijn financiële kaders vastgesteld voor de omvang van het vermogen. Voor de financiële continuïteit wil SSH voldoende middelen hebben om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. De kaders voor het aantrekken van financiële middelen staan onder meer in het treasury-statuuut. De treasury-doelstellingen staan in een treasury-jaarplan, dat elk jaar herzien wordt.</p> <p>De doelstellingen van treasury zijn onder andere het waarborgen van voldoende liquiditeit op korte en lange termijn en het beheersen van renterisico's.</p>		
<p>Inzet beschikbaar vermogen</p>	<p>In het ondernemingsplan 2008 – 2012 is als een van de kaders voor het financiële beleid opgenomen dat het weerstandsvermogen van SSH niet onder het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen zoals vastgesteld door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) zal uitkomen (10% o.b.v. bedrijfswaarde) en niet boven de bovengrens (30%).</p>	<p><u>Jaarverslag 2008:</u></p> <p>Volgens de laatste berekeningen van het CFV, zal de solvabiliteit van SSH afnemen van 36% ultimo 2007 tot 24% ultimo 2012. De meerjarenbegroting op basis van onze interne parameters geeft aan dat het weerstandsvermogen van SSH daalt van € 85 miljoen ultimo 2008 tot € 73 miljoen in 2018.</p> <p>(Eind 2008 werd de begroting 2009 en de meerjarenbegroting 2010 - 2018 opgesteld. In deze begroting gaat SSH ervan uit dat het SSH-bezit de komende jaren blijft groeien. Verwacht</p>	<p>8,0</p>

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
		<p>wordt dat er tot en met 2018 bijna 1.600 eenheden aan het bezit kunnen worden toegevoegd. Het tijdelijk eigendom neemt af met ruim 400 eenheden. Het tijdelijk beheer neemt toe met ca. 200 eenheden. Hiermede komt het totaal aantal verhuureenheden ultimo 2018 uit op ruim 12.500.)</p> <p>Tot en met de jaarrekening 2007 werden de materiële vaste activa in exploitatie gewaardeerd op aanschafprijs, verminderd met afschrijvingen, of lagere bedrijfswaarde op strategisch complex niveau. Per 1 januari 2008 vindt waardering op bedrijfswaarde plaats.</p>	
Solvabiliteit	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Solvabiliteit binnen de normen van het CFV: ondergrens 10% en bovengrens 30%.</p> <p><u>Begroting 2010 en Meerjarenbegroting 2011-2024:</u></p> <p>Solvabiliteit binnen de normen van het CFV: ondergrens 14,2% en bovengrens 33,8%.</p>	<p><u>Jaarverslag 2008:</u></p> <p>Volgens de laatste berekeningen van het CFV, zal de solvabiliteit van SSH afnemen van 36% ultimo 2007 tot 24% ultimo 2012.</p> <p><u>Corporatie in Perspectief 2009:</u></p> <p>Oordeel: voldoende.</p> <p><u>Begroting 2010 en Meerjarenbegroting 2011-2024:</u></p> <p>Volgens berekeningen van het CFV zal de solvabiliteit afnemen van 27,2% ultimo 2008 tot 15,9% ultimo 2013.</p> <p>(Volgens berekeningen van het CFV tendeert het vermogen van de SSH ultimo 2013 richting de ondergrens.)</p>	8,0
Financierbaarheid	SSH trekt vreemd vermogen aan met gebruikmaking van borging door het Waarborgfonds Sociale	<p><u>Jaarverslag 2008:</u></p> <p>Op grond van de recente beoordeling is het WSW van mening dat SSH onveranderd krediet-waardig is. Het</p>	

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
	Woningbouw (WSW).	faciliteringsvolume gebaseerd op onze investerings- en herfinancieringsprognose voor de jaren 2008 tot en met 2010 is door het fonds vastgesteld op € 63 miljoen.	
Extra potenties en risico buffers	Naast het veiligstellen van de financierbaarheid is de beheersing van het renterisico een belangrijke taak voor het waarborgen van financiële continuïteit. SSH wil het renterisico zodanig spreiden, dat er een evenwichtig verloop ontstaat en dat we goed kunnen inspelen op ontwikkelingen op de kapitaalmarkt.		
Kasstroom		<p><u>(Begroting 2010 en Meerjarenbegroting 2011-2024:</u></p> <p>De operationele kasstroom beweegt zich in de begrotingsperiode 2011-2014 tussen de € 6,5 miljoen en € 7,5 miljoen. In de vrije kasstroom volgens WSW normen ontstaat in de jaren 2017-2020 een tijdelijke negatief saldo a.g.v. beëindiging van het huurcontract met KPN en de ontwikkeling van 400 huurwoningen op dit terrein. Mogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verkoop bestaand bezit dat niet voor doelgroep is bedoeld; • temporiseren aankoop en nieuwbouw ontwikkeling.) 	
Visie op economisch rendement		SSH kiest er bewust voor om dit niet te formuleren, daar zij van mening zijn dat het hebben van een visie op dit gebied hen weinig oplevert. Wel hanteert SSH het denken in scenario's.	7,0
Efficiency	SSH heeft zich ten doel gesteld om de belang-	Beperkte staf. Staftaken worden intern over medewerkers verdeeld, waardoor	9,0

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
	rijkste verhuurprocessen te automatiseren, onder andere omdat dat beter aansluit bij de (wensen van de) doelgroep.	<p>met weinig fte's veel werk wordt verzet.</p> <p>Door de verregaande automatisering van primaire processen is de bedrijfsvoering efficiënt ingericht.</p>	

Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is		Er wordt momenteel gewerkt aan een nieuw toezichtkader. Als toezichtkader voor het uitoefenen van haar taken hanteert de Raad van Commissarissen ultimo 2008: <ul style="list-style-type: none"> Het BBSH, de Aedescode en de Governance Code Het ondernemingsplan 2008 - 2012 De begroting 2008 en meerjarenbegroting 2008 - 2016 	8,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	8,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld. In STUW-verband vindt overleg plaats en wordt de voortgang van realisatie gemonitord.	7,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	7,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	7,0

Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgave van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogensovermaat

De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

Volkshuisvestelijk vermogen

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.