



# Maatschappelijke visitatie

Stichting Studentenhuisvesting

Opdrachtgever: Stichting Studentenhuisvesting te Utrecht

Rotterdam, 4 november 2015





# Maatschappelijke visitatie

Stichting Studentenhuisvesting  
Visitatieperiode 2010 - 2014

Opdrachtgever: Stichting Studentenhuisvesting

Pia van Oord  
Bart Witmond  
Gerard Agterberg

Rotterdam, 4 november 2015

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
<b>Maatschappelijke prestaties</b>	<b>8</b>
Recensie	8
Scorekaart	11
Samenvatting	12
<b>1 Profielschets van de SSH</b>	<b>15</b>
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>19</b>
2.1 Inleiding	20
2.2 Opgaven	20
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	24
2.4 Ambities	26
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	27
2.6 Beoordeling	28
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>29</b>
3.1 Inleiding	30
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	30
3.3 Beoordeling	30
3.4 Boodschap	34
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>37</b>
4.1 Inleiding	38
4.2 Financiële continuïteit	38
4.3 Doelmatigheid	40
4.4 Vermogensinzet	42
4.5 Beoordeling	42
<b>5 Presteren ten aanzien van Governance</b>	<b>43</b>
5.1 Inleiding	44
5.2 Besturing	44
5.3 Intern toezicht	47
5.4 Externe legitimering en verantwoording	53
5.5 Beoordeling	53
<b>Bijlagen</b>	<b>55</b>
Bijlage 1: Position Paper SSH	56
Bijlage 2: Reactie RvC en directeur-bestuurder op de visitatie	59
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	61
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	62
Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren	64
Bijlage 6: Bronnenlijst	67
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	68



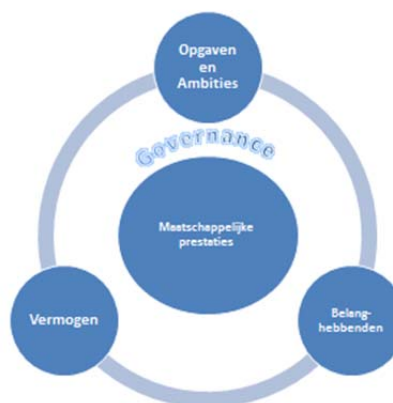
# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.



De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.

In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

## Aanpak van Ecorys

De SSH heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden over de periode 2010 tot en met 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Pia van Oord, Bart Witmond, Gerard Agterberg. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	3	4	5	6	9 en 10
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
<b>6</b>	<b>Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

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



## Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van de SSH.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper van de SSH;
2. Reactie RvC en directeur-bestuurder op de visitatie
3. Geïnterviewde personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven.

## Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

# Maatschappelijke prestaties

## Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie - na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende - een reflectie op het maatschappelijke presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de jaren 2010 tot en met 2014.

### De SSH slaat vleugels uit

De visitatiecommissie heeft in de SSH een zelfbewuste, in een specialistische markt opererende woningcorporatie gesproken, die doelgericht op zoek is (geweest) naar een groter speelveld. De corporatie onderscheidt zich in agenda, programma en beheerpraktijk van andere sociale verhuurders. Hier volgt daarvan een aantal sprekende voorbeelden. De SSH:

- meldt met trots dat het kamertekort in Utrecht bijna is weggewerkt; de corporatie heeft substantiële nieuwbouw gerealiseerd in een periode, dat corporaties terughoudendheid werd geleerd.
- werkt zeer efficiënt, door de klant dicht te benaderen: werkprocessen zijn verregaand geautomatiseerd en gedigitaliseerd
- ziet zich bij het beheer van de studentencomplexen ook gesteld voor een opvoedkundige taak, die ze met verve ter hand neemt
- heeft met de overname van Vestia Stadswonen alert en effectief een maatschappelijke prestatie van formaat geleverd
- geeft blijk van een *no nonsense* cultuur: zij heeft geen tijd of vindt het niet zinvol om alles goed vast te leggen of openbaar te verantwoorden; hiermee neemt de corporatie bewust een zeker risico; (dit kan zich tegen haar keren).
- vindt zichzelf een gespecialiseerde corporatie, die een ander speelveld bedient dan reguliere corporaties en wil eigenlijk langs aangepaste maatstaven gemeten worden.

### Position paper

De visitatiecommissie herkent de trefzekere beschrijving die de SSH van zichzelf in het position paper geeft. Studentenhuisvesting is de bestaansreden van SSH. Van 2000 tot 2016 maakte de corporatie een groei door van 7.000 naar 19.000 kamers. Zij verhuurt kamers aan binnenlandse en buitenlandse studenten, in een groeiend aantal steden. De SSH heeft het tekort aan studentenkamers in Utrecht vrijwel weggewerkt. Het aantal studenten dat op kamers gaat stabiliseert echter. De inspanningen om huisvesting voor starters te realiseren wint aan relevantie en gaan onverminderd door; hiervoor is o.a. Jebber in het leven te roepen. De SSH opereert nu ook in andere studentensteden en maakt de omslag van investeren en groeien (in bezit) naar beheren - ook voor derden - en stabiliseren. De corporatie formuleert in een ambitie om 5% van haar voorraad te verhuren aan bijzondere doelgroepen.

De SSH ondersteunt met haar inspanningen - dit is haar tweede ambitie - de kenniseconomie in Nederland. De financiële middelen kunnen worden ingezet voor het bestaande bezit en voor het aflossen van leningen. Qua governance heeft de SSH de verantwoordelijkheden lager in de organisatie en dichterbij de huurder gelegd, om zo klantgerichter te kunnen zijn.

## Terugblik vorige visitatie 2006 - 2009

In juni 2010 is de rapportage van de voorgaande maatschappelijke visitatie opgeleverd. Deze had betrekking op de periode 2006 tot en met 2009 en is uitgevoerd op basis van de methodiek 3.0. De SSH behaalde in deze visitatie als beoordelingen vier maal een 8 en een 7.

De vorige visitatiecommissie gaf aan dat de SSH actief is op de meest overspannen kamermarkt van Nederland. De corporatie doet wat in haar mogelijkheden ligt, o.a. door een verregaande automatisering van bedrijfsprocessen, maar loopt langzaam tegen haar grenzen aan. De commissie noemde het ontbreken van een visie op economisch rendement van het vermogen weloverwogen "bewust onbekwaam". De SSH is zich ervan bewust dat de prognoses aanleiding geven om de kasstroom en vermogensontwikkeling te verbeteren. De corporatie is bezig al doende op dit gebied beleid te formuleren.

Kritische kanttekeningen werden door de vorige commissie geplaatst bij de samenhang in de beleidscyclus (de vertaalslag van ambitie naar operationele doelstellingen) en bij de maatschappelijke verantwoording van het toezicht. De indruk bestond dat de SSH haar keuzes weloverwogen en risicobeheerst maakt, maar minder belang hecht aan (goed) vastleggen en publiek verantwoorden.

De visitatiecommissie noemde in 2010 een aantal verbeterpunten. Samengevat gaat het om het volgende:

- Nadenken over liquiditeitssturing op lange termijn.
- Er is een goed risicomanagement op projectniveau, maar er is minder sprake van een duidelijk totaalbeeld van de risico's.
- De communicatielijnen leiden niet tot een effectieve gemeenschappelijke inspanning hoewel ze duidelijk zijn en ook worden benut. Bijvoorbeeld in de driehoek tussen onderwijsinstellingen, de gemeente en de SSH.
- Hoewel in het ondernemingsplan 2008-2012 de nadruk verschoof van kwantiteit naar kwaliteit was de laatste nog onvoldoende gespecificeerd (SMART).
- Niet alle huurders ervaren de kwaliteit van de woningen als goed.
- Geringe prestaties op terrein van duurzaamheid.

De huidige visitatiecommissie constateert dat de SSH naar aanleiding van de vorige visitatie een plan van aanpak heeft opgesteld om de verbeterpunten op te pakken. T.a.v. de samenhangende risico's wordt in de afgelopen periode met scenario's gewerkt en is hier meer grip op gekomen. De belanghouders in de verschillende steden melden dat de communicatielijnen naar wens functioneren; de mate van samenwerking verschilt er nog wel. De huurders geven aan dat de SSH goed luistert maar haar keuzes en beweegredenen niet altijd terugkoppelt. De kwaliteit van de woningen wordt inmiddels hoger gewaardeerd.

De visitatiecommissie heeft ten slotte in de openbare documenten van de corporatie niet veel kunnen vinden dat verwijst naar de vorige visitatie en ondernomen vervolgacties, hoewel er een passend actieplan is opgesteld en uitgevoerd.

## Afbakening in tijd en geografisch

De visitatie strekt zich uit over een periode van vijf jaar, namelijk 2010 – 2014. De SSH was voornemens de visitatie eerder te laten starten, maar kwam niet tijdig tot overeenstemming met het daarvoor aangezochte bureau, waardoor de visitatie later is gestart. De volgende visitatie zal voor een periode van drie jaar worden uitgevoerd (2015 - 2017).

