

Visitatierapport

SSH&



Rapportdatum: 3 augustus 2026
Datum volgende visitatie: 2 september 2030

Visitatiecommissie
Karel de Wit, voorzitter
Miranda Rovers, secretaris
Emmylou Aben, visitor

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van SSH& over de periode 2022 - 2025.

SSH& is de studentenhuysvester van Nijmegen en Arnhem en verhuurt 7.585 wooneenheden, verdeeld over 32 wooncomplexen en 86 stadspanen. Dit doet SSH& met 69 medewerkers, geleid door een directeur-bestuurder. Een Raad van Commissarissen met vijf leden houdt toezicht.

SSH& zorgt voor voldoende en betaalbare woonruimte, met aandacht voor welzijn, kwaliteit en duurzaamheid. Vanuit het geloof dat samen wonen en sterke gemeenschappen bijdragen aan minder eenzaamheid en een fijnere studententijd. Daarom creëert SSH& woonomgevingen die ontmoeting stimuleren en waar studenten naar elkaar omkijken.

In de visitatieperiode is de volgende stap gezet van vastgoedgedreven naar een studentgedreven organisatie die zich steeds meer inzet voor het welzijn van de studenten en in haar complexen ontmoeting faciliteert. Dat komt ook tot uitdrukking in de overgang van het ondernemingsplan *Samen voor student en stad* (2021-2025) naar het nieuwe ondernemingsplan *Thuis bij SSH&* (2026-2030), waarin het thuisgevoel van studenten centraal staat.

In overleg met SSH& zijn tijdens deze visitatie vier thema's centraal gesteld:

- de samenwerking rond het project Goffertstation
- communityvorming en ontmoetingsruimten,
- de rol van SSH& bij studentenwelzijn en
- participatie bij renovatieprojecten.

Dit zijn ook de thema's die terugkomen in het nieuwe ondernemingsplan. SSH& wil de visitatie benutten om deze thema's met haar belanghebbenden te verdiepen.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper SSH&.....	4
1 Recensie en samenvatting	10
1.1 Recensie.....	10
1.2 SWOT	13
1.3 De visitatie van SSH& in één oogopslag.....	14
2 Maatschappelijke waarde.....	15
2.1 De opgaven van SSH&.....	15
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	21
3 Maatschappelijke verankering.....	22
3.1 Belanghebbenden over SSH&	22
3.2 De invloed op het beleid van SSH&	22
3.3 SSH& als samenwerkingspartner	22
3.4 De reputatie van SSH&	23
3.5 De verantwoording van SSH&.....	23
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	23
3.7 Bewonderpunten	24
4 Besturing	25
4.1 Strategie en sturing.....	25
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	25
4.3 Bewonderpunten	26
5 Maatschappelijke capaciteit	27
5.1 Toegerust voor de opgave	27
5.2 Financiële capaciteit	27
5.3 Organisatorische capaciteit	28
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	28
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	29
Bestuurlijke reactie van SSH&.....	30
Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden.....	32

POSITION PAPER

VISITATIE
2022-2025

WAAR STAAN WE VOOR?

ONS VERTREKPUNT VOOR DEZE VISITATIE

‘Samen voor student en stad’, zo luidt de titel van ons ondernemingsplan voor de jaren 2021 tot en met 2025; de jaren die deze visitatie bestrijkt. Deze titel verwijst kort en bondig naar onze missie in de afgelopen jaren: ‘We zijn een actieve, studentgedreven organisatie die staat voor voldoende, goede en betaalbare huisvesting en bijbehorende dienstverlening. We huisvesten studerende jongeren en bijpassende doelgroepen in Nijmegen en Arnhem. We benutten onze specifieke expertise door samenwerking met andere organisaties en woningcorporaties. En we voelen ons verbonden met de maatschappelijke ontwikkelingen die spelen bij de student en in de stad.’

Ook de komende jaren blijven we trouw aan onze stevige basis: het goed en betaalbaar huisvesten van studenten in Nijmegen & Arnhem. En we gaan nog een stapje verder, zo legden we vast in ons nieuwe ondernemingsplan voor de jaren 2026 tot en met 2030 ‘Thuis bij SSH&’. Wij geven studenten een **thuis**, waarmee we onderstrepen dat we meer bieden dan alleen een dak boven het hoofd.. Wij bieden een omgeving waarin studenten fijn samenleven en zich gezien, ondersteund en verbonden voelen.

We legden de afgelopen jaren het fundament hiervoor voor: we ontwikkelden ons steeds meer van een vastgoedgedreven organisatie naar een studentgedreven organisatie.

WAT HEBBEN WE BEREIKT?

WE VERGROOTTEN ONS AANBOD

Dit deden we in Arnhem met het complex Atlas (+93 kamers) aan de Bergstraat (2022) en met twee panden (+21 kamers) die we in beheer namen (2023) aan de Rozenstraat en de Eusebiusbuitensingel. En we bereidden het beheer voor van 75 tijdelijke wooneenheden van zorgorganisatie Pleyade aan de Slochterenweg (begin 2026 in de verhuur). In Nijmegen openden we in 2024 de complexen Nemea op de campus van de Radboud Universiteit (RU) en Urban in de nieuwe stadsbuurt NDW21, samen goed voor 228 studentenwoningen. We zijn in deze periode ook verder gegaan in complex Boeckstaetehof met de ombouw van de driekamerappartementen tot kamers. Van 2021 t/m 2025 bouwden we 16 appartementen om tot 60 kamers. En we werkten verder aan nieuwbouwprojecten, zoals de GGD-locatie (+192 eenheden), Stationsgebied Goffert (+112 eenheden), Spoorstraat Lent (+530 eenheden), en de woontoren Duet (+40 eenheden) in Nijmegen. Ook voerden we gesprekken met de RU en de gemeente Arnhem over wonen op de campus. In Arnhem wordt onderzoek gedaan naar de haalbaarheid voor het toevoegen van minimaal 150 studenteneenheden op of nabij de campus. In Nijmegen wordt onderzoek gedaan naar de haalbaarheid transformatie van het Spinoza gebouw 270 tot 500 studenteneenheden op de campus.

WE ZETTEN STEVIGER IN OP LEEFBAARHEID, WOONOVERLAST EN STUDENTENWELZIJN

Aansprekende voorbeelden op dit gebied waren: de inzet van resident assistants*, de realisatie van ontmoetingsruimten en de organisatie van opruimacties en zinvolle activiteiten gericht op verbinding en ontmoeten. En we breidden ons netwerk uit met steeds meer partners in zorg en welzijn, waarmee we samen studenten steeds beter konden helpen.

*Resident assistants zijn bewoners die een signalerende en verbindende rol hebben in hun complex.



WE VERNIEUWDEN ONZE DIGITALE DIENSTVERLENING

We besloten actief bij te dragen aan de doorontwikkeling van het Landelijk Inschrijf platform (LIP) bij Kences naar het Landelijk Inschrijf en Aanbod Platform (LIAP) en ons daarop aan te sluiten. Samen met vier andere studentenhuysvesters vormden we hiervoor een nieuwe koplopersgroep. Het biedt mooie kansen voor een nog betere dienstverlening aan onze woningzoekende (aankomende) studenten. En we startten het programma GAIS (Gemakkelijke Applicaties en Informatievoorziening voor Studenten), waarmee we onze dienstverlening verder optimaliseren en digitaliseren, passend bij de leefwereld van onze jonge doelgroep. Zo werken we aan de invoering van conversational chat en een nieuwe gepersonaliseerde app. De automatische studiebewijscontrole konden we in 2025 al invoeren.

WE INVESTEERDEN IN DUURZAAMHEID EN VASTGOEDKWALITEIT

We werkten aan een schone, hele en veilige woonomgeving die bijdraagt aan een fijn thuis voor studenten. Dit deden we met verschillende werkzaamheden, activiteiten en maatregelen. Ook stelden we kwaliteitsbeleid op, waarin we de klantwensen vertaalden naar concrete eisen voor ons bezit.

Ook op het gebied van duurzaamheid gingen we over tot actie. Zo liggen er nu 8.600 zonnepanelen op onze daken en sloten we het complex Nestor aan op het nieuwe warmtenet van het Radboudumc. Het verwarmingsstelsel van Sterrenbosch werd in 2024 verduurzaamd en het complex werd aangesloten op de WKO (Warmte Koude Opslag) van de RU. En we renoveerden en verduurzaamden het complex Volta aan de Thijmstraat, waarbij aandacht was voor klimaatadaptatie en circulariteit. In 2025 maakten we ook een start met de grootschalige verduurzaming van onze stadspanden. Een klus die een paar jaar duurt.

WAT WILLEN WE BEREIKEN?



Het thuisgevoel staat centraal in alles wat we doen. We groeien, vernieuwen en werken steeds meer samen. Onze kernwaarden – verbindend, betrouwbaar en gedreven – vormen het kompas voor ons handelen.

Onze ambitie is helder: iedere student in Nijmegen en Arnhem die op kamers wil, moet een thuis kunnen vinden. We voegen de komende jaren 1.600 nieuwe wooneenheden in Nijmegen en 300 in Arnhem toe. We werken verder aan onze nieuwbouwprojecten (zie onder 2). En daarnaast onderzoeken we tijdelijke en alternatieve woonconcepten om het kamertekort te verlichten en studenten betere slaagkansen te bieden. Ook kijken we creatief naar de mogelijkheden in onze bestaande voorraad.

We willen studenten niet alleen een kamer, maar ook een echt thuis bieden. Studenten moeten kunnen genieten van een fijne studententijd. We zien – en

ook onderzoeken wijzen dit uit – een toenemende problematiek onder studenten; stress, prestatiedruk, eenzaamheid en financiële zorgen. Daarom focussen we de komende jaren op studentenwelzijn. Een thema dat nooit eerder zo'n hoge prioriteit kreeg. Ontmoetingsruimten, resident assistants, versterking van klantbeheer, communityvorming en een welzijnsgerichte aanpak helpen studenten zich thuis te voelen.

Naast welzijn, is ook financiële ruimte cruciaal voor een stabiele studietijd. Betaalbaar wonen blijft onze aandacht behouden. En natuurlijk blijven we ook investeren in de verdere versterking van onze digitale dienstverlening en een fijne, duurzame en kwalitatief goede woonomgeving. We zorgen dat de basis op orde blijft. En we kiezen ervoor om onze inzet op duurzaamheid primair te richten op energietransitie, klimaatadaptatie en circulariteit.

WAAR LIGGEN KANSSEN?

- ◆ Het versnellen van beschikbaarheid vraagt kortere procedures en betere afstemming met partners.
- ◆ Studentenwelzijn vraagt om nóg stevigere samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen en de onderwijsinstellingen.
- ◆ Betaalbaarheid blijft onder druk staan: het samen optrekken met gemeenten, de onderwijsinstellingen, Kencespartners en woningcorporaties in de regio is noodzakelijk om studenten betaalbaar te laten wonen.
- ◆ Een wendbare organisatie blijft belangrijk om mee te bewegen met veranderingen bij studenten én in onze en hun omgeving.

HOE DOEN WE HET ALS ORGANISATIE?

Onze koers staat helder beschreven in het nieuwe ondernemingsplan 2026–2030, waarin we onze maatschappelijke opdracht vertalen naar concrete keuzes en prioriteiten. We sturen missiegedreven én datagedreven: we bepalen onze richting vanuit onze missie (SSH& biedt studenten in Nijmegen en Arnhem een goed en betaalbaar thuis) en monitoren prestaties op basis van feiten, inzichten en feedback uit onze omgeving.

We werken steeds professioneler en projectmatiger. Dat betekent: duidelijke doelen, helder opdrachtgeverschap, en werken in samenhang over afdelingen heen. Digitalisering helpt ons om processen te verbeteren en studenten beter te bedienen, maar persoonlijk contact blijft een bewuste keuze in onze manier van werken.

Onze kernwaarden – verbindend, betrouwbaar en gedreven – vormen het kompas in onze besluitvorming en samenwerking. We investeren in leiderschap, leren &

ontwikkeling en sociale & technologische innovatie, zodat we als organisatie wendbaar zijn en blijven aansluiten bij wat studenten, partners en de samenleving van ons vragen.

We doen dit natuurlijk niet alleen. SSH& werkt nauw samen met gemeenten, onderwijsinstellingen, studentenorganisaties, zorg- en welzijnspartners, andere partners en collega-corporaties. Deze samenwerking is essentieel om onze opgaven te realiseren.

We zijn bereikbaar en transparant en werken vanuit wederkerigheid: we luisteren, we leggen uit, we verantwoord, en we laten ons inspireren door wat partners en studenten ons meegeven. Zo realiseren we in verbinding met onze omgeving de opgaven die er liggen.

ZIJN WE TOEGERUST OP ONZE OPGAVEN?

We zijn financieel gezond en werken binnen de kaders van Aw en WSW. Tegelijkertijd zijn onze opgaven groot: uitbreiding van het aanbod, investeringen in duurzaamheid, aandacht voor welzijn, behoud van betaalbaarheid en versterking van dienstverlening. Onze capaciteit wordt beïnvloed door ontwikkelingen in

wet- en regelgeving, de woningmarkt, beschikbaarheid van locaties, netcongestie, kostenstijgingen en krapte in de bouw- en arbeidsmarkt. Ook internationale ontwikkelingen en geopolitieke spanningen zorgen voor extra onzekerheid en kunnen doorwerken in de uitvoering van onze opgaven. Dit vraagt om scherpe keuzes, realistische planning, effectieve samenwerking en een sterke en wendbare organisatie. Zo blijven we toekomstbestendig en slagvaardig.



WAT WE GELEERD HEBBEN SINDS VORIGE VISITATIE

Sinds de visitatie van 2022 hebben we de belangrijkste aanbevelingen structureel opgepakt:

◆ **Communitybuilding versterkt:** we zetten resident assistants in, vergrootten de rol van klantbeheerders en realiseerden nieuwe ontmoetingsruimten om gemeenschapsvorming actief te ondersteunen.

◆ **Creatieve woonoplossingen ontwikkeld:** we pasten nieuwe tijdelijke huisvestingsconcepten toe, zoals Nemea, Urban en Slochterenweg, als antwoord op het aanhoudende kamertekort. Daarnaast zijn we pilots gestart waarbij twee studenten op één kamer wonen.

◆ **Samenwerking met onderwijsinstellingen stapsgewijs versterkt:** we zijn in Nijmegen het gesprek met onderwijsinstellingen breder gaan voeren over studentenhuisvesting en gezamenlijke opgaven. In Arnhem staat de samenwerking met het hoger onderwijs nog in de beginfase; dit pakken we de komende jaren verder op.

◆ **Samenwerking in Arnhem verdiept:** we leerden dat Arnhem een andere dynamiek kent dan Nijmegen en vooral een studiestad is. SSH& is in Arnhem de premium partner voor uitbreiding van studentenhuisvesting, zoals vastgelegd in de Meerjarige Prestatieafspraken 2026–2030. Samen met de gemeente en Arnhemse corporaties

hebben we kansen aangegrepen om studenten-huisvesting snel toe te voegen, via verschillende beheerconstructies en de realisatie van tijdelijke huisvesting aan de Slochterenweg.

◆ **Ketenpartners actiever betrokken:** we organiseren jaarlijks een ketenpartnerevent, waarbij we RGS partners en andere stakeholders samenbrengen. Stakeholders waren bovendien nauw betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2026–2030.

◆ **Breder oog voor aandachtsgroepen:** in samenwerking met o.a. zorg- en welzijnsinstellingen Pactum, Jados en het netwerk TWES (Tussen Wal en Schip) verbreedden we onze aanpak om ook studenten met extra ondersteuningsvragen passende woonruimte te bieden.

Deze lessen en verbeteringen zijn verankerd in ons nieuwe ondernemingsplan 2026–2030 en vormen de basis voor hoe we de komende jaren verder bouwen aan beschikbaarheid, welzijn, betaalbaarheid en samenwerking in de regio.

MEER WETEN?

Bekijk de explainer over ons nieuwe ondernemingsplan 2026–2030 hier:



ONZE LEERVRAGEN VOOR DEZE VISITATIE

Wendbaarheid van de organisatie is onze overkoepelende leervraag en komt terug in alle gesprekken die we binnen de visitatie voeren. Daarnaast voeren we gesprekken met partners over vier inhoudelijke thema's die voor onze opgaven essentieel zijn.

◆ BESCHIKBAARHEID & SAMENWERKING

Hoe kunnen we, samen met de andere betrokken corporaties en de gemeente, leren van de samenwerking rond het project Station Goffert, zodat we in dit project én in toekomstige gebiedsontwikkelingen sneller en effectiever stappen kunnen zetten?

◆ ONTMOETINGSRUIMTE/ COMMUNITIES

Hoe versterken we communitybuilding op onze complexen op een manier die past bij zowel de behoefte aan ontmoeting als bij onze verantwoordelijkheid voor een schone, hele en veilige woonomgeving – en wat kunnen we leren van complexen waar dit al goed werkt, zoals Vossenveld, en van ervaringen bij andere studentenhuisvesters?

◆ STUDENTENWELZIJN

Hoe geven we onze rol in studentenwelzijn scherper vorm — in balans tussen wat SSH& wél en niet kan en mag bieden — en hoe versterken we de ketensamenwerking, zodat studenten met verschillende achtergronden en ondersteuningsvragen tijdiger passende steun krijgen en verwachtingen helder zijn voor studenten, ouders en partners?

◆ RENOVATIEAANPAK/ PARTICIPATIE

Hoe begrijpen we studenten beter in hun motivatie en gedrag rondom renovatieprojecten — én welke participatievormen sluiten wél aan bij hun korte verblijfsduur en leefwereld, zodat renovatieplannen beter landen en meer studenten bereid zijn met ons mee te denken?

Deze leervragen nemen we mee in de visitatie-gesprekken om scherp te krijgen wat we nog beter kunnen doen én welke stappen we samen met onze partners moeten zetten om onze maatschappelijke opgaven nog beter te vervullen.



Kees Stunnenberg
directeur-bestuurder
april 2026

ssh&
hier wonen studenten

1

Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie aan van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen.

1.1 Recensie

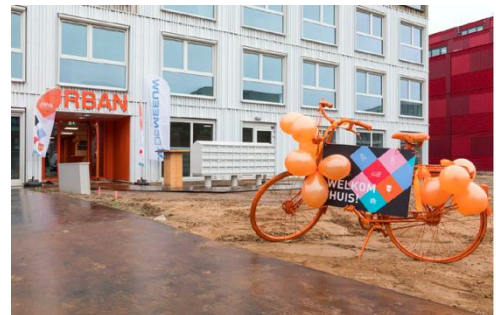
De bestuurder geeft in de position paper een terugblik op de afgelopen vier jaar en de aandachtspunten voor de toekomst. De visitatiecommissie herkent deze. In het bijzonder vallen positief op:

- De ontwikkeling van een vastgoedgereven organisatie naar een studentgedreven organisatie
- Het verbinden van de fysieke opgave aan de sociale opgave van de organisatie (ontmoeting fysiek stimuleren en het vormen van communities)

Mooi om te zien dat SSH&, mede naar aanleiding van het vorige visitatierapport, daadwerkelijk actief aan de slag is gegaan met studentenwelzijn en ontmoeten.

Van vastgoed naar student

De visitatiecommissie trof een corporatie aan die stevig geworteld is in haar opdracht: het zorgen voor voldoende, goede en betaalbare studentenhuisvesting. Waar de focus in het verleden sterk lag op vastgoed en beschikbaarheid, staat tegenwoordig steeds nadrukkelijker de student centraal. Deze ontwikkeling is zichtbaar in vrijwel alle onderdelen van het maatschappelijk presteren van SSH&. De corporatie investeert fors in uitbreiding van het woningaanbod en kijkt tegelijkertijd nadrukkelijk naar de kwaliteit van wonen. Studentenwelzijn, communityvorming en participatie maken steeds meer onderdeel uit van de manier waarop SSH& haar maatschappelijke opdracht invult.



Luisteren, leren en aanpassen

Wat de commissie gedurende de visitatie vooral opvalt, is het lerend vermogen van SSH&. De corporatie toont zich ontvankelijk voor signalen uit haar omgeving en vertaalt deze vervolgens naar beleid, projecten en werkwijzen. De aandacht voor studentenwelzijn is daarvan een goed voorbeeld. SSH& heeft de toenemende mentale druk en ondersteuningsvragen onder studenten niet beschouwd als een tijdelijk verschijnsel, maar als een ontwikkeling die gevolgen heeft voor de manier waarop studenten wonen en leven.

Hetzelfde geldt voor communityvorming. Inzichten uit onderzoek hebben geleid tot nieuwe vormen van ondersteuning, ontmoetingsruimten en woonconcepten. De commissie ziet een organisatie die niet alleen leert van successen, maar ook bereid is plannen en uitgangspunten bij te stellen wanneer nieuwe inzichten daarom vragen.

De kracht van samenwerking

Een tweede opvallende bevinding is de sterke maatschappelijke verankering van SSH&. Vrijwel alle belanghebbenden spreken met waardering over de samenwerking met de corporatie. Gemeenten, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, collega-corporaties en huurdersvertegenwoordigers beschrijven SSH& als toegankelijk, deskundig en constructief. Opvallend daarbij is niet zozeer dat deze waardering bestaat, maar de grote mate van overeenstemming tussen partijen die vanuit verschillende belangen naar de corporatie kijken.

De commissie ziet dat SSH& haar positie in het netwerk ook actief benut. De corporatie brengt partijen bij elkaar, deelt kennis en signaleert ontwikkelingen die voor studenten van belang zijn.