De SSH is een landelijk opererende corporatie. Er wordt in deze rapportage over die volle geografische breedte gevisiteerd. Zo is bijvoorbeeld het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting van Kences (de brancheorganisatie voor studentenhuisvesting) meegenomen. In presteren naar opgaven en ambities zijn de woningen meegenomen die SSH in bezit heeft. SSH beheert ook woningen voor andere corporaties<sup>1</sup>. Een uitzondering op deze benadering is (een deel van) het hoofdstuk van de belanghebbenden. De commissie heeft met de bewonerskoepel van huurders BoKS gesproken, die alle steden afdekt. En er zijn elf gesprekken gevoerd met onderwijsinstellingen (Utrecht, Zwolle en Groningen), gemeenten (Utrecht en Zwolle) en collega-corporaties (Utrecht, Zwolle, Tilburg) en met een zorginstelling. De selectie van deze steden was gebaseerd op de relatieve omvang van de activiteiten van de SSH gedurende de visitatieperiode. Hiermee is een representatief beeld van de belanghebbenden verkregen.

### Verbeterpunten

De visitatiecommissie meent dat SSH voldoende reden heeft om met tevredenheid naar deze visitatie te kijken. De commissie ziet de volgende mogelijkheden tot verdere verbetering:

- De rode draad in de beleidscyclus kan de SSH beter vasthouden en zichtbaar maken (strategie, jaarplannen, operationele doelen en monitoring);
- De SSH bouwt voor starters om de doorstroming van afgestudeerden uit het eigen bezit te bevorderen. Dat wordt niet altijd zo door andere corporaties ervaren. Hier valt nog aan beeldvorming te winnen;
- De SSH is financieel en in toezicht verantwoordelijk voor Jebber, maar deze doelgroep is nog onvoldoende in de beleidscyclus en de organisatie verankerd. Sommige belanghouders noemen hier expliciet een gebrek aan transparantie;
- De huurders van Jebber kennen nog geen eigen vertegenwoordiging bij hun verhuurder (zij zijn niet in BoKS vertegenwoordigd);
- De duurzaamheid van de woningvoorraad blijft achter, ook in ambitie;
- De werkdruk en de inzet van het personeel blijven punten van aandacht;
- Belanghouders bepleiten een betere terugkoppeling van hun invloed op het beleid van de corporatie;
- Met de (enige) formele zelfevaluatie van 2013 heeft de SSH laten zien, dat het instrument haar tot voordeel heeft gestrekt. Dat alleen al pleit voor een jaarlijkse herhaling;<sup>2</sup>
- Voor de nabije toekomst doet de SSH er verstandig aan zich rekenschap te geven van de nieuwe Governancecode en de relevante nieuwe wetgeving;
- Gepubliceerde en te publiceren informatie aangaande de governance kan nog in belangrijke mate aan toegankelijkheid (op de website) winnen.

---

<sup>1</sup> Het meenemen van de woningen die SSH beheert voor andere corporaties in deze visitatie zou betekenen dat dit bezit 2x meegenomen wordt in visitaties, 1 keer voor de beherende corporatie, 1x voor de corporatie die het bezit. De visitatiecommissie heeft daarom gekozen in Opgaven en Ambities uit te gaan van het bezit van SSH.

<sup>2</sup> De RvC heeft in besloten vergaderingen enkele informele zelfevaluaties gehouden. Hiervan is een verslag aangetroffen (2011).

## Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,4	7,0	6,4	6,9	6,0	9,0	7,0	75%	7,2
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	7,8	7,1	7,2	8,1	7,5		7,5	50%	7,4
Relatie en communicatie							7,6	25%	
Invloed op beleid							6,9	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							6,0	30%	7,0
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						6,0	33%	6,4
	Check						6,0		
	Act						8,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						6,0	33%	
	Toetsingskader						7,0		
	Governancecode						5,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%	
	Openbare verantwoording						6,0		

## Samenvatting

### Beoordeling

De SSH krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,3
Presteren volgens Belanghebbenden		7,4
Presteren naar Vermogen		7,0
Presteren ten aanzien van Governance		6,4

#### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**7,3** De SSH heeft het grootste deel van haar verhuureenheden in Utrecht (ongeveer driekwart) en is gericht op studenten. Naast Utrecht heeft de corporatie bezit in Zeist en sinds 2013 in Rotterdam en sinds 2014 in Zwolle. In de overige gemeenten van haar werkgebied beheert de SSH woningen namens derden. De visitatiecommissie heeft de opgaven beoordeeld voor de gemeenten waar de SSH bezit heeft. Met de verschillende onderwijsinstanties zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten voor de beschikbaarheid van contingenten studentenhuisvesting. Ten aanzien van de betaalbaarheid is het beleid dat de SSH een gematigd huurbeleid voert tijdens de bewoning door studenten. De corporatie heeft diverse projecten uitgevoerd voor bijzondere doelgroepen. Studenten geven in de doorlopende onderzoeken naar klanttevredenheid aan zeer tevreden te zijn over de kwaliteit van de woningen. Gedurende 2010 – 2014 heeft de SSH conform de prestatieafspraken ongeveer 1.300 kamers en 600 woningen opgeleverd. Vanwege de inspanningen van de SSH, bij de overname van bezit van Vestia is in deze visitatie een extra (zesde) prestatieveld opgenomen, dat als 'zeer goed' is beoordeeld.

#### *Presteren volgens Belanghebbenden*

**7,4** De belanghebbenden spreken zich positief uit over de speciale aandacht en diensten, die de SSH als gespecialiseerde corporatie meebrengt. Doordat de SSH activiteiten heeft ontplooid, kunnen studenten in Zwolle nu bij elkaar wonen in woningen van goede kwaliteit. De woningen van de SSH zijn betaalbaarder dan die van particuliere verhuurders. De corporatie wordt geprezen dat ze ook bouwen voor starters als vervolgfase op het studeren. De SSH is geen koploper op het gebied van duurzaamheid. De corporatie maakt een rationele afweging tussen duurzaamheid en de betaalbaarheid voor de doelgroep. Ondanks de crisisjaren is de SSH 'stoer' doorgedaan met nieuwbouw. Ze heeft daarbij creatieve manieren van financiering weten aan te boren, waaronder cofinanciering door collega-corporaties en beleggers. Een punt waarom de corporatie wordt geprezen, is de aandacht voor architectuur en de hoge kwaliteit van afwerking (bijvoorbeeld op de Utrechtse Uithof). De relatie van de diverse belanghebbenden met de SSH is informeel en laagdrempelig. Niet alle belanghebbenden ervaren invloed op het beleid van de SSH.

#### *Presteren naar Vermogen*

**7,0**

De SSH voldoet aan de eisen van toezichthouders bij de financiële ratio's met de uitzondering van de norm voor de Loan to Value (LTV) in 2014. Het niet voldoen is van verklaarbare en tijdelijke aard. De SSH heeft een duidelijke visie op de vermogenspositie en kengetallen en legt relaties met de eigen financiële mogelijkheden en de opgaven in het werkgebied. De SSH heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering in vergelijking tot andere corporaties en verlaagde de bedrijfslasten in de afgelopen jaren. De SSH heeft haar ambities maatschappelijk onderbouwd: studenten, en het behoud van hoogopgeleiden in de stad geven een impuls aan de kenniseconomie en de welvaart. En het vermogen wordt daarvoor ingezet.

#### *Presteren ten aanzien van Governance*

**6,4**

De documenten van de onderdelen 'plan' en 'check' zijn op zich compleet en intern consistent. Echter het is niet even eenvoudig om een directe relatie te leggen tussen de doelen uit het ondernemingsplan, het jaarplan, de meerjarenbegroting en de kwartaalrapportages. De SSH doet het goed bij de 'act-functie' en zichtbaar is de zeer flexibele wijze waarop wordt ingespeeld op wijzigende omstandigheden, zowel op de uitvoering van de strategie alsook de financiële kaders. Het toezicht is bij de SSH vormgegeven met een breed samengestelde RvC met een duidelijke rolopvatting in relatie met de directeur-bestuurder. Er is een minpunt voor zelfreflectie gegeven omdat in de visitatieperiode van vijf jaar er maar één formele zelfevaluatie is uitgevoerd. Onvoldoende terughoudendheid bij het afwijken van de Governancecode leidt tot een 5 voor dit onderdeel. Met een breed veld van belanghebbenden wordt samengewerkt. De openbare verantwoording van de SSH is vrij beperkt.