Wendbare organisatie

De commissie constateert dat SSH& zoekt naar het omgaan met de snel veranderende leefwereld van de student. Dat ze daartoe haar ondernemingsplan heeft aangepast door het thuisgevoel van de student centraal te stellen en in dienstverlening aan te sluiten op deze verandering. Dat ze daarin in samenwerking met anderen zoekt naar haar rol.

Om interessant te blijven als organisatie en om de wendbaarheid te behouden, investeert ze in haar organisatie door in te zetten op professionalisering, verantwoordelijkheden breder te delen en lager in de organisatie te beleggen. Tegelijkertijd laat ze haar karakter van experimenterende organisatie niet los.

Antwoorden op de leervragen

De visitatie bood SSH& de gelegenheid om samen met belanghebbenden te reflecteren op leervragen. Deze leervragen vindt u terug in de position paper van de bestuurder. De commissie ziet dat deze vragen niet los van elkaar staan, maar samen een beeld geven van de volgende ontwikkelfase van de organisatie.

1. Hoe kunnen we, samen met de andere betrokken corporaties en de gemeente, leren van de samenwerking rond het Station Goffert, zodat we in dit project én in toekomstige gebiedsontwikkelingen sneller en effectiever stappen kunnen zetten?

De samenwerking rond Station Goffert laat zien dat gebiedsontwikkeling vraagt om vroegtijdige afstemming, duidelijkheid over rollen, risico's en besluitvorming en realistische verwachtingen over planning en beïnvloedbaarheid. De belangrijkste les is dat versnelling niet alleen ontstaat door harder te werken, maar vooral door eerder gezamenlijk te sturen op proces, verantwoordelijkheden en randvoorwaarden.

2. Hoe versterken we communityvorming op onze complexen op een manier die past bij zowel de behoefte aan ontmoeting als bij onze verantwoordelijkheid voor een veilige, hele en schone woonomgeving – en wat kunnen we leren van complexen waar dit al goed werkt, zoals Vossenveld, en van ervaringen bij andere studentenhuisvesters?



De commissie concludeert dat communityvorming niet begint bij een ontmoetingsruimte, maar bij een visie op hoe ontmoeting kan worden bevorderd door een slimme combinatie van fysiek en sociaal. Vossenveld laat zien dat fysieke voorzieningen belangrijk zijn, maar dat ontmoeting uiteindelijk ontstaat door de combinatie van ruimte, aandacht voor de verschillende functies (ontmoeting of juist studieplek), actieve bewoners die zelf initiatieven nemen en ondersteuning/facilitering door SSH&. Communityvorming is daarmee geen project, maar een continu proces.

3. Hoe geven we onze rol in studentenwelzijn scherper vorm - in balans tussen wat SSH& wél en niet kan en mag bieden - en hoe versterken we de ketensamenwerking, zodat studenten met verschillende achtergronden en ondersteuningsvragen tijdiger passende steun krijgen en verwachtingen helder zijn voor studenten, ouders en partners?

De gesprekken maken duidelijk dat SSH& haar positie in het veld van studentenwelzijn in de visitatieperiode goed vorm heeft gegeven. De corporatie hoeft geen zorgorganisatie te worden om een betekenisvolle bijdrage te leveren. De kracht van SSH& ligt juist in signaleren, koppelen van hulpvragen aan de juiste hulpverleners en het creëren van woonomgevingen waarin studenten zich thuis voelen. De commissie ziet dat belanghebbenden deze rol herkennen en ondersteunen.

4. Hoe begrijpen we studenten beter in hun motivatie en gedrag rondom renovatieprojecten - én welke participatievormen sluiten wél aan bij hun korte verblijfsduur en leefwereld, zodat renovatieplannen beter landen en meer studenten bereid zijn met ons mee te denken?

De commissie constateert dat participatie binnen de studentenhuisvesting om een andere aanpak vraagt dan bij "gewone" corporaties. Studenten zijn tijdelijke bewoners en kijken anders naar

langlopende projecten. De les uit de verschillende projecten is dat participatie vooral werkt wanneer deze dicht bij de dagelijkse woonervaring van studenten blijft en zichtbaar invloed heeft op keuzes die voor hen relevant zijn.

Aandachtspunten

De commissie ziet voor de komende jaren vier belangrijke aandachtspunten:

1. Bewaak de focus. De ambities van SSH& zijn groot en maatschappelijk relevant. Juist daarom wordt het steeds belangrijker om keuzes te maken en prioriteiten scherp te houden.
2. Blijf investeren in de organisatie. De ontwikkeling naar een meer studentgedreven organisatie vraagt ook om verdere ontwikkeling van processen, data, digitalisering en uitvoeringskracht.
3. Blijf het gesprek voeren over rolzuiverheid. Met name op het gebied van studentenwelzijn zullen maatschappelijke verwachtingen blijven toenemen. Het blijft belangrijk om samen met partners helder te houden waar de rol van SSH& begint en eindigt.
4. Blijf actief sturen op het behoud van de eigennuttige cultuur zodat verdere groei en professionalisering en de toenemende eisen aan verantwoording niet ten koste gaan van wat SSH& onderscheidt en sterk maakt.

Wat kan de corporatiesector leren van SSH&

De commissie ziet dat SSH& sterk is in zaken die breder relevant zijn voor de corporatiesector:

1. Verbind welzijn aan wonen zonder de volkshuisvestelijke opdracht los te laten. SSH& laat zien dat aandacht voor welzijn geen uitbreiding van de kerntaak hoeft te zijn, maar juist een verdieping ervan kan vormen.
2. Gebruik onderzoek daadwerkelijk als stuurinformatie. De commissie ziet bij SSH& verschillende voorbeelden waarbij inzichten uit onderzoek zichtbaar zijn vertaald naar beleid, woonconcepten en projecten.
3. Investeer in communityvorming als onderdeel van goed wonen. SSH& laat zien dat ontmoeting, leefbaarheid en sociale verbinding geen bijzaak zijn, maar bijdragen aan de kwaliteit van wonen.

Tot slot

De commissie kijkt terug op een visitatie van een corporatie in beweging. SSH& heeft de afgelopen jaren niet alleen gewerkt aan meer studenteneenheden, maar ook aan de vraag wat studenten nodig hebben om zich thuis te voelen. Juist die combinatie van volkshuisvestelijke daadkracht, maatschappelijke betrokkenheid en lerend vermogen geeft de commissie vertrouwen dat SSH& ook in de komende jaren betekenisvol zal blijven.

1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

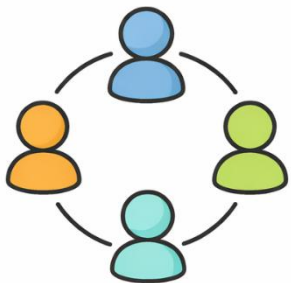
Sterke punten	Verbeterpunten
• Sterke maatschappelijke verankering en brede waardering in het netwerk. • Duidelijke ontwikkeling van vastgoedgedreven naar studentgedreven. • Vermogen om signalen uit onderzoek, praktijk en netwerk daadwerkelijk te vertalen naar beleid en projecten. • Solide financiële positie en bereidheid om deze in te zetten.	• De breedte van de ambities legt druk op een relatief compacte organisatie. • Toenemende complexiteit van projecten vraagt om verdere professionalisering van processen en projectsturing. • Data, ICT en informatievoorziening zijn nog in ontwikkeling.
Kansen	Bedreigingen
• Verdere groei van studentenhuysvesting via projecten als Spoorstraat, Station Goffert en de GGD-locatie. • Versterking van de samenwerking tussen wonen, onderwijs, welzijn en zorg rondom studentenwelzijn. • Doorontwikkeling van communityvorming en woonconcepten die ontmoeting en welzijn ondersteunen. • Verdere digitalisering en datagedreven werken ter ondersteuning van dienstverlening en besluitvorming. • Verdere positionering van SSH& als kennispartner op het gebied van studentenhuysvesting.	• Participatie blijft lastig door de tijdelijke aard van de studentenpopulatie en hoge mutatiegraad. • Toenemende financiële druk door omvangrijke investeringsopgaven en renteontwikkelingen. • Groei van de organisatie kan ten koste gaan van wendbaarheid en de persoonlijke cultuur die door belanghebbenden wordt gewaardeerd.

1.3 De visitatie van SSH& in één oogopslag



De maatschappelijke waarde van SSH& is uitstekend

SSH& heeft in de visitatieperiode zichtbaar maatschappelijke waarde gerealiseerd door te investeren in de beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid van studentenhuisvesting. De corporatie heeft haar maatschappelijke opdracht tegelijkertijd verbreed door meer aandacht te besteden aan studentenwelzijn, communityvorming en doet dat op uitstekende wijze. Projecten als Station Goffert en Vossenveld laten zien hoe SSH& de verbinding zoekt tussen huisvesting, welzijn en leefbaarheid. De commissie waardeert vooral de wijze waarop SSH& maatschappelijke ontwikkelingen vertaalt naar concrete keuzes en projecten.



De maatschappelijke verankering van SSH& is uitstekend

SSH& is stevig verankerd in haar netwerk van huurders, collega-corporaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Belanghebbenden spreken opvallend eensluidend over de corporatie als een toegankelijke, deskundige en constructieve samenwerkingspartner met een uitstekende reputatie. De commissie ziet dat SSH& actief gebruikmaakt van signalen uit haar omgeving en deze vertaalt naar beleid en projecten. Hierdoor blijft maatschappelijke verankering niet beperkt tot overleg, maar krijgt deze daadwerkelijk betekenis in het handelen van de corporatie.



De besturing van SSH&

De besturing van SSH& kenmerkt zich door een duidelijke koers en een sterk lerend vermogen. De corporatie weet maatschappelijke ontwikkelingen tijdig te signaleren en vertaalt deze naar strategie, beleid en uitvoering. De commissie ziet een organisatie die zich ontwikkelt van vastgoedgedreven naar studentgedreven werken en daarbij bereid is bestaande uitgangspunten ter discussie te stellen wanneer nieuwe inzichten daarom vragen. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het behouden van focus en het maken van keuzes binnen een brede maatschappelijke agenda.



De maatschappelijke capaciteit van SSH&

SSH& beschikt over voldoende financiële en organisatorische capaciteit om haar maatschappelijke opgaven uit te voeren. De financiële positie is solide en biedt ruimte voor investeringen in nieuwbouw, renovatie en verduurzaming. Tegelijkertijd vraagt de omvang van de ambities om voortdurende aandacht voor prioritering, uitvoeringskracht en organisatieontwikkeling. De commissie ziet een betrokken organisatie die zich bewust is van haar ontwikkelopgaven en actief werkt aan verdere professionalisering van processen, data en systemen.

2

Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van SSH&

In Nijmegen is een groot tekort aan studentenkamers en -woningen. Daarnaast staat het welzijn van studenten steeds meer onder druk. Uiteraard speelt ook, zoals bij alle corporaties, de reguliere renovatie- en verduurzamingsopgave. SSH& heeft daarom in samenspraak met de visitatiecommissie gekozen voor vier maatschappelijke opgaven die centraal staan in de visitatie. Gekozen is voor de opgaven

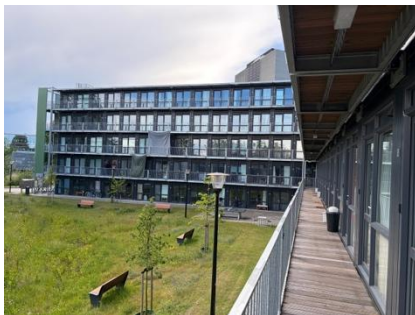
- beschikbaarheid en samenwerking
- ontmoetingsruimten en communities
- studentenwelzijn
- participatie en renovatieaanpak.

In gezamenlijkheid geven deze opgaven een goed beeld van de totale maatschappelijke opgave in het werkgebied van SSH&. Hierna wordt per opgave een beeld geschetst van die opgave, de geleverde prestaties en hoe belanghebbenden de inzet en prestaties van SSH& waarderen.

Beschikbaarheid en samenwerking

Beschikbaarheid is voor SSH& een urgente maatschappelijke opgave. In Nijmegen en Arnhem is sprake van een structureel tekort aan studenteneenheden. SSH& zet daarom in op uitbreiding van het aanbod, zowel kleinschalig als grootschalig. Betaalbaarheid is daarbij altijd een belangrijk toetspunt. SSH& borgt de betaalbaarheid via haar gematigde huurbeleid. Eenheden met recht op huurtoeslag worden afgetopt op maximaal de 1^{ste} aftoppingsgrens, eenheden zonder huurtoeslag worden afgetopt op maximaal € 350 (prijspeil 2025). Hierdoor valt 84% van de verhuurbare eenheden van SSH& in de categorie betaalbaar, na aftrek van huurtoeslag.

In de visitatieperiode zijn 5 complexbeheerderskantoren omgebouwd naar woningen en zijn



appartementen in Boeckstaetehof omgebouwd naar groepsappartementen met drie kamers. Met de aankoop van het complex Atlas aan de Bergstraat in Arnhem werden 92 kamers en 1 woning toegevoegd. De complexen Urban en Nemea werden opgeleverd, totaal 228 woningen. Daarnaast werden woningen in beheer genomen aan de Eusebiusbuitensingel en Rozenstraat in Arnhem (totaal 21 kamers). Daarnaast loopt nog een aantal andere nieuwbouwontwikkelingen.

Een deel van de projecten kan SSH& op eigen terrein realiseren, maar projecten komen ook tot stand binnen

gebiedsontwikkelingen, met gemeenten, collega-corporaties, aannemers en andere partijen. De vraag is daardoor niet alleen of SSH& woningen toevoegt, maar ook hoe de corporatie samen met anderen tempo, kwaliteit en betaalbaarheid weet te organiseren.

De gebiedsontwikkeling Station Goffert laat goed zien hoe deze opgave er in de praktijk uit ziet. Het project is onderdeel van de ontwikkeling Winkelsteeg 2035 en vormt een van de eerste permanente woonontwikkelingen in dit gebied. In de stationsomgeving werken vier Nijmeegse corporaties aan hun eigen gebouw binnen één gezamenlijk stedenbouwkundig plan. Voor SSH& gaat het om 112 zelfstandige studenteneenheden, waarvan 64 een onzelfstandig karakter hebben. De kleinere eenheden zijn gegroepeerd rond gedeelde voorzieningen voor koken, eten en samenleven. Daarmee voegt SSH& niet alleen extra woonruimte toe, maar probeert zij ook een woonvorm te realiseren die ontmoeting en sociale verbinding ondersteunt.

Uit de gesprekken met betrokkenen blijkt dat de samenwerking rond Station Goffert waardevolle lessen heeft opgeleverd. De corporaties kijken positief terug op de keuze om gezamenlijk op te trekken. Aanvankelijk wilde de gemeente het gebied onderdeel laten zijn van een bredere tender. De corporaties hebben toen voorgesteld dit deel eruit te halen en samen op te pakken, zodat tempo kon worden gemaakt. Zij maakten gezamenlijk een stedenbouwkundig plan en verdeelden vervolgens onderling de verschillende bouwdelen. Volgens betrokkenen gaf deze gezamenlijke aanpak meer invloed op de kwaliteit van het plan.

Tegelijkertijd laat Station Goffert ook zien waarom gezamenlijke gebiedsontwikkeling traag en ingewikkeld kan worden. In de dialoogsessie noemen betrokkenen verschillende factoren die het proces beïnvloedden. Zo liep de besluitvorming niet bij alle corporaties gelijk, wat soms wel wat frustratie opleverde. Er waren relatief veel wijzigingen tijdens het proces. Soms was dat goed, bv. omdat voortschrijdend inzicht SSH& leerde dat het voor het studentenwelzijn beter was om onzelfstandige eenheden te bouwen dan zelfstandige. Daarmee laat SSH& zien dat zij tijdens een project kan bijsturen op basis van nieuwe inzichten over de woon- en leefbehoefte van studenten. Maar op andere momenten waren die tussentijdse wijzigingen lastig omdat daardoor geen tempo gemaakt kon worden. Daarbij gaat het niet om gebrek aan bereidheid om samen te werken. De gesprekken laten juist zien dat



partijen elkaar weten te vinden en bereid zijn om samen oplossingen te zoeken. Het leerpunt zit vooral in het scherper organiseren van die samenwerking. Wie heeft wanneer welk besluit nodig? Welke onzekerheden zijn er? Welke risico's dragen gemeente en corporaties gezamenlijk, en welke niet? En hoe voorkom je dat vraagtekens pas laat in het proces uitroeptekens worden? In de dialoogsessie werd aangegeven dat een gezamenlijke planning met harde deadlines geholpen zou hebben. Net als meer transparantie over de interne besluitvormingsprocessen. Ook het aan de voorkant afkaarten van risico's en het samen nemen van maatregelen zou meer snelheid hebben gegeven. Zoals

een van de deelnemers aan de dialoogsessie verwoordde: "Zo'n gesprek als we nu voeren, hadden we misschien eerder moeten doen".

De ervaringen met Station Goffert zijn relevant voor toekomstige projecten, zoals Spoorstraat en andere gebiedsontwikkelingen in Nijmegen. De beschikbaarheidsopgave vraagt om tempo, maar ook om voldoende zorgvuldigheid. Station Goffert maakt duidelijk dat versnelling niet alleen ontstaat door harder te werken, maar vooral door eerder en concreter met elkaar te spreken over kaders, risico's, planning en besluitvorming. Voor SSH& en haar partners ligt daar een belangrijke les voor de volgende fase van de groeiopgave.

Ontmoetingsruimten en communities

In het vorige visitatierapport werd communityvorming als aandachtspunt benoemd. Ontmoeting tussen studenten is minder vanzelfsprekend geworden. Studenten wonen vaker zelfstandig, verblijven korter op één locatie en bouwen minder automatisch een sociaal netwerk op binnen hun woonomgeving. Tegelijkertijd nemen signalen over eenzaamheid, mentale druk en gevoelens van sociale isolatie toe. SSH& heeft die handschoen opgepakt, en hoe!

SSH& besteedt in brede zin van haar werk steeds meer aandacht aan het realiseren van ontmoeting. In de nieuwbouw en bij grote renovaties gaat het dan om de positionering van gemeenschappelijke ruimtes (zoals keukens), looplijnen en het opnemen en inrichten van ontmoetingsruimten. In bestaande complexen worden, waar mogelijk en nodig, nieuwe ontmoetingsruimten ingericht. Daarnaast werken de woonconsulenten aan het faciliteren van ontmoeting en worden in steeds meer complexen "resident

assistants" ingezet. Dit zijn studenten die voor SSH& ook een aantal taken rond sociaal en technisch complexbeheer invullen.



Een concreet voorbeeld is Vossenveld, waar vooraf aan de renovatie van het complex is gekozen voor de realisatie van een centrale ontmoetingsruimte. De ruimte biedt bewoners mogelijkheden om elkaar te ontmoeten, activiteiten te organiseren en gezamenlijk gebruik te maken van voorzieningen. Niet toevallig vond ook de dialoogsessie over communityvorming plaats in deze ruimte. Daarmee vormde Vossenveld tijdens de visitatie een tastbaar voorbeeld van de manier waarop SSH& ontmoeting en gemeenschapsvorming steeds nadrukkelijker onderdeel maakt van

haar visie op wonen.

Uit de gesprekken met studenten, welzijnspartners en collega-studentenhuisvesters blijkt brede steun voor deze ontwikkeling. Tegelijkertijd benadrukken zij dat ontmoeting niet vanzelf ontstaat door alleen een ruimte beschikbaar te stellen. Er is niet één oplossing, wat werkt is studentengroep- en gebouwspecifiek. Gezamenlijk als studentenhuisvesters een gereedschapskist ontwikkelen met mogelijke instrumenten, zowel fysiek als sociaal, kan daarbij helpen.

Verschillende gesprekspartners wijzen erop dat succesvolle communityvorming vraagt om een combinatie van fysieke voorzieningen, actieve bewoners en ondersteuning vanuit de corporatie. Daarbij worden resident assistants en woonconsulenten genoemd als belangrijke schakels. Zij zorgen voor een warm welkom, signaleren wat er leeft onder bewoners en helpen initiatieven van studenten verder te brengen.

Belanghebbenden geven daarnaast aan dat communityvorming tijd vraagt. Zeker in complexen met veel internationale studenten, short-stay bewoners of een hoge mutatiegraad moet steeds opnieuw worden geïnvesteerd in het opbouwen van verbinding. Daarbij blijkt dat kleinschalige ontmoetingen vaak beter werken dan grootschalige activiteiten. Volgens verschillende gesprekspartners ontstaat gemeenschap vooral wanneer bewoners elkaar regelmatig en vanzelfsprekend tegenkomen in hun dagelijkse woonomgeving. Dat kan zijn in een keuken of ontmoetingsruimte, maar het kan bijvoorbeeld ook een studeer/stilteruimte zijn. De resident assistants hebben verder een centrale rol in het organiseren en faciliteren van ontmoetingsmomenten.

De visitatiecommissie ziet dat SSH& communityvorming in de afgelopen jaren steeds sterker heeft verbonden aan haar visie op goed wonen. Waar ontmoeting voorheen vooral werd gezien als een aanvullende voorziening, maakt het inmiddels integraal onderdeel uit van de manier waarop de corporatie kijkt naar huisvesting, welzijn en leefbaarheid. Daarmee laat SSH& zien dat zij niet alleen investeert in woningen, maar ook in de sociale kwaliteit van het wonen. De manier waarop SSH& dat aanpakt kan een voorbeeld zijn voor "gewone" corporaties die ook zoeken naar mogelijkheden om de leefbaarheid te verbeteren en het welzijn van haar huurders te vergroten.