# 1 Profielschets van de SSH

## Profielschets

### Werkgebied

De Stichting Studentenhuisvesting is in 1956 in Utrecht opgericht. Het werkgebied van de SSH is gedurende de visitatieperiode (2010 – 2014) sterk uitgebreid, en bestond uit de volgende gemeentes:

- Amersfoort (vanaf 2010)
- Bunnik
- Leeuwarden (gestopt in 2013)
- Maastricht (vanaf 2012)
- Tilburg (vanaf 2013)
- Utrecht
- Rotterdam (vanaf 2013)
- Zeist
- Zwolle (vanaf 2014)

Vanaf 2015 is de SSH ook in Groningen actief.

### Woningbezit

De SSH heeft 2.567 huurwoningen en 7.077 onzelfstandige wooneenheden. Daarnaast heeft de corporatie 125 garages, 5 bedrijfsruimten / winkels binnen DAEB, 33 buiten DAEB en 6 eenheden "overig bezit"<sup>3</sup>. Naast eigen bezit heeft de SSH ook een omvangrijke portefeuille woningen en kamers in beheer. In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van het eigendom en het beheer van verhuureenheden weergegeven.

	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014
<b>Eigendom</b>					
Utrecht	7.866	7.891	7.919	7.732	7.948
Zeist	795	795	795	795	795
Bunnik	111	111	111	111	111
Amersfoort	36	36	36	36	36
Zwolle	0	0	0	0	166
Rotterdam	0	0	0	1.522	1.522
<b>Totaal eigendom</b>	<b>8.808</b>	<b>8.833</b>	<b>8.861</b>	<b>10.196</b>	<b>10.578</b>

<sup>3</sup> CIP 2014.

	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014
<b>Beheer</b>					
Utrecht	2.513	2.556	3.347	3.679	4.391
Zeist	0	0	0	0	0
Bunnik	0	0	0	0	0
Amersfoort	283	266	266	272	272
Leeuwarden	347	347	252	0	0
Tilburg	0	0	0	776	776
Zwolle	0	0	0	0	710
Rotterdam	0	0	0	385	323
Groningen	0	0	0	0	0
<b>Totaal beheer</b>	<b>3.143</b>	<b>3.169</b>	<b>3.865</b>	<b>5.112</b>	<b>6.472</b>
<b>Totaal eigendom en beheer</b>	<b>11.951</b>	<b>12.002</b>	<b>12.726</b>	<b>15.308</b>	<b>17.050</b>

In Corporatie in Perspectief is de referentiegroep voor de SSH: Rf01 Studentenhuisvesting. Het bezit van de SSH bestaat voor bijna driekwart uit onzelfstandige wooneenheden. Dit is meer dan de referentiegroep voor studentenhuisvesting, waar dit voor bijna twee derde het geval is. De overige woningen zijn met name hoogbouw woningen en meergezinswoning t/m 4 lagen zonder lift.

Type woningen	Corporatie	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	0,4	0,3	42,1
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	11,7	12,5	25,7
Meergezinswoning met lift	1,4	3,6	14,6
Hoogbouw	13,2	18,4	11,2
Onzelfstandige overige wooneenheden	73,4	65,3	6,1
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Bron: Corporatie in Perspectief, 2014.

De woningen zijn gemiddeld iets jonger dan bij de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. 55% van de woningen is na 1980 gebouwd, versus 45% landelijk. Het aandeel woningen dat vóór 1945 gebouwd is ligt eveneens hoger dan landelijk. Tussen 1945 en 1980 heeft de SSH in vergelijking tot de referentiegroep en het landelijke gemiddelde haar voorraad minder uitgebreid.

De huurprijs van de zelfstandige woningen is gemiddeld 408 euro per maand, tegenover 469 euro per maand landelijk. Het merendeel van het bezit zijn onzelfstandige wooneenheden. De gemiddelde huur hiervan is 274 euro, tegenover 220 euro van de referentiegroep. Het aantal punten van de woningwaardering is 99 voor de SSH, versus 96 voor de referentiegroep. De woningen van de SSH vallen voor 91,9% binnen de classificaties goedkoop en betaalbaar. Voor de referentiegroep is dit 94,6% en landelijk is dit 81,8%.

### Globale governancestructuur

De SSH is vanaf 1956 huisvester van studenten en is opgericht door de Universiteit Utrecht. Vanaf 1981 is de corporatie eveneens hbo-studenten gaan huisvesten. Dit doet zij voor een belangrijk deel in Utrecht, maar vanaf 2010 is het werkgebied fors uitgebreid naar andere studentensteden. De SSH bestond ultimo 2013 uit 77 fte.

Het bestuur van de SSH bestaat uit één persoon. Dhr. Jochems is directeur-bestuurder en vervult deze functie sinds 2000. De directeur-bestuurder wordt ondersteund door een managementteam dat de volgende onderverdeling heeft: financiën, vastgoed, strategie, Short Stay en wonen. De RvC bestaat uit 6 personen.

### Verbindingen

De SSH heeft 5 verbindingen, met daarin 148 woongelegenheden 2 niet-woongelegenheden:

- **BV Woonwagenexploitatie**  
Deze vennootschap heeft als doel toegelaten instellingen te ondersteunen bij de uitvoering van hun taken, in het bijzonder op het gebied van de verhuur van woonwagens en woonwagenstandplaatsen. De aandeelhouders zijn Mitros, Portaal, Bo-Ex en de SSH. De SSH is voor 11% aandeelhouder.
- **WoningNet NV**  
De vennootschap heeft als doel het deelnemen in, het financieren van, het voeren van de directie of de administratie van andere ondernemingen. Ook een deel van de SSH-woningen wordt verdeeld via het woonruimteverdeelsysteem van WoningNet. De SSH is voor minder dan 1% aandeelhouder.
- **CV 'De Witte Vrouwe'**  
De CV is opgericht ter financiering van het pand Wittevrouwekade 1 te Utrecht. De bestemming is het huisvesten van bijzondere doelgroepen en het pand bevat 25 eenheden. Per 2004 is het pand voor de doelgroep beschikbaar. De SSH participeert voor 50%.
- **Uithof III CV 'Casa Confetti'**  
De CV heeft als doel 377 studenteneenheden te realiseren. Het complex werd in 2009 opgeleverd. Naast de SSH participeren nog 16 collega-corporaties die elk 0,5 mln. van de benodigde 29 mln. hebben ingebracht. De SSH heeft hiermee het grootste gedeelte van het vermogen ingebracht.
- **Jebber BV**  
De vennootschap heeft tot doel: het verrichten van diensten en werkzaamheden voor de SSH en derden op het gebied van verwerven, vervreemden, bezwaren, ontwikkelen, verbeteren, exploiteren en verhuren van onroerende goederen en rechten. Jebber is door Mitros en de SSH opgericht, inmiddels is het eigendom volledig aan de SSH overgedragen.

De SSH werkt samen met andere Utrechtse corporaties in de Stichting Utrechtse Woningcorporaties (STUW). De prestatieafspraken met de gemeente Utrecht worden in STUW-verband gemaakt.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de SSH wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven.

### 2.2.1 Landelijke opgaven

De landelijke opgaven bestaan uit een actieplan voor studentenhuisvesters. Dit is er voor de periode 2011 – 2016. Het voorgaande actieplan dateert van 2003.

#### **Kences, Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting 2011 - 2016**

Met het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting wordt een verbreding gegeven aan de aandacht en inzet voor studentenhuisvesting die de afgelopen jaren (voor 2011) heeft plaatsgevonden. Het eerste actieplan studentenhuisvesting dateert van 2003 en heeft geleid tot betere samenwerking tussen de betrokken lokale partijen, zoals gemeenten, studentenhuisvesters en andere woningcorporaties, universiteiten en hogescholen en studentenorganisaties/-vakbonden. In de periode 2003-2010 zijn er hierdoor 19.000 extra studenteneenheden gerealiseerd.

Aandacht voor studentenhuisvesting blijft belangrijk en hiervoor is lokaal extra inzet en goede samenwerking nodig. Om het aanbod van studentenhuisvesting te vergroten, is het noodzakelijk dat alle betrokken lokale en landelijke partijen elkaar blijven vinden en zich committeren aan een gezamenlijke inzet. Hiervoor zijn afspraken gemaakt tussen gemeenten, hoger onderwijsinstellingen, studentenhuisvesters, particuliere verhuurders, de Landelijke Studentenvakbond en het ministerie van BZK. De studentenhuisvesters hebben zich gecommitteerd aan de volgende opgave:

- De studentenhuisvesters verenigd in Kences zetten zich langjarig in voor de beschikbaarheid van betaalbare woonruimte voor studenten.
- Zij zorgen voor de bouw van 16.000 nieuwe eenheden studentenhuisvesting tot 2016
- Met de bouw van meer studentenhuisvesting vergroten zij hun marktaandeel, hetgeen resulteert in een lagere gemiddelde huurprijs voor studenten.
- Waar mogelijk en wenselijk zetten de woningcorporaties reguliere woningen om naar studentenhuisvesting, zowel bij eigen bezit als bij bezit van andere corporaties.