Studentenwelzijn

Studentenwelzijn heeft zich in de visitatieperiode ontwikkeld tot een belangrijk maatschappelijk thema voor SSH&. Waar de corporatie zich traditioneel vooral richtte op het aanbieden van betaalbare studentenhuisvesting, kreeg zij in toenemende mate te maken met signalen van mentale problematiek, eenzaamheid, financiële zorgen en verminderde zelfredzaamheid onder studenten. Deze ontwikkeling wordt niet alleen door SSH& zelf waargenomen, maar ook door onderwijsinstellingen, zorgorganisaties en welzijnspartners. Verschillende gesprekspartners geven aan dat de problematiek onder een deel van de studentenpopulatie zichtbaarder en complexer is geworden dan enkele jaren geleden.

Omdat SSH& vaak als een van de eerste partijen zicht heeft op deze signalen, kwam de vraag steeds nadrukkelijker op tafel welke rol een studentenhuysvester hierin kan en moet vervullen.

In de gesprekken met belanghebbenden ontstaat een breed gedeeld beeld over die rol. Vrijwel alle betrokken partijen zijn van mening dat SSH& geen zorgorganisatie is en geen professionele zorg moet willen leveren. De signalerende functie van de corporatie wordt als essentieel beschouwd. Door de dagelijkse aanwezigheid in wooncomplexen, het contact met bewoners en de zichtbaarheid van medewerkers kan SSH& problemen vroegtijdig herkennen en huurders helpen de weg te vinden naar passende ondersteuning. Of, zoals het in de dialoogsessie werd geformuleerd: “We kunnen geen zorg leveren, maar wel mentale EHBO.”

Tegelijkertijd blijft de afbakening van verantwoordelijkheden een belangrijk gespreksonderwerp. Er wordt voortdurend gezocht naar een evenwicht tussen betrokkenheid en begrenzing. Uit de gesprekken blijkt dat er niet één beste werkwijze is en dat maatwerk noodzakelijk is. Juist daarom investeren SSH& en haar partners in duurzame samenwerkingsrelaties, zodat signalen snel kunnen worden opgepakt en studenten tijdig de juiste ondersteuning ontvangen.

Belanghebbenden waarderen de wijze waarop SSH& deze rol invult. Zij spreken over korte lijnen, wederzijds vertrouwen en een goede samenwerking. Zij geven aan dat SSH& actief signalen deelt, meedenkt over oplossingen (voor zoverre deze niet zorg gerelateerd zijn) en bereid is verantwoordelijkheid te nemen wanneer problemen zich voordoen. Daarbij wordt ook gewezen op de inzet van gespecialiseerde medewerkers en op de versterking van de sociale functie binnen de organisatie, in de vorm van woonconsulenten. Volgens verschillende gesprekspartners heeft SSH& de afgelopen jaren zichtbaar geïnvesteerd in kennis, samenwerking en bewustwording rondom studentenwelzijn.

De aandacht voor studentenwelzijn beperkt zich niet tot individuele casussen. SSH& probeert welzijn ook te bevorderen door ontmoeting en sociale verbinding tussen bewoners te stimuleren. Uit het woonbelevingsonderzoek blijkt dat bewoners van zelfstandige woonvormen vaker gevoelens van eenzaamheid ervaren dan bewoners van onzelfstandige woonvormen. Deze inzichten worden gebruikt bij de ontwikkeling van nieuwe woonconcepten, de inrichting van gebouwen en het ondersteunen van bewonersinitiatieven. Daarmee wordt studentenwelzijn steeds nadrukkelijker verbonden aan de manier waarop SSH& haar woningen ontwikkelt en beheert.



De visitatiecommissie ziet dat studentenwelzijn zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld van een aandachtspunt naar een integraal onderdeel van de maatschappelijke koers van SSH&. De corporatie heeft daarbij niet gekozen voor een uitbreiding van haar kerntaak richting zorgverlening, maar voor een rol waarin signaleren, verbinden en het bevorderen van ontmoeting centraal staan. Belanghebbenden herkennen deze ontwikkeling en waarderen de actieve bijdrage die SSH& levert aan het welzijn van studenten binnen haar woonomgeving.

Renovatieaanpak en participatie

De zelfstandige eenheden van SSH& hebben vrijwel allemaal een energielabel D of beter. Voor de onzelfstandige eenheden geldt dat zij vooral A, B en C labels hebben, met een meerderheid in A. Het bezit van SSH& is dus al heel duurzaam. Een aantal complexen is recent of wordt nog verduurzaamd. Er worden dan maatregelen genomen op gebied van isolatie, klimaatadaptatie (tegengaan hittestress) en circulariteit. Inmiddels liggen er ook al meer dan 8.600 zonnepanelen op de verschillende daken. Huurders zijn in het algemeen tevreden over de kamers/woningen. Uit het woonbelevingsonderzoek van SSH& in 2025 blijkt dat zij gemiddeld een 7,6 geven voor het wonen en ook een 7,6 voor de prijs/kwaliteitverhouding.

Bij renovaties staat SSH& als studentenhuysvester voor een bijzondere uitdaging. Studenten wonen vaak relatief kort op één locatie, terwijl renovatie- en verbeterprojecten meerdere jaren kunnen duren. Bewoners die meedenken over plannen, zijn daardoor niet altijd dezelfde bewoners die uiteindelijk van het resultaat profiteren. De vraag hoe studenten in deze context op een betekenisvolle manier kunnen worden betrokken, vormde een belangrijk aandachtspunt tijdens de visitatie.

Uit de gesprekken blijkt dat SSH& de afgelopen jaren haar aanpak van participatie heeft doorontwikkeld. De corporatie probeert bewoners eerder in het proces te betrekken en maakt daarbij gebruik van uiteenlopende vormen van participatie. Medewerkers geven aan dat steeds opnieuw wordt gekeken welke vorm van betrokkenheid past bij de doelgroep, het onderwerp en de fase van het project, aan de hand van de participatieladder. Daarbij wordt onder meer gewerkt met bewonersgesprekken, online communicatie, bewonersbijeenkomsten, pizzasessies en de inzet van een sociaal projectleider. Belanghebbenden herkennen dat participatie binnen de studentenhuysvesting om een andere aanpak vraagt dan binnen reguliere woningcorporaties. Studenten hebben vaak beperkte tijd beschikbaar, verblijven relatief kort in een complex en maken een praktische afweging of deelname voor hen relevant is. Medewerkers geven aan dat participatie daarom vooral succesvol is wanneer bewoners invloed ervaren op onderwerpen die direct raken aan hun dagelijkse woonomgeving. Dat geldt bijvoorbeeld voor de inrichting van gemeenschappelijke voorzieningen, leefbaarheid en ontmoetingsplekken.

Tegelijkertijd blijft het een uitdaging om studenten langdurig betrokken te houden bij projecten waarvan de uitvoering soms pas jaren later plaatsvindt. Uit de gesprekken blijkt dat SSH& zich hiervan bewust is en voortdurend zoekt naar manieren om bewoners op passende momenten te betrekken. Daarbij gaat het niet alleen om het ophalen van meningen, maar ook om het zichtbaar maken van wat er met die inbreng gebeurt. Volgens verschillende gesprekspartners bepaalt juist dat in belangrijke mate of bewonersparticipatie als waardevol ervaren. In de dialoogsessies werd door de aanwezige studenten aangegeven dat participatie vooral laagdrempelig moet zijn: een poll via de groepsapp, een korte digitale enquête via een QR-code. En via face-to-face contact. Daarbij is het belangrijk dat wordt aangesloten bij de (belevings-)wereld van de studenten: niet overdag (want colleges), niet net voor of in een tentamenweek. Het is belangrijk daarbij te realiseren dat studenten voor het eerst op zichzelf wonen, en dus nog niet echt veel weten over wat “wonen” is. Houd de vragen dus simpel en leg concrete opties voor in plaats van open vragen. En voer het gesprek over renovatie als onderdeel van een breder gesprek over waar studenten in het wonen tegenaan lopen. Voor de huidige generatie studenten geldt ook: “what’s in it for me?” Sessies met eten, drinken, snacks of een cadeaubon helpen om mensen te trekken.

De visitatiecommissie ziet dat SSH& participatie steeds nadrukkelijker verbindt aan de kwaliteit van wonen. De dialoogsessie heeft daarbij input gegeven voor de vraag hoe SSH& studenten meer en beter kan betrekken hierin, aansluitend bij hun eigen belevingswereld.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke waarde van SSH& in het algemeen als **uitstekend**, waarbij de inzet op studentenwelzijn en communityvorming als voorbeeld kan dienen voor de sector. SSH& levert met haar prestaties een belangrijke bijdrage aan de maatschappelijke opgave op gebied van studentenhuysvesting in Nijmegen en Arnhem. Zij laat zien dat zij haar rol als studentenhuysvester breed invult en dat steeds nadrukkelijker doet in samenwerking met huurders, collega-corporaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en zorg- en welzijnspartners.



De commissie ziet dat SSH& in de visitatieperiode mooie stappen heeft gezet in het vergroten van het aanbod. Projecten als Urban, Nemea, Station Goffert en de GGD-locatie laten zien dat SSH& actief zoekt naar mogelijkheden om studenteneenheden toe te voegen. Daarbij is Station Goffert illustratief voor de complexiteit van de opgave. Het project laat zien dat beschikbaarheid niet alleen vraagt om investeringskracht, maar ook om goede samenwerking, duidelijke kaders en het vermogen om met onzekerheden in gebiedsontwikkeling om te gaan.

Sterk vindt de commissie dat SSH& de beschikbaarheidsopgave verbindt met de veranderende woon- en leefbehoefte van studenten. De heroverweging van het woonconcept bij Station Goffert, waarbij de switch is gemaakt van zelfstandige eenheden naar deels zelfstandige eenheden met een onzelfstandig karakter, laat zien dat SSH& nieuwe inzichten over ontmoeting en studentenwelzijn vertaalt naar concrete vastgoedkeuzes. Daarmee stuurt de corporatie niet alleen op aantallen, maar ook op de kwaliteit van het wonen en leven.

Ook op het gebied van studentenwelzijn ziet de commissie een duidelijke ontwikkeling. SSH& heeft dit thema zichtbaar verankerd in haar nieuwe koers en zoekt daarbij bewust de samenwerking met onderwijs-, zorg- en welzijnspartners. De commissie vindt het positief dat SSH& haar rol goed probeert af te bakenen: geen zorgorganisatie worden, maar wel signaleren en verbinden met zorgorganisaties. En woonomgevingen creëren die ontmoeting ondersteunen. Die positionering sluit goed aan bij wat belanghebbenden in de gesprekken van SSH& verwachten.

De commissie waardeert daarnaast dat SSH& experimenteert met vormen van communityvorming en participatie die passen bij studenten. Vossenveld is daarvan een herkenbaar voorbeeld. De ontmoetingsruimte, de inzet op bewonersinitiatieven en de aandacht voor het betrekken van studenten bij hun woonomgeving laten zien dat SSH& zoekt naar manieren om de sociale kwaliteit van wonen te versterken. Tegelijkertijd is dit nog volop in ontwikkeling. Communityvorming laat zich niet afdwingen en participatie onder studenten vraagt blijvende aandacht, herhaling en terugkoppeling.



De belangrijkste ontwikkelopgave ligt volgens de commissie in het vasthouden van tempo en focus. SSH& heeft grote ambities en werkt aan meerdere complexe opgaven tegelijk. Dat vraagt om duidelijke keuzes, goede samenwerking met partners en een organisatie die kan meebewegen zonder de eigen rol te verliezen. De commissie ziet dat SSH& zich hiervan bewust is. Juist daarom is het belangrijk om de lessen uit projecten als Station Goffert en Vossenveld expliciet te benutten bij toekomstige projecten.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat SSH& maatschappelijk uitstekend presteert. De corporatie levert zichtbare resultaten, zoekt actief samenwerking en laat lerend vermogen zien. De maatschappelijke waarde zit niet alleen in het toevoegen van kamers, maar ook in de manier waarop SSH& studentenhuysvesting verbindt met welzijn, ontmoeting en de kwaliteit van samenleven.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De manier waarop SSH& nieuwe inzichten direct vertaalt naar vastgoedkeuzes. De commissie ziet dit terug in onder meer Station Goffert, waar inzichten over eenzaamheid en ontmoeting hebben geleid tot aanpassing van het woonconcept.
- De positie die SSH& inneemt binnen het netwerk rond studentenwelzijn. De corporatie heeft een rol gevonden tussen afstand houden en zorg verlenen: signaleren en verbinden. Die rol wordt door partners breed herkend en gewaardeerd.
- De consistente verschuiving van vastgoedgedreven naar studentgedreven werken. Deze ontwikkeling komt terug in het ondernemingsplan, de position paper, de gesprekken met belanghebbenden en de keuzes die SSH& maakt in projecten en inzet van medewerkers.

Verwonderpunten



- Er is een (potentieel) spanningsveld tussen de grote ambities van SSH& en de beperkte omvang van de organisatie. Dat vraagt om continu balanceren en prioriteren.
- Als dan ook nog andere partijen betrokken zijn, zoals bij Station Goffert blijkt hoe sterk voortgang afhankelijk is van samenwerking, besluitvorming en capaciteit van andere partijen.
- In de volkshuisvesting is (goede) participatie breed een aandachtspunt. Voor studentenhuysvesters komt daar nog bij dat hun huurders het 'zelfstandig' wonen nog moeten leren én snel weer vertrekken. Dat vraagt om een andere insteek voor participatie.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over SSH&

Uit de gesprekken met belanghebbenden komt een opvallend consistent beeld naar voren. Gemeenten, onderwijsinstellingen, welzijns- en zorgorganisaties, collega-corporaties en huurdersvertegenwoordigers beschrijven SSH& als een ontwikkelingsgerichte, betrokken organisatie. Belanghebbenden waarderen de samenwerkingsbereidheid en de korte lijnen.



Verschillende gesprekspartners geven aan dat SSH& ontwikkelingen onder studenten vroegtijdig signaleert en deze actief deelt met haar netwerk. Daardoor wordt de corporatie niet alleen gezien als verhuurder van studentenhuysvesting, maar ook als een belangrijke gesprekspartner op thema's als studentenwelzijn, communityvorming en de beschikbaarheid van studentenhuysvesting. Belanghebbenden ervaren SSH& als een organisatie die zichtbaar aanwezig is in haar netwerk en oog heeft voor ontwikkelingen die studenten raken.

3.2 De invloed op het beleid van SSH&

Belanghebbenden geven aan dat SSH& openstaat voor signalen, ideeën en feedback uit haar omgeving. In de gesprekken wordt regelmatig verwezen naar de wijze waarop maatschappelijke ontwikkelingen en signalen van partners hun weg vinden naar beleid en projecten van SSH&. De toenemende aandacht voor studentenwelzijn, communityvorming en nieuwe woonconcepten wordt door verschillende gesprekspartners genoemd als voorbeeld van een organisatie die luistert naar haar omgeving en bereid is om nieuwe inzichten te verwerken.

Huurders en hun vertegenwoordigers hebben nadrukkelijk invloed op het beleid van SSH&. Er wordt naar ze geluisterd en vervolgens ook geacteerd (mits dat ook kan/mag). De corporatie doet haar best om huurdersorganisatie SPH zo goed mogelijk te informeren. De samenwerking tussen SSH& en SPH wordt door betrokkenen als constructief omschreven. Tegelijkertijd blijft de tijdelijke aard van de doelgroep een aandachtspunt. Het bestuur van SPH wisselt steeds, waardoor er steeds opnieuw gebouwd moet worden aan kennis en de samenwerkingsrelatie. Dat is inherent aan het werk als studentenhuysvester. Ondersteuning vanuit SSH& om het SPH bekend te maken bij de huurders is en blijft gewenst.

3.3 SSH& als samenwerkingspartner

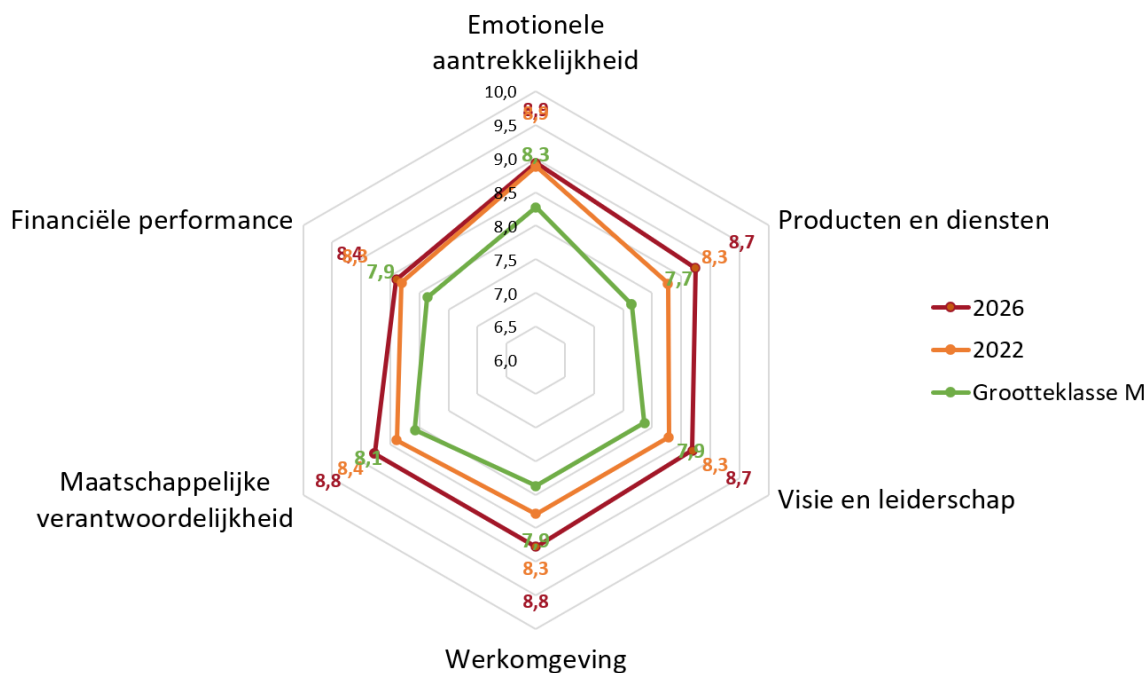
Vrijwel alle belanghebbenden typeren de corporatie als prettig, open en toegankelijk. SSH& zoekt actief naar gezamenlijke oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en dat wordt gewaardeerd.



Belanghebbenden waarderen daarnaast de bereidheid van SSH& om verbindingen te leggen tussen verschillende domeinen. De corporatie brengt wonen, onderwijs, welzijn en zorg bij elkaar. Projecten als Station Goffert en de samenwerking rond studentenwelzijn laten zien dat SSH& bereid is om samen met andere partijen nieuwe wegen te verkennen en van elkaar te leren.

3.4 De reputatie van SSH&

In de digitale enquête die is uitgezet onder belanghebbenden van SSH&, is hen ook gevraagd naar het algemene beeld van de corporatie. Hierbij gaat het niet direct om de prestaties van SSH& of om feitelijke waarnemingen, maar juist om het gevoel dat de belanghebbenden hebben bij SSH&. De resultaten hiervan geven een beeld van de reputatie van SSH& bij haar belanghebbenden. De resultaten van dit onderzoek zijn vervolgens onderverdeeld in zes verschillende dimensies. In onderstaande grafiek kunt u zien hoe belanghebbenden SSH& beoordelen.



De resultaten van dit reputatieonderzoek zijn onderverdeeld in zes dimensies en vergeleken met de scores van andere corporaties in dezelfde grootteklasse (op basis van de gehanteerde verdeling door Aedes) als SSH&. Niet alle corporaties uit ons land zitten in deze vergelijking. Omdat Cognitum dit onderzoek al jaren uitvoert, is deze vergelijking echter wel representatief.

In 2022 heeft Cognitum ook de visitatie van SSH& gedaan. Daarom was het ook mogelijk een vergelijking te maken tussen de reputatie van SSH& vier jaar geleden en nu.

Wat direct opvalt is dat SSH& vier jaar geleden al over de hele linie beter scoorde dan vergelijkbare corporaties, en dat SSH& in 2026 nóg beter scoort. Dat is een groot compliment van de belanghebbenden voor de hele organisatie.

3.5 De verantwoording van SSH&

Belanghebbenden geven aan dat SSH& transparant communiceert over haar keuzes, projecten en ambities. De corporatie is zichtbaar aanwezig in relevante netwerken en organiseert regelmatig overleg met huurdersvertegenwoordigers en samenwerkingspartners. Hierdoor hebben belanghebbenden inzicht in de afwegingen die SSH& maakt en ervaren zij voldoende mogelijkheden om signalen, zorgen en ideeën onder de aandacht te brengen.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van SSH& als **uitstekend**. De corporatie beschikt over een sterk netwerk en onderhoudt duurzame relaties met de huurders(vertegenwoordigers), collega-corporaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Daarbij valt vooral de consistentie in de waardering van belanghebbenden op. Hoewel zij vanuit verschillende rollen en belangen naar SSH& kijken, ontstaat in de gesprekken een

opmerkelijk eensluidend beeld van een toegankelijke, betrouwbare en constructieve samenwerkingspartner.

De commissie ziet dat SSH& niet alleen samenwerkt met haar omgeving, maar ook actief gebruikmaakt van inzichten uit dat netwerk. Ontwikkelingen als de in vier jaar tijd sterk toegenomen aandacht voor studentenwelzijn en communityvorming laten zien dat signalen van belanghebbenden daadwerkelijk doorwerken in beleid en projecten. Daarmee blijft maatschappelijke verankering niet beperkt tot overlegstructuren, maar krijgt deze zichtbaar betekenis in de keuzes die de corporatie maakt en de inzet van de corporatie.