Kences en haar deelnemers blijven zich de komende jaren in zetten voor de vergroting van kennis en kunde t.b.v. studentenhuisvestingbranche, door het doen van onderzoek en het ontwikkelen van vernieuwende instrumenten. Voorbeeld hiervan is de monitor studentenhuisvesting, waarin Kences de komende jaren samen met BZK blijft investeren.

## 2.2.2 Lokale opgaven

De SSH is in verschillende gemeenten in Nederland actief. Alleen in Utrecht zijn prestatieafspraken gemaakt, in de overige gemeenten is er een woonvisie.

### Gemeente Utrecht

Voor Utrecht zijn de opgaven vastgelegd in de volgende documenten:

- Actieplan Studentenhuisvesting Utrecht (Lokale invulling van Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting 2011-2016)
- Woonvisie 2009 – 2019
- Prestatieafspraken, die samen met andere corporaties met de gemeente zijn gemaakt (samenwerking in STUW)
  - Gemeente Utrecht, Samen voor de stad. Utrechtse samenwerkingsafspraken gemeente en woningcorporaties, 2007 – 2010
  - Gemeente Utrecht, Bouwen aan de stad. Utrechtse samenwerkingsafspraken gemeente en woningcorporaties, 2011 – 2016
    - Gemeente Utrecht, Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH
    - Gemeente Utrecht, Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH
- Samenwerkingsovereenkomsten hoger onderwijsinstellingen

### *Lokale invulling Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting 2011 – 2016*

Het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting heeft een lokale vertaling opgenomen, daar waar de gemeente dit in beleid heeft opgenomen. Voor de gemeenten waar de SSH actief is, zijn alleen de ambities voor Utrecht in het Actieplan weergegeven.

De ambitie van het college is voor de huidige bestuursperiode 2010-2014 (met een doorkijk naar acht jaar) een substantieel groter aantal woningen voor studenten en starters te realiseren.

### *Gemeente Utrecht, woonvisie 2009 – 2019*

De woonvisie van de gemeente Utrecht is breder dan de doelgroepen van de SSH en Jebber. Relevant is de trend dat studenten naarmate ze ouder worden in toenemende mate zelfstandige appartementen willen. Ook starters hebben behoefte aan compacte betaalbare appartementen op centraal gelegen binnenstedelijke locaties en op zogenoemde hotspots (nabij voorzieningen en stations openbaar vervoer) in de wijken.

Met de ruimere beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen kunnen starters op de woningmarkt in Utrecht sneller aan geschikte woningen komen. Daarmee ondersteunt de gemeente de doelstelling om jong talent vast te houden in de gemeente, en de bestaande voorraad onzelfstandige woonruimten beschikbaar te krijgen voor de jaarlijkse instroom van nieuwe studenten. Om de doorstroming te bevorderen past de SSH steeds vaker het zogenaamde campuscontract toe. Studenten moeten dan na hun afstuderen de studentenwoning verlaten.

### *Gemeente Utrecht, Samen voor de stad. Utrechtse samenwerkingsafspraken gemeente en woningcorporaties, 2007 - 2010*

De prestatieafspraken zijn gemaakt tussen de gemeente Utrecht en de Utrechtse woningcorporaties en zijn daardoor breder ingestoken dan alleen voor studenten. Relevant is de wachttijd die omlaag moet. Hiervoor worden er gedurende de periode van de prestatieafspraken 1.078 nieuwe eenheden gerealiseerd. De wachttijd wordt teruggebracht tot 12 maanden in 2010. Daarnaast worden 700 tot 900 eenheden beschikbaar gehouden voor de tijdelijke verhuur.

### *Gemeente Utrecht, Bouwen aan de stad, 2011-2015*

De Utrechtse samenwerkingsafspraken vormen een totaalpakket aan afspraken tussen de gemeente Utrecht en de Utrechtse woningcorporaties Mitros, Portaal, Bo-Ex, SSH en

GroenrandWonen voor de periode 2011 tot en met 2015. Gemeente en corporaties hebben bij deze afspraken de volgende prioriteiten gesteld: de woningproductie op peil houden, de Krachtwijken verbeteren, de participatie verbeteren en fors investeren op het gebied van duurzaamheid. De prestatieafspraken zijn vertaald naar een oplegnotitie en een productieprogramma voor de SSH.

#### *Gemeente Utrecht, Bouwen aan de stad, oplegnotitie van de SSH*

Jaarlijks zullen gemeente en de SSH het investeringsprogramma bespreken en zo nodig actualiseren.

In november van ieder jaar worden de projecten voor vervangende nieuwbouw en renovatie bekeken en voortgang beoordeeld in de rapportage van Triode. De verkoopresultaten worden gemonitord op wijkniveau met als doel om te bespreken of de verhouding huur en koop op wijkniveau voldoende in balans blijft met de gewenste situatie. De rapportages vormen het startpunt voor de besprekingen. Naast voortgang van de projecten speelt ook veranderde prioriteiten vanuit gemeente of de SSH een rol bij de actualisatie. Op basis van de gesprekken wordt ieder jaar in december een geactualiseerd programma vastgesteld in de projectenstuurgroep.

Buiten het productieprogramma staan de volgende onderwerpen centraal in de oplegnotitie:

- De SSH streeft ernaar in de komende periode 20% reductie te behalen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot die wordt gedaan vanuit haar woningvoorraad. Aan het eind van deze periode hebben de woningen die de SSH in bezit heeft gemiddeld het energielabel C. Bij ingrijpende renovaties is het streefniveau label B en zet de corporatie in op het minimaliseren van het aantal woningen met een F- of een G-label. Bij nieuwbouw wordt ten minste label A gerealiseerd.
- De SSH garandeert om tot en met 31 december 2015 minimaal 3.793 huishoudens betaalbare zelfstandige huisvesting te bieden (lager dan huurprijsgrens conform art. 13, lid 1a van de Wet op de huurtoeslag, per 1 januari 2011: €652,52).

De SSH heeft de afspraken volledig meegenomen in het vigerende ondernemingsplan (Jaarverslag 2012).

#### *Gemeente Utrecht, Bouwen aan de stad, productieprogramma van de SSH*

In dit overzicht staan de concrete projecten per jaar opgenomen die de SSH zal realiseren.

#### *Samenwerkingsovereenkomsten hoger onderwijsinstellingen*

De SSH heeft met de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht, de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en Stichting Studiefinanciering Curaçao samenwerkingsovereenkomsten. De opgave die hierin aan bod komt is het contingent eenheden die voor de studenten van de betreffende onderwijsinstellingen gereserveerd worden. De overeenkomsten worden regelmatig geactualiseerd en dekken in ieder geval de periode 2010 – 2014, de periode waarop de maatschappelijke visitatie betrekking heeft.

#### **Overige gemeenten**

De visitatiecommissie heeft voor de gemeenten Amersfoort, Bunnik, Maastricht, Rotterdam, Tilburg, Zeist en Zwolle woonvisies ontvangen. Op Utrecht na zijn er geen prestatieafspraken gemaakt met gemeenten. In de woonvisies wordt slechts sporadisch op studentenhuisvesting ingegaan.

#### *Woonvisie gemeente Amersfoort, 2011 - 2020*

Studenten vinden hun huisvesting deels in de bestaande voorraad van corporaties en particulieren. Daarnaast willen de gemeente Amersfoort corporaties en/of ontwikkelaars uitnodigen om te komen met plannen voor specifieke studentencomplexen in een centrumstedelijke setting rondom de binnenstad, bijvoorbeeld een campusmodel.



#### *Woonvisie gemeente Bunnik 2010+*

De woonvisie gaat niet in op de doelgroep studenten.

#### *Regionale woonvisie Maastricht en Mergelland 2010 – 2020*

De gemeente Maastricht verwacht een verdere groei van het aantal studenten dat in Maastricht woonruimte zoekt. In overleg met de corporaties en met de onderwijsinstellingen moet de gemeente de vinger aan de pols houden voor wat de huisvesting van studenten betreft.

#### *Woonvisie gemeente Rotterdam 2014 – 2020*

De woonvisie gaat niet in op de doelgroep studenten.

#### *Woonvisie gemeente Tilburg 2011 – 2014*

Uitbreiding van het aanbod van goede studentenhuisvesting is van belang.

#### *Woonvisie gemeente Zeist, 2006 – 2010*

Gezien het aanbod aan kamers en huurflats in Zeist, zal er voor startende jongeren op de huurwoningmarkt geen specifiek bouwprogramma worden ontwikkeld.

#### *Woonvisie gemeente Zwolle 2005 – 2020*

De woonvisie gaat niet in op de doelgroep studenten.

#### **Overige samenwerkingsovereenkomsten**

Er zijn samenwerkingsovereenkomsten met de Erasmusuniversiteit en Windesheim. De samenwerkingsovereenkomsten met de Erasmusuniversiteit en met Windesheim hebben betrekking op het ter beschikking stellen van een contingent eenheden voor de studenten van de betreffende onderwijsinstelling.

### **2.2.3 Concluderend**

De SSH heeft landelijke afspraken gemaakt met het ministerie van BZK in het samenwerkingsverband met andere studentenhuisvesters in KENCES-verband. Deze zijn in deze visitatie beschouwd. De visitatiecommissie heeft vervolgens in de gemeenten waar de SSH actief is, onderzocht of er prestatieafspraken waren. Dat bleek alleen in Utrecht het geval te zijn. In enkele andere gemeenten waren er woonvisies en is nagegaan of er hier voor de SSH relevante afspraken in stonden aangaande studentenhuisvesting. Dit is, buiten Utrecht, niet het geval. Het palet aan opgaven bestaat hierdoor uit landelijke afspraken zoals het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting van Kences, prestatieafspraken en waar relevant woonvisies.

Het grootste deel van de verhuureenheden van de SSH staat in Utrecht (ongeveer driekwart). Naast Utrecht heeft de corporatie bezit in Zeist en sinds 2013 in Rotterdam. In de overige gemeenten van haar werkgebied beheert de SSH woningen namens derden. De visitatiecommissie heeft de opgaven beoordeeld voor de gemeenten waar de SSH bezit heeft<sup>4</sup>. In de gemeenten waar SSH woningen beheert, is het aan de eigenaar van de verhuureenheden om aan de opgaven in het werkgebied te voldoen. SSH is in deze een uitvoerende partij. Ook de eigen ambities van de SSH voor de overige gemeenten bieden in beperkte mate een kader om de prestatievelden goed te beoordelen. Dit is geen kritiek op de ambities van de SSH; de rol die gepaard gaat met het in beheer hebben van eenheden is een andere dan wanneer het eigendom betreft.

<sup>4</sup> Het meenemen van de woningen die SSH beheert voor andere corporaties in deze visitatie zou betekenen dat dit bezit 2x meegenomen wordt in visitaties, 1 keer voor de beherende corporatie, 1x voor de corporatie die het bezit. De visitatiecommissie heeft daarom gekozen in Opgaven en Ambities uit te gaan van het bezit van SSH.

## 2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van de SSH ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage zes. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,4	7,1	75%	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,4			
(Des)investeren in vastgoed	6,9			
Kwaliteit van wijken en buurten	6,0			
Extra prestatie: overname bezit Vestia	9,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>		8,0	25%	

### 2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**6,4**

De primaire doelgroep van de SSH wordt gevormd door de studentenhuisvesting. De beschikbaarheid en betaalbaarheid van studentenhuisvesting is hier een belangrijk thema. Door campuscontracten zorgt de corporatie dat huisvesting na het afstuderen weer beschikbaar komt voor nieuwe studenten. Met de verschillende onderwijsinstaties zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten voor de beschikbaarheid van contingenten studentenhuisvesting. Ten aanzien van de betaalbaarheid is het beleid dat de SSH een gematigd huurbeleid voert tijdens de bewoning door studenten. Bij mutatie worden de huren opgetrokken. Dit zorgt ervoor dat er middelen gegeneerd worden om nieuwe huisvesting te realiseren. Deze maatregelen hebben ertoe geleid dat de wachttijden voor huisvesting met de nodige fluctuaties per saldo is gedaald.

### 2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

**7,0**

De opgaven voor bijzondere doelgroepen zijn summier beschreven in de prestatieafspraken tussen de gemeente Utrecht en de SSH. Er staat dat er 'specifiek aandacht is voor mensen met een functiebeperking'. Daartegenover staat dat de corporatie wel prestaties op dit vlak levert. Voorbeelden zijn woon-zorgcomplexen met 100 woningen, een focusproject voor minder validen en huisvesting voor Het Vierde Huis. Daarnaast wordt nog voor diverse maatschappelijke instanties de huisvesting verzorgd. Hiermee is de visitatiecommissie van mening dat de prestatie van de SSH gelijk is aan de opgave.

### 2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**6,4**

In de woonvisie van de gemeente Utrecht staat dat er behoefte is aan kwalitatief goede studentenhuisvesting doordat in de particuliere sector de kwaliteit te wensen overlaat. SSH springt hierop in door goede studentenhuisvesting te bieden. Het aantal punten van de woningwaardering laat zien dat de woningen van de SSH iets meer punten hebben dan die

van de referentiegroep. De SSH voert periodiek klanttevredenheidsonderzoeken uit waaruit blijkt dat gedurende 2011 – 2014 de huurders zeer tevreden zijn. Ten opzichte van 2010 is de tevredenheid gestegen. Op het vlak van energie en duurzaamheid voert de SSH diverse maatregelen door, waaruit blijkt dat de SSH inspanningen levert om de energieprestatie te verbeteren. Er wordt gemonitord wat het aantal labelstappen dit oplevert. Nog niet duidelijk is hoeveel CO2 dit bespaart. Gedeeltelijk komt het omdat een energielabel voor studentenhuysvesting nog niet is uitontwikkeld.

#### 2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**6,9**

Gedurende 2010 – 2014 heeft de SSH totaal ongeveer 1.300 kamers en 600 woningen opgeleverd. De visitatiecommissie heeft waardering voor dit aantal, mede gelet op de tijdgeest waardoor woningcorporaties over het algemeen minder in staat zijn geweest nieuwbouw te realiseren. Ten opzichte van de opgave heeft de corporatie gerealiseerd wat zij overeengekomen is met de gemeente Utrecht conform het productieoverzicht. Volgens de visitatiemethodiek resulteert dit in een 7 (afgerond). Qua omvang springen het voormalige Provinciehuis in Utrecht in het oog (690 kamers) en Johanna op de Uithof, waar 655 eenheden gerealiseerd worden. De SSH heeft bezit verworven door een overname van een deel van Vestia Stadswonen, wat onder het kopje overige prestaties apart is gewaardeerd.

#### 2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

**6,0**

In de opgaven staat voor wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten de veiligheid centraal. De SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw wordt samengewerkt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer komen te liggen op sociaal beheer. De visitatiecommissie constateert dat de prestatie in belangrijke mate de opgave evenaart.

#### 2.3.6 Overige prestaties

**9,0**

De woningcorporatie Vestia kwam in 2012 in zwaar weer. De omvang van Vestia was dusdanig dat hier van een systeembepalende corporatie kan worden gesproken. Het omvallen van Vestia zou voor de huurders en in bredere zin voor de maatschappij grote consequenties kunnen hebben. De SSH heeft hierop ingespeeld en een fors deel van het bezit van Vestia Stadswonen te Rotterdam overgenomen. Daarbij is financieel scherp aan de wind gekoerst en is het toch gerealiseerd. Gegeven de voorgeschiedenis van Vestia was deze overname niet zonder risico's en heeft de SSH lef getoond om dit bezit over te nemen. De visitatiecommissie waardeert deze prestatie in een extra prestatieveld met een 9.

## 2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

### 2.4.1 Ondernemingsplan 2008 - 2012

In het Ondernemingsplan 2008 – 2012 richtte de SSH zich uitsluitend op de stad Utrecht. SSH Utrecht 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. SSH heeft een cultuur waarbij jongeren zich thuis voelen.

De afgelopen jaren stonden voor de SSH Utrecht in het teken van het verkorten van de wachtduur voor een studentenkamer. SSH Utrecht is er in geslaagd de wachttijd voor een kamer terug te brengen van 20 naar 14 maanden. Het in 2007 berekende tekort van 1.900 kamers geeft echter alle aanleiding om door te gaan met bouwen. Als de SSH niet alert blijft, loopt het tekort snel weer op door de groei van het aantal studenten aan de universiteit en de hogeschool. Het investeringsprogramma van SSH bedraagt in de periode 2008-2012 dan ook ruim 100 miljoen euro voor nieuwbouw, aankoop en bestaand bezit. De bouwproductie speelt zich voor een belangrijk deel af in De Uithof. Door nieuwbouw en aankoop breidt de corporatie haar bezit uit met 1.908 eenheden. Hiervan zijn er 528 direct bestemd voor starters (afgestudeerden). SSH streeft ernaar 150 woningen op maat te realiseren voor mensen met bijzondere huisvestingswensen.

### 2.4.2 Ondernemingsplan 2012 - 2016

In het vorige ondernemingsplan (2008 – 2012) heeft de SSH een koers ingeslagen die de studentenhuisvesting duidelijk en herkenbaar markeert als kernactiviteit. Dit nieuwe ondernemingsplan zet de ingeslagen koers voort en richt zich op uitbreiding van activiteiten buiten Utrecht. De economische crisis heeft een zware druk op de financiële mogelijkheden gelegd. Investeren is nodig, maar kan niet. De uitbreiding van de voorraad is een belangrijk aspect om specialist in studentenhuisvesting te zijn en blijven. Het ondernemingsplan kent drie beleidsvoornemens die ervoor moeten zorgen dat de nodige investeringen alsnog gedaan kunnen worden:

- Bij mutatie de huur optrekken naar de huurprijsgrens voor elke individuele woonruimte.
- Door efficiënt aanbesteden en door afspraken te maken met onderhoudsbedrijven de stijging van de onderhoudslasten beperken tot het niveau van de inflatie.
- Door efficiënter beheer streven naar een daling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid met 20%.

De SSH kiest positie als ondersteuner van de Nederlandse kenniseconomie. Studenten hebben geringe inkomsten maar zorgen voor welvaart voor de gehele bevolking van onderwijssteden. De missie luidt daarom:

“De SSH ziet als haar taak het goed en betaalbaar huisvesten van studenten. De eenheden worden voor relatief korte perioden verhuurd en hebben diensten die passen bij de doelgroep. SSH heeft een cultuur waarbij studenten zich thuis voelen.”

In lijn met de missie en de focus wordt in deze ondernemingsplanperiode gestreefd naar uitbreiding van het aantal eenheden door het hele land en vermindering van de verhuur aan niet-studenten. De geografische uitbreiding naar andere studentensteden is nieuw ten opzichte van het vorige

ondernemingsplan. De SSH wil de uitbreiding naar andere steden voor een belangrijk deel bereiken door beheer van eenheden. De corporatie wil een zakelijke partner zijn voor onderwijsinstellingen, collega-woningcorporaties, beleggers en overheden. Haar doelstelling is sociaal in plaats van commercieel, maar haar focus zorgt ervoor dat de dienstverlening op een aantrekkelijke zakelijke basis kan rusten. De SSH voelt zich daarnaast verantwoordelijk voor de huisvesting van afgestudeerden en bevordert deze door samen te werken met partijen die zich hierop concentreren en daarin beter kunnen presteren dan de SSH zelf.

## 2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

De prestatieafspraken uit Bouwen aan de Stad zijn opgenomen in het ondernemingsplan. Daarnaast staat in de ondernemingsplannen een analyse opgenomen van de woningmarkt. Hierdoor geeft de SSH aan goed bekend te zijn met waar de werkgebieden (Utrecht en in het plan 2012 – 2018 de andere steden Leeuwarden en Zwolle) behoefte aan heeft op het gebied van studentenhuisvesting, en sluiten opgaven en eigen ambities op elkaar aan. Hiermee voldoet de SSH aan het ijkpunt voor een 6 op dit onderdeel.

De visitatiecommissie kan pluspunten toekennen aan de hand van:

- De verantwoording van ambities
- De actieve wijze van hanteren van beleid
- De aansluiting op relevante signalen uit de omgeving en de eigen mogelijkheden
- De frequentie van actualiseren

Ondanks de goede aansluiting van de eigen ambities op de opgaven constateert de visitatiecommissie toch dat de SSH zich in een spagaat bevindt. De opgaven vragen nog steeds om forse investeringen, terwijl de SSH tegen de grenzen van haar financiële mogelijkheden aanloopt. Het ondernemingsplan 2012 – 2016 geeft dit duidelijk weer. De oplossing klinkt eenvoudig: de opbrengsten verhogen en de kosten verlagen. Dit brengt wel met zich mee dat de huren bij mutatie verhoogd worden en dat bij de jaarlijkse huurverhoging de grens van de maximale huurverhoging opgezocht wordt. Dit gaat ten koste van de betaalbaarheid. Toch waakt de SSH ervoor dat binnen de huurtoeslaggrenzen gebleven wordt, opdat de kamerhuur niet onbetaalbaar wordt. De SSH balanceert daarmee tussen het behalen van de ene opgave zonder dat dit ten koste gaat van de andere, en de financiële mogelijkheden.

De SSH acteert met haar ambities op signalen uit de omgeving. In het ondernemingsplan 2012 – 2016 staat een goed voorbeeld. In andere studentensteden hebben eigenaren van studentenhuisvesting behoefte aan de specifieke expertise van de SSH, om de studenten van een optimale dienstverlening te kunnen voorzien. De corporatie reageert hierop door het beheer van studentenhuisvesting in andere steden op zich te nemen. Hiermee legt de SSH gelijk de relatie met de eigen financiële mogelijkheden. De vergoeding voor het beheer van woningen van derden genereert middelen die aangewend kunnen worden voor het realiseren van opgaven.

Door campuscontracten, uitbreiding van het aantal eenheden (ook veel buiten Utrecht) en realisatie van startershuisvesting werkt de SSH actief aan de belangrijkste opgaven. Deze resultaten zijn gespreid over de ondernemingsplanperiode geboekt en komen terug in de besluitvorming en andere onderdelen van beleid. Daarnaast heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat, in lijn met de ambities maar aanvullend op de opgaven, de SSH continu blijft werken om haar specialisme te vergroten door de (online) dienstverlening te verbeteren. Studenten, vooral internationale studenten, zijn ten slotte bij uitstek een doelgroep die veel online regelt. Met de complexbeheer-

teams geeft de corporatie eveneens aan begrip te hebben voor de levensfase van studenten. Er bestaat behoefte aan menselijk contact met de SSH. De visitatiecommissie is van mening dat de SSH een gedreven en ambitieuze studentenhuisvester is. De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe beoordeelt dit onderdeel met een 8. De redenen hiervoor zijn:

- het hoge ambitieniveau in relatie tot de eigen financiële mogelijkheden;
- het inzetten van de kennis en ervaringen met studentenhuisvesting vanuit de Utrechtse ervaring naar andere steden, waar dat van toegevoegde waarde blijkt;
- het aansluiten op relevante signalen uit de omgeving in combinatie met het actief hanteren van het beleid.

## 2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,4	7,1	75%	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,4			
(Des)investeren in vastgoed	6,9			
Kwaliteit van wijken en buurten	6,0			
Extra prestatie: overname bezit Vestia	9,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	8,0	25%		

### 3 Presteren volgens Belanghebbenden



### 3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de SSH, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

### 3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken.

De SSH is een bijzondere corporatie met studentensteden in het hele land als werkgebied. De SSH huisvest studenten in verschillende steden en daar is de corporatie soms de dominante speler en in andere steden is de positie en relatieve omvang beperkter. Op basis van de omvang van de activiteiten in de verschillende steden kan een splitsing tussen de steden worden gemaakt. Er vinden geen gesprekken plaats met de gemeenten en overige belanghebbenden in Amersfoort, Tilburg, Rotterdam, Groningen, Leeuwarden en Bunnik/Zeist. Dit kan beargumenteerd worden doordat de SSH in deze steden een relatief kleine speler is, of recent is gestopt met activiteiten (Leeuwarden) of pas recent bezit heeft verworven waardoor er beperkte ervaring met de SSH is (Rotterdam).

Er is gekozen om de gemeenten en overige belanghebbenden (collega-corporaties en een zorginstelling) van Utrecht en Zwolle te betrekken. Utrecht en Zwolle vertegenwoordigen samen 77% van het bezit van SSH (8.114 van de 10.578 VHE). Daarnaast is ook gesproken met de Rijksuniversiteit van Groningen en een collega corporatie in Tilburg. Er zijn in totaal elf gesprekken gevoerd, waarmee een representatief beeld is verkregen.

De huurders van de SSH zijn vertegenwoordigd in BoKS (Bewonersoverleg Koepel SSH). BoKS is de koepelorganisatie voor alle huurders van woningcorporatie SSH. BoKS is een belangenbehartiger en behandelt complex overstijgende belangen van SSH-huurders. Met de BoKS is voor de visitatie een sessie gehouden.

In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden zijn geïnterviewd.

**In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

### 3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van de SSH op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.



### 3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	8,5	8,0	7,8
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	7,2	7,1
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	7,3	7,3	7,2
(Des)investeren in vastgoed	7,0	9,0	8,2	8,1
Kwaliteit van wijken en buurten	6,0	9,0	7,4	7,5
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	7,0	8,0	7,8	7,6
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	6,0	7,0	7,6	6,9
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,4</b>

#### Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,8** Studenten zijn voor de steden waar de SSH actief is heel belangrijk. Zij zijn van grote sociaal-economische en culturele betekenis voor deze steden. De belanghebbenden spreken zich positief uit over de speciale aandacht en diensten, die de SSH als gespecialiseerde corporatie meebrengt. Bijvoorbeeld in Zwolle was de studentenhuisvesting gespreid vanwege veel particuliere verhuur. Doordat de SSH activiteiten heeft ontplooid, kunnen studenten nu bij elkaar wonen in woningen van goede kwaliteit. Studentenhuisvesting is in Zwolle nu geen issue meer omdat het door SSH goed is geregeld.

Sommige belanghebbenden geven aan dat er nog wel wat te winnen valt op het vlak van de hoogte van de huur en de servicekosten. Tegelijkertijd geven ze wel allemaal aan dat de SSH in het perspectief van de Utrechtse woningmarkt voor studenten moet worden gezien. De particuliere verhuurders bieden minder kwaliteit en vragen hogere prijzen. Ook waren er belanghebbenden uit andere steden, die positief zijn over de betaalbaarheid van de van de woningen van de corporatie. Er zijn zelfs 'huisjesmelkers' in verzet gekomen omdat SSH de markt voor hen verpest.

Naast studenten zijn starters een hele belangrijke doelgroep. In de Utrechtse situatie is er een groot tekort aan betaalbare woningen voor starters. De SSH is te prijzen omdat zij met het concept van Jebber voor die doelgroep bouwen. Ook toen de samenwerking met Mitros in Jebber is beëindigd, is het positief dat de SSH hiermee verder is gegaan.

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**7,1**

De SSH bekommert zich om bijzondere doelgroepen. De belanghebbenden geven aan dat dit minder binnen het werkveld van de SSH van toepassing is, maar waar nodig neemt SSH wel haar rol en belanghebbenden weten ieder weer andere voorbeelden te noemen. Als voorbeeld noemen we de gehandicapten. Zo zijn er in het wooncomplex voor studenten MAX groepswooningen met gehandicapten. De mix met studenten gaat heel plezierig.

### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**7,2**

De SSH wordt volgens de belanghebbenden gekenmerkt door een hoge kwaliteit van haar producten. Dat geldt zowel voor de dienstverlening, die op moderne ICT-leest is geschoeid en zo aansluit bij de wensen van de jonge doelgroep. Alsook voor de woningen zelf, die veel kwaliteit voor studenten en starters bieden. Zeker het jongere bezit voldoet aan de normen en wensen. Er zijn wel zorgen over de staat en het onderhoud van enkele oudere complexen.

Een voorbeeld dat de SSH toekomstgericht met kwaliteit bezig is, is te zien in het parkeerbeleid. Ze gaat in een project uit van een beperkt aantal parkeerplaatsen voor auto's en houdt rekening met elektrische deelauto's. Bij het KPN-terrein worden relatief veel parkeerplaatsen aangelegd en dat is daar logisch met het oog op de vraag in de buurt. Dat leidt tot 'goodwill' voor het project bij omwonenden. De dienstverlening ligt op een hoog niveau. Als er een melding is dat er iets stuk is, dan wordt de reparatie snel uitgevoerd. Een belanghebbende vond dit bijna te luxe.

De SSH is consequent in het beheer, zet de regels duidelijk neer en spreekt de studenten aan op hun gedrag. Een voorbeeld is een student die zijn sleutel aan de binnenkant van het slot liet zitten. Dat wordt snel opgelost, maar hij krijgt wel een rekening voor die service. Dat is een goede opvoedende rol van de corporatie.

Er is toekomstvast gebouwd. In de gebouwen kunnen de tussenwanden er eenvoudig uitgehaald worden en dat kan goed zijn bij een andere vraag van woonconsumenten. Een belanghebbende plaatst de kanttekening dat een ander gebruik ook een andere parkeerbehoefte met zich meebrengt.

De SSH is geen koploper op het gebied van duurzaamheid. De corporatie maakt een rationele afweging tussen duurzaamheid en de betaalbaarheid voor de doelgroep. Dit maakt dat enkele belanghebbenden de behoefte hadden de beoordeling voor dit onderdeel uit te splitsen. Waar de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer soms zelfs met een 9 beoordeeld is, wordt voor energie en duurzaamheid een 5 of 6 gegeven.

### (Des)investeren in vastgoed

**8,1**

Ondanks de crisisjaren is de SSH 'stoer' doorgedaan met nieuwbouw. Ze hebben daarbij creatieve manieren van financiering weten aan te boren, waaronder cofinanciering door collega-corporaties en beleggers. De belanghebbenden hebben voor dit onderdeel hun waardering vertaald in cijfers die uiteenlopen van 7 tot 9. In Zwolle is getracht een project met een groep corporaties te realiseren. De situatie in Zwolle was moeilijk doordat enkele corporaties afhaakten in het proces. De SSH is samen met deltaWonen doorgedaan en heeft nieuwbouw weten te realiseren. Het is een voorbeeld dat aangeeft dat de SSH haar nek uit durft te steken voor de realisatie van studentenwoningen. Een belanghebbende heeft meegegeven dat op het gebied van groot onderhoud en renovatie de SSH te voorzichtig is geworden. Het langetermijnbelang van kwalitatief goede complexen en studentenhuisvesting dient soms voorrang te krijgen boven overlast wegens werkzaamheden op korte termijn.

## Kwaliteit van wijken en buurten

7,5

De SSH luistert volgens belanghebbenden goed naar de omgeving en speelt in op hun wensen. Dat is vooral zichtbaar in de fase van nieuwe projecten, waarin er veel participatie van omwonenden is. In de Utrechtse wijk Kanaleneiland helpt het voor de leefbaarheid enorm dat er studenten zijn komen wonen. Er zijn verder relatief weinig complexen in moeilijke wijken. De aandacht voor de buitenruimte (omgeving) kan vanuit de SSH iets beter. Een voorbeeld is het voorzieningenniveau in de directe omgeving (bijvoorbeeld de Uithof). Een punt waarom de corporatie wordt geprezen, is de aandacht voor architectuur en de hoge kwaliteit van afwerking. Zo kunnen de gebouwen op de Uithof als goede voorbeelden worden genoemd en is er met lef een ontwerp gekozen en gebouwd. Waar veel huurderszaken online geregeld kunnen worden, is er binnen de complexen juist meer ‘menselijk contact’ tussen de SSH en de studenten. Dit wordt door de belanghebbenden als positief ervaren, waarbij gezegd moet worden dat er geen grote problemen zijn. De SSH wordt in haar rol als huismeester als streng maar rechtvaardig gezien.

### 3.3.2 Relatie en communicatie

7,6

De relatie van de diverse belanghebbenden met de SSH is informeel en laagdrempelig. De contacten zijn zowel op bestuurlijk niveau als op de werkvloer intensief en plezierig. Citaten als “aan een half woord hebben we genoeg”, “alles kan gezegd worden” en “Als een afspraak wordt gemaakt, dan wordt die ook nagekomen” zijn typerend.

Met de vertegenwoordiging van de huurders wordt vier keer per jaar overlegd en. Collega corporaties vinden de communicatie van en met de SSH plezierig en betrouwbaar.

De SSH heeft een visie voor de lange termijn en een herkenbare uitwerking voor de dagelijkse praktijk. Er is een vertrouwensrelatie opgebouwd. De communicatie met de onderwijsinstellingen verloopt niet altijd even goed, maar dat ligt volgens de belanghebbende vooral aan de complexe situatie waarin de verschillende onderwijsorganisaties zich bevinden en in welke mate zij het belang van studentenhuisvesting zien. Bij sommige belanghebbenden zitten in beperkte mate deskundigen van vastgoed aan tafel, waardoor er soms onjuiste beelden bestaan en dat belemmert effectieve communicatie.

Bij een aantal belanghebbenden is het in de communicatie met de SSH onvoldoende helder hoe nu Jebber zich tot de SSH verhoudt. Ze wensen meer transparantie. Ook de rol van de andere ‘reguliere woningen’ binnen de SSH is niet altijd helder.

### 3.3.3 Invloed op beleid

6,9

De SSH voert volgens belanghebbenden bewust een voorzichtig beleid en probeert de risico's te beperken. Een voorbeeld hiervan is dat er goed ingespeeld wordt op risico's van vraaguitval door aanpassingen van de studiefinanciering.

Er is binnen deze vraag een tweedeling in antwoorden zichtbaar. Binnen projecten geven de belanghebbenden aan dat er wederzijds voldoende invloed is om bij te kunnen sturen indien nodig. Op de richting van het SSH-beleid hebben belanghebbenden geen invloed. De SSH vaart haar eigen koers. Een aantal belanghebbenden geeft ook aan dat invloed op beleid niet nodig is, omdat de koers goed is. De SSH werkt samen met de andere corporaties in STUW (Stichting Utrechtse Woningcorporaties) en dat is positief.

De huurders ervaren niet altijd hun invloed op het beleid. Zij geven aan dat er wel goed geluisterd wordt, maar keuzes en beweegredenen hiervoor niet altijd teruggekoppeld worden.

Bij enkele belanghebbenden is kritiek op de expansie van SSH in andere regio's in het land. Dat wordt open met de SSH besproken, de directeur-bestuurder luistert goed en kiest dan een eigen en consistente lijn. Er is de suggestie gedaan om niet geografisch te expanderen, maar binnen de regio ook andere doelgroepen te gaan bedienen. Daarbij wordt vooral de markt voor 'singles' genoemd. Andere belanghebbenden vinden de uitbreiding naar andere studentensteden positief, maar vinden wel dat het hard is gegaan.

### 3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van de SSH en om de corporatie een boodschap mee te geven.

#### 3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van de SSH?



### 3.4.2 *Hebt u een boodschap voor de SSH?*

Samenvattend geven de belanghebbenden aan de SSH de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Kijk uit met landelijke expansie;
- Focus op de corebusiness;
- Verbreed naar andere doelgroepen, waaronder de singles;
- Blijf goed op de kosten letten – de indruk bestaat dat de SSH bij meldingen wel erg snel onderhoud pleegt;
- Sociale samenhang op microniveau is belangrijk;
- Bij tijdelijke gebouwen zijn er veel mogelijkheden, daar zou de SSH meer op in kunnen spelen;
- Niet voorzichtig zijn, durven bouwen;
- Enige zorgen over de toekomstige projecten, gegeven beperkt eigen vermogen;
- Studenten zouden meer verantwoordelijkheid in het beheer kunnen krijgen. Het mag wat minder consumerend en meer zelf doen;
- Kan de SSH bijdragen aan het imago als studentenstad? Hoe verleid je studenten om uit huis te gaan wonen (vooral hbo)?
- Blijf flexibel inspelen op de vraag;
- Geef meer openheid;
- Heb niet alleen een luisterend oor voor belanghebbenden, koppel ook terug;
- Meer aandacht voor duurzaamheid en energie nodig.



## 4 Presteren naar Vermogen



## 4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 4.2 Financiële continuïteit

**6** In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van de SSH en de wijze waarop deze is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, etc.

Indien aan één of meerdere toezichtseisen niet voldaan wordt het ijkpunt voor een 6 niet behaald. De SSH voldoet in 2014 niet aan de norm voor de Loan to Value (LTV). De overige jaren voldoet de SSH wel aan de norm, en het niet voldoen is van verklaarbare en tijdelijke aard (zie de toelichting hieronder). De SSH voldoet wel aan de overige eisen van de toezichthouders, al is ook de DSCR net boven de norm. De visitatiecommissie heeft daarom de continuïteit toch als voldoende beoordeeld.

In haar beleid en jaarverslagen neemt de SSH de eisen van de toezichthouders over en deze gelden ook intern als norm. Daarbij heeft de SSH aangegeven wel de financiële positie zo goed mogelijk te benutten om te voldoen aan de omvangrijke opgave. De corporatie is daarbij van mening dat haar financiële positie goed is en niet in gevaar is. Tegenover de hoge leningen komt na oplevering van de nieuwbouwcomplexen voldoende waarde te staan om de LTV onder de norm te brengen. De visitatiecommissie constateert dat de SSH een duidelijke visie op de vermogenspositie en kengetallen heeft, en relaties legt met de eigen financiële mogelijkheden en de opgaven in het werkgebied.

### 4.2.1 Vermogenspositie

Het CFV heeft t/m 2012 de solvabiliteit en liquiditeit van woningcorporaties beoordeeld. In deze periode zijn de solvabiliteits- en liquiditeitsoordelen van SSH voldoende geweest. Wel zijn er enkele opmerkingen gemaakt door het CFV:

*Continuïteitsoordeel 2011:*

*Uit de beoordeling blijkt voorts dat het volkshuisvestelijke vermogen van SSH de komende jaren verder zal dalen richting de gedefinieerde ondergrens. Een daling van het weerstandsvermogen blijkt eveneens uit de eigen begroting 2011/meerjarenbegroting 2012-2025. Dit is een logisch gevolg van de grote aantallen nieuwbouw en aankoop van woningen. De daling van het vermogen is in onze eigen begroting echter minder sterk.*



#### Continuïteitsoordeel 2012:

Het CFV geeft aan dat SSH deels afhankelijk is van inkomsten uit beheer voor andere corporaties en derden. Dit brengt risico met zich mee. Het nieuwbouwbeleid is er op gericht dat aanpassingen mogelijk zijn bij tegenvallende inkomsten.

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij SSH uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot nader onderzoek. De volgende opmerkingen worden gemaakt:

#### CFV toezichtsbrief 2013

In de context van volatiele realisatie en opgave van projecten verwacht het CFV in de toekomst meer stabielere prognoses omtrent de voorgenomen projecten. Tevens worden de grenzen van de financierbaarheid bereikt door de stijgende loan to value.

#### Toezichtsbrief CFV 2014

De grenzen van de financierbaarheid van de voorgenomen activiteiten zijn bereikt als gevolg van de hoogte van de LTV. Voor de huidige projectenportefeuille levert dat geen problemen op.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit is gestegen van 36,2% in 2010 naar 44,2% in 2011 en 2012. In 2013 is de solvabiliteit sterk gedaald. De solvabiliteit was toen 29,4%. In 2014 was de solvabiliteit 27,9% en richting 2017 daalt de solvabiliteit verder richting 25%, maar blijft boven de minimale eis van het WSW van 20%.

### Kredietwaardigheid

De SSH is in 2010, 2011 en 2012 als onveranderd kredietwaardig beoordeeld door het WSW. Het WSW geeft in 2011 aan dat de operationele kasstromen een afnemende tendens laten zien, maar dat de SSH maatregelen in voorbereiding heeft die ertoe leiden dat de kasstromen worden versterkt. In 2012 geeft het WSW aan dat SSH in de prognoseperiode voldoet aan de WSW-normen, maar dat er weinig ruimte is voor tegenvallers.

In 2013 blijft de SSH voldoen aan de dekkingsratio van maximaal 50% en een aflossingsfictie van 2%. Er is ook een verkenning gemaakt van de uitkomsten van de nieuwe criteria. Hieruit blijkt dat de DSCR en LTV niet voldoen aan de in 2014 geldende normen van het WSW. Desalniettemin is een faciliteringsvolume beschikbaar gesteld.

In 2014 stelt het WSW vast dat de SSH niet voldoet aan de LTV-norm en slechts met een beperkte marge aan de DSCR-norm. De SSH heeft een grote ontwikkelportefeuille. Eventuele tegenvallers bij nieuwbouw of renovatie kunnen leiden tot verslechtering van de financiële ratio's. Het WSW wil daarom meer inzicht in de ontwikkelorganisatie van de SSH en hoe de corporatie 'in control' blijft. Het WSW staat niet toe dat de SSH verdere verplichtingen aangaat met betrekking tot de ontwikkelportefeuille.

Het WSW heeft wel aangegeven dat de SSH in 2014 onveranderd borgbaar is (waar in eerdere jaren de term 'kredietwaardig' gehanteerd werd)

### Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. De SSH voldoet de aan de norm van het WSW van 1,4 (1,3 t/m 2012). De interest coverage ratio stijgt van 1,4 in 2010 naar 2,75 in 2013<sup>5</sup>. In financiële zin is dit positief.

### Loan to Value

De Loan to Value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. De LTV mag conform de WSW norm maximaal 75% zijn. De LTV is vanaf 2014 een norm van het WSW. Zowel in een verkenning in 2013 als in 2014 heeft het WSW aangegeven dat de SSH niet voldoet aan de norm voor de LTV voor het jaar 2014. De Loan to Value op basis van de bedrijfswaarde was in 2013 68,6%<sup>6</sup>. In de eigen prognose blijft de LTV voldoen aan de norm. Als toelichting geeft de SSH aan dat voor de in aanbouw zijnde projecten wel een lening is aangetrokken, maar dat de waarde pas op de balans komt bij oplevering.

### Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR in 2013 was 1,3. Het WSW geeft aan dat de DSCR in 2014 nipt voldoet aan de norm. De SSH geeft als toelichting dat het WSW met indicatieve onderhoudsnormen werkt die hoger zijn dan gebruikelijk voor studentenhuisvesting, waardoor de SSH krap aan de norm voldoet.

### Toelichting SSH

Het niet voldoen aan de LTV in 2014 heeft te maken met de in aanbouw zijnde projecten. Hiervoor zijn al wel leningen aangetrokken ten behoeve van de voorfinanciering, terwijl de bedrijfswaarde pas bij oplevering wordt meegenomen.

Bij de DSCR werd door zowel DUWO als de SSH vastgesteld dat het normbedrag voor onderhoud en de restwaarde voor een studentenhuisvester, sterk afwijkt van die van algemene corporaties. Het WSW zou zich beraden op het doen van aanpassingen. Er is echter geen wijziging in het beleid van het WSW op dit punt aangebracht.

## 4.3 Doelmatigheid



De mate waarin de SSH de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

De visitatiecommissie is van mening dat de SSH een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking tot andere corporaties. Dit is het ijkpunt voor een 6.

De gunstige ontwikkeling van de netto bedrijfslasten en de positieve afwijking op de benchmark zijn aanleiding voor de visitatiecommissie voor het toekennen van een pluspunt. Daarnaast constateert de commissie dat de bedrijfsvoering een centrale rol speelt binnen SSH. Om de ambities te kunnen realiseren moeten de kosten naar