Daarnaast waardeert de commissie de verbindende rol die SSH& vervult binnen het netwerk rond studentenhuisvesting. De corporatie wordt door verschillende partijen gezien als deskundige gesprekspartner die ontwikkelingen onder studenten vroegtijdig signaleert en verbinding weet te leggen tussen wonen, onderwijs, welzijn en zorg. Daarmee vervult SSH& een rol die verder gaat dan die van verhuurder alleen.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat de betrokkenheid van studenten blijvend aandacht vraagt. De tijdelijke aard van de doelgroep maakt het lastig om continuïteit te organiseren in participatie en vertegenwoordiging. SSH& laat zien dat zij zich hiervan bewust is en actief zoekt naar vormen van betrokkenheid die aansluiten bij de leefwereld van studenten.

Alles overziend concludeert de commissie dat SSH& stevig maatschappelijk verankerd is. De corporatie wordt door haar omgeving gezien als een betrouwbare partner, staat open voor invloed van belanghebbenden en benut haar netwerk actief om maatschappelijke opgaven verder te brengen.

3.7 Bewonderpunten

Bewonderpunten

- De grote mate van overeenstemming tussen belanghebbenden over de positieve wijze waarop SSH& haar rol invult en zich opstelt als toegankelijke, betrouwbare en constructieve samenwerkingspartner.
- De wijze waarop SSH& signalen uit haar netwerk vertaalt naar nieuwe thema's en concrete beleidskeuzes, zoals studentenwelzijn en communityvorming.
- De verbindende rol die SSH& vervult tussen wonen, onderwijs, welzijn en zorg.



4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

In de visitatieperiode heeft SSH& een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt in haar strategische koers. Waar de organisatie traditioneel sterk was gericht op het realiseren en beheren van studentenhuysvesting, is de aandacht steeds nadrukkelijker verschoven naar de bredere woon- en leefomgeving van studenten. Thema's als studentenwelzijn, communityvorming en participatie hebben een zichtbare plaats gekregen in het nieuwe ondernemingsplan, de beleidsontwikkeling en de projecten van de corporatie. De vijf hoofdthema's in het nieuwe ondernemingsplan zijn: beschikbaarheid, studentenwelzijn, betaalbaarheid, dienstverlening en duurzaamheid & vastgoedkwaliteit.

De visitatiecommissie constateert dat deze ontwikkeling naar de bredere woon- en leefomgeving het gevolg is van een organisatie die actief in verbinding staat met haar omgeving. SSH& maakt gebruik van onderzoeken, gesprekken met belanghebbenden, ervaringen uit projecten en signalen uit de dagelijkse praktijk. Inzichten uit het woonbelevingsonderzoek zijn bijvoorbeeld terug te zien in de aandacht voor ontmoeting en communityvorming. Deze ontwikkeling wordt structureel verankerd in jaarplannen en beleid en vertaald naar personele inzet en inzet van middelen. Ook komen ze terug in externe kaders, zoals de prestatieafspraken.



De besturing van SSH& kenmerkt zich volgens de commissie door een combinatie van heldere koers en flexibiliteit. Bijsturing vindt plaats op basis van periodieke rapportages maar ook op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Een mooi voorbeeld daarvan is de keuze gaandeweg het ontwikkelingsproces om in project Station Goffert niet alleen zelfstandige eenheden te realiseren maar ook een substantieel aantal zelfstandige eenheden met een onzelfstandig karakter. Om zo het welzijn van en de ontmoeting tussen studenten te bevorderen.

Dat doet ze op een voor SSH& kenmerkende manier: overal, met iedereen en altijd in gesprek over nieuwe ontwikkelingen, dilemma's en mogelijkheden. Deze adaptieve werkwijze sluit goed aan bij de dynamiek van de studentenhuysvesting, waarin maatschappelijke ontwikkelingen, studentbehoeften en samenwerkingsverbanden voortdurend veranderen.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij SSH& op orde. De corporatie beschikt over een volledige en actuele set sturingsinstrumenten die aantoonbaar op elkaar aansluiten. De commissie ziet een herkenbare lijn van strategische ambitie via jaarplan naar monitoring en terugkoppeling.

De consistentie in de PDCA-cyclus is de commissie positief opgevallen. Bijsturing vindt aantoonbaar plaats. Als voorbeeld hiervoor kan de ontwikkeling rond het Station Goffert dienen.

Positief is ook dat bijsturing plaatsvindt op basis van eigen onderzoek. De commissie ziet bij SSH& verschillende voorbeelden waarbij inzichten uit onderzoek zichtbaar zijn vertaald naar beleid, woonconcepten en projecten.

Alles overziend beschikt SSH& over een professioneel sturingsapparaat met aantoonbaar lerend vermogen. En een bestuurder die de organisatie zichtbaar heeft bewogen van een intern gerichte, vastgoedgestuurde organisatie naar een meer klantgericht, studentgedreven organisatie. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het realiseren van het combineren van flexibiliteit in de organisatie om aan te blijven sluiten in diensten en woonconcepten op de snel veranderende leefwereld van de student en tegelijkertijd de benodigde capaciteit en focus te houden op het realiseren van de omvangrijke vastgoedopgave en de daarbij behorende groei van de organisatie zonder de eigenheid en openheid van de organisatie te verliezen.

4.3 Bewonderpunten

Bewonderpunten



- De consistente verschuiving van vastgoedgedreven naar studentgedreven werken, zichtbaar in strategie, projecten en dienstverlening.
- Het vermogen van SSH& om inzichten uit onderzoek, gesprekken en praktijkervaringen daadwerkelijk te vertalen naar beleid en concrete keuzes.
- De wijze waarop SSH& nieuwe maatschappelijke thema's, zoals studentenwelzijn, heeft geïntegreerd zonder haar volkshuisvestelijke opdracht uit het oog te verliezen.
- Uit bovenstaande 3 bewonderpunten blijkt dat SSH& een lerende organisatie is.

5

Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Toegerust voor de opgave

SSH& staat voor een forse en groeiende opgave. De druk op de kamermarkt in Nijmegen en Arnhem is hoog. Voortbouwend op het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting heeft SSH& in haar nieuwe Koersplan 2026-2030 ("Thuis bij SSH&") prioriteit gegeven aan beschikbaarheid: de ambitie is om in tien jaar netto minimaal 1.900 studenteneenheden toe te voegen (1.600 in Nijmegen, 300 in Arnhem). Daarnaast neemt SSH& in toenemende mate een rol op het gebied van studentenwelzijn. Betaalbaarheid, dienstverlening en de kwaliteit van het bezit vragen blijvend om inzet. De opgave doet vooral een beroep op de uitvoerings- en organisatiekracht. De locaties voor de nieuwbouw zijn grotendeels in beeld en de voorbereidingen deels gestart. De uitdaging zit in het laten meegroeien van de organisatie en haar systemen. SSH& beschikt over voldoende capaciteit om de opgave te kunnen realiseren. SSH& werkt in Kences-verband met collega-studentenhuisvesters aan uitwisseling, samen leren en conceptontwikkeling. Tegelijkertijd zoekt de corporatie actief samenwerking met collega-corporaties in Nijmegen, met onderwijsinstellingen en de gemeenten waarin ze actief is omdat samenwerking van belang is bij gezamenlijke gebiedsontwikkelingen en beschikbaarheid van locaties. De hierna beschreven financiële en organisatorische capaciteit moeten in die context worden gelezen.

5.2 Financiële capaciteit

SSH& beschikt over een solide financiële basis om haar maatschappelijke opgaven uit te voeren. De corporatie voldoet volgens de jaarverslagen en de toezichtbrieven van de Aw aan de financiële normen van Aw en WSW. Tegelijkertijd neemt de financiële druk de komende jaren toe door het ambitieuze investeringsprogramma. SSH& wil fors investeren in nieuwbouw, renovatie, verduurzaming en kwaliteitsverbetering van het bestaande bezit. Daarmee zoekt de corporatie nadrukkelijk de financiële ruimte op om haar maatschappelijke opgave te realiseren.

De financiële sturing is gericht op het behouden van continuïteit én het mogelijk maken van groei. SSH& hanteert in beginsel interne normen die strenger zijn dan de externe normen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd wanneer risico's toenemen. Daarbij stuurt SSH& met name op de Interest Coverage Ratio.

Bij een verschil van inzicht tussen de toezichthouders, de Aw die opriep tot meer lef en het WSW dat aanzette tot voorzichtigheid, nodigde SSH& beide partijen uit om het gesprek gezamenlijk te voeren. Het illustreert hoe SSH& omgaat met dilemma's: ze brengt ze in beeld en gaat het gesprek proactief aan, of dat nou is met de Raad van Commissarissen of met de externe toezichthouders.

Naast nieuwbouw draagt SSH& ook haar steentje bij door het beheren van 1.056 eenheden van derden. De Aw waardeert deze vorm van onderlinge solidariteit en specialisatie als bijdrage aan het oplossen van de kamernood.

De commissie ziet dat SSH& zich bewust is van de dilemma's die gepaard gaan met de maatschappelijke vraag en financiële ruimte en dat zij hierover continu en vanaf een vroeg stadium in de projectontwikkeling actief het gesprek voert met al haar toezichthouders.

5.3 Organisatorische capaciteit

Organisatorisch is SSH& flink in ontwikkeling. Doordat SSH& groeit in aantallen eenheden en opgaven, moet de organisatie hierin volgen. Dat betekent groei van het aantal medewerkers maar ook nieuwe functies en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. De opgave vraagt veel van de organisatie. Uit de gesprekken met bestuurder, MT, OR en RvC blijkt dat SSH& zich bewust is van de groeiende complexiteit en wat dat betekent voor de organisatie. Desondanks blijft dit een risico naar de toekomst: kan de groei voldoende beheerst plaatsvinden? Wat is daarvoor nodig? Hoe kan SSH& zich blijven aanpassen aan alle ontwikkelingen die elkaar in hoog tempo opvolgen.

Een belangrijke ontwikkelopgave ligt op het terrein van informatievoorziening en standaardisatie van processen. Hoewel SSH& nog stappen te zetten heeft in de verdere ontwikkeling van vastgoedsturing, data en informatievoorziening, ziet de commissie dat dit actief wordt opgepakt met het programma integrale vastgoedsturing.

Gedurende de visitatieperiode heeft de organisatie een ontwikkeling ingezet van verdere professionalisering en bredere verantwoordelijkheidsverdeling. Beleidskaders over nieuwe thema's zoals studentenwelzijn, communityvorming en leefbaarheid, waarbinnen medewerkers vervolgens ook kunnen handelen, zijn nog in ontwikkeling. De organisatie legt meer vast in processen en beleid en werkt aan een duidelijkere verdeling van verantwoordelijkheden. Dat gaat op een voor SSH& eerder beschreven, kenmerkende manier: in gesprek, op basis van ervaring en met de student en zijn/haar/hen behoefte centraal. Maar met ook voldoende aandacht voor effectiviteit en efficiëntie. Medewerkers en OR geven aan dat nieuwe werkwijzen tijd nodig hebben om goed te landen, maar dat het een fijne organisatie is om voor te werken. Aandachtspunten als de werkdruk en de feedbackcultuur worden door het management actief opgepakt.

De commissie ziet dat SSH& haar organisatie actief probeert mee te laten groeien met de maatschappelijke opgaven. Dat gebeurt onder meer door versterking van de personele bezetting, doorontwikkeling van functies, inzet van studentmedewerkers en resident assistants, en aandacht voor sociale en technologische innovatie. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het vasthouden van wendbaarheid, terwijl de organisatie tegelijkertijd professioneler en meer gestructureerd gaat werken.

5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat SSH& financieel voldoende is toegerust voor haar maatschappelijke opgaven. De corporatie heeft een goede financiële uitgangspositie en ook de grondposities voor nieuwbouw zijn beschikbaar. Ze benut haar financiële ruimte om te investeren in beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid.

De commissie ziet dat ook de financiële ruimte niet onbeperkt is. Het omvangrijke investeringsprogramma vraagt om voortdurende monitoring en tijdige bijsturing in de fasering van investeringen. De commissie waardeert dat SSH& deze spanning niet uit de weg gaat, maar juist expliciet bespreekt met toezichthouders en gebruikt bij de sturing op investeringen.

Organisatorisch ziet de commissie een betrokken en deskundige organisatie die hard werkt aan haar ontwikkeling. SSH& heeft veel ambitie en beschikt over medewerkers die zich sterk verbonden voelen met de maatschappelijke opdracht. Tegelijkertijd vraagt de groei van de organisatie om meer structuur, betere systemen, heldere verantwoordelijkheden en verdere professionalisering van processen en data. De commissie waardeert de openheid in de organisatie om te werken aan de ingezette verandering en ziet als opgave de kracht van het karakter van SSH& te behouden in zakelijkere aansturing.

De bestuurder heeft ook in de visitatieperiode actief gestuurd op een ontwikkeling waarin verdere professionalisering van de organisatie (noodzakelijk vanuit de groei van de organisatie) verankerd is binnen het DNA van de organisatie: samenwerken, verbinden, experimenteren en "doen wat nodig is". Deze positieve beweging is zichtbaar en wordt breed in de organisatie gewaardeerd. Er wordt ook gezien dat de organisatie nog niet klaar is met deze ontwikkeling, er zijn nog stappen te zetten.

De commissie vindt het positief dat SSH& haar eigen kwetsbaarheden herkent en erkent. De organisatie benoemt zelf het belang van digitalisering, datagedreven werken, sociale innovatie en verdere professionalisering. Ook het blijvend moeten aanpassen aan alle veranderingen in de maatschappij wordt onderkend. Hier ligt voor management en toezicht een uitdaging voor de komende jaren. Samenwerking (blijven) zoeken is hierin een belangrijke sleutel.

Alles overziend concludeert de commissie dat SSH& maatschappelijk voldoende capaciteit heeft om haar opgaven waar te maken. De financiële basis is stevig en de organisatie ontwikkelt zich in de goede richting. De belangrijkste opgave ligt in het behouden van balans: ambitieus blijven investeren in studentenhuysvesting en welzijn, terwijl financiële risico's, werkdruk, organisatieontwikkeling en uitvoeringskracht beheersbaar blijven en het sprankelende karakter van SSH& herkenbaar.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De financiële basis van SSH& is stevig genoeg om fors te investeren in uitbreiding, verduurzaming en kwaliteitsverbetering.
- SSH& zoekt bewust de ruimte op binnen de financiële kaders om maatschappelijke waarde te realiseren.
- De organisatie herkent haar eigen ontwikkelpunten rond processen, data, ICT en organisatiegroei en heeft deze opgenomen in haar koers.
- De commissie bewondert het eigenzinnige, op de student gerichte karakter van SSH& dat centraal blijft staan in een tijd van groeiende verantwoording en verzakelijking. De commissie ziet hierin een kwaliteit die aandacht vraagt om ook bij verdere groei en ontwikkeling behouden te blijven.

Verwonderpunten



- Blijf verder investeren in de organisatie. De ontwikkeling naar een meer studentgedreven organisatie vraagt ook om verdere ontwikkeling van processen, data, digitalisering en uitvoeringskracht.
- De commissie verwondert zich over de relatief beperkte mate waarin IT en datagedreven werken op dit moment nog wordt ingezet voor de organisatie. Tegelijkertijd constateert zij dat SSH& actief werkt aan de verdere ontwikkeling van vastgoedsturing, data en informatievoorziening. De ontwikkelingen op dit terrein en de digitale vaardigheid van studenten bieden mogelijkheden om deze lijn de komende jaren verder uit te bouwen.

Bestuurlijke reactie

op het visitatierapport 2022-2025

Een visitatie biedt de gelegenheid om met de blik van anderen naar de eigen organisatie te kijken. Om stil te staan bij wat is bereikt, maar ook om scherp te krijgen waar de volgende uitdagingen liggen.

De visitatiecommissie schetst een beeld van SSH& waarin wij ons goed herkennen. Dat zij daarbij zowel onze maatschappelijke waarde als onze maatschappelijke verankering als uitstekend beoordeelt, zien wij als een mooie erkenning voor de inzet van onze medewerkers, studenten, huurdersorganisatie SPH en samenwerkingspartners. Wat mij vooral aanspreekt, is wat er achter die beoordeling zit. De commissie ziet SSH& als een wendbare organisatie met een duidelijke koers, een sterk lerend vermogen, uitstekende reputatie en een stevige plek in het netwerk. Daar mogen we trots op zijn.

Meer dan een kamer alleen

Een van de belangrijkste bevindingen van de commissie is de ontwikkeling die SSH& de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. De commissie ziet dat SSH& zich heeft ontwikkeld van een vastgoedgedreven naar een studentgedreven organisatie; een organisatie die niet alleen kijkt naar het toevoegen van kamers, maar ook naar wat studenten nodig hebben om zich thuis te voelen.

Dat sluit aan bij hoe wij naar studentenhuysvesting kijken. Goede studentenhuysvesting gaat over meer dan een kamer alleen. Het gaat ook over welzijn, ontmoeting en een woonomgeving waarin studenten zich thuis voelen. De waardering die de commissie uitspreekt voor onze inzet op studentenwelzijn, communityvorming en de verbinding tussen wonen en welzijn zien wij daarom als een belangrijke bevestiging van de koers die wij hebben gekozen in ons ondernemingsplan 2026-2030 *Thuis bij SSH&*.

De uitdaging van groei en ambities

Een goede visitatie gaat niet alleen over wat goed gaat. Juist de aandachtspunten maken een visitatie voor ons waardevol.

De commissie benoemt de spanning tussen de omvang van onze maatschappelijke ambities en de omvang van onze organisatie. Ook wijst zij op het belang van verdere ontwikkeling van processen, uitvoeringskracht, data en digitalisering. Daarnaast vragen zij aandacht voor het behoud van de wendbaarheid van de organisatie en de aanpak van de participatie met studenten, omdat die binnen de studentenhuysvesting anders is dan bij reguliere corporaties. Wij herkennen deze vraagstukken. Sterker nog: we zijn hiermee al aan de slag. Het zijn thema's die dagelijks terugkomen in gesprekken binnen de organisatie en die nadrukkelijk onderdeel uitmaken van onze agenda. Wij zetten ons onverminderd in voor onze belangrijkste opdracht: het vergroten van de beschikbaarheid van studentenwoningen. Groei en professionalisering zijn daarvoor noodzakelijk. Tegelijkertijd vraagt dit om voortdurende aandacht voor onze wendbaarheid, eigenheid en de cultuur die SSH& herkenbaar en sterk maakt.

De kunst van het sprankelend blijven

Er is één observatie uit het rapport die mij persoonlijk bijzonder aanspreekt. De commissie benoemt het **sprankelende karakter van SSH&** als een kwaliteit die we moeten koesteren, juist als we verder groeien en professionaliseren.

Ik vind dat een treffende omschrijving van wat onze organisatie zo bijzonder maakt.

Sprankeling laat zich niet vastleggen in een procesbeschrijving, in een dashboard of in vaste structuren. Het zit in nieuwsgierigheid. In de bereidheid om te leren en te experimenteren. In energie en verbinding zoeken. En in de manier waarop medewerkers, studenten en partners samen optrekken om maatschappelijke vraagstukken verder te brengen.

Juist daarin ligt een van de belangrijkste uitdagingen voor de komende jaren. We willen verder groeien, professionaliseren en investeren in de toekomst. We willen onze informatievoorziening versterken, onze processen verbeteren en onze uitvoeringskracht vergroten. Maar we willen dat doen zonder te verliezen wat SSH& kenmerkt: de verbinding die we zoeken met studenten, collega's en partners, onze betrouwbaarheid als partner en onze gedrevenheid om te blijven leren, vernieuwen en samenwerken.

Dat is voor ons de essentie van deze visitatie. En tegelijkertijd de belangrijkste opdracht voor de komende jaren:

de kunst van het sprankelend blijven.

Namens het bestuur van SSH&,

Kees Stunnenberg
Directeur-bestuurder

Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden

Bestuurder: Kees Stunnenberg

MT: Lutina Terpstra, Robert van Dijk, Erwin Beltman

OR: Marjolein Infantes, Siem Cobussen, Ko Roelofs

RvC: Bert Berden, Ariën van den Berg, Hanneke Ester, Christian Zijtveld

SPH: Topanga Rollen, Oscar van den Helder

Dialoogsessie Station Goffert:

Robert van Dijk, René Jansen (SSH&), Michel Pott (Talis), Jim Peters, Ingrid Rikken (Woonwaarts), Bouke Janssen Steenberg, Carl Dolman, Vincent Hendriks (Hendriks Bouw)

Dialoogsessie studentenwelzijn:

Lutina Terpstra, Lianne Bron, Mees de Wit (SSH&), Axel Brons (huurder/commissie van toewijzing), Shosha Niesen, Pieterneel Kremers (Radboud Universiteit), Hanneke Hammes (GGD), Merel de Loo (Sterker Sociaal Werk)

Dialoogsessie ontmoetingsruimte communities:

Jeffrey Zwarts, Gijs Jochems-Kersten, Rico Visser, Gido van Os (SSH&), Rutger Hensbergen, Aline Doppenberg (SSHXL), Bas Rosier (Idealis)

Dialoogsessie renovatieaanpak participatie:

Marit Welles, Anouk van Kuilenburg, Viktor Bruyn, Derk Meijer, Mees de Wit (SSH&), Lynn van Reeken, Rianne Poppema (huurders), Joyce Croonen (gedragswetenschapper van Duwtje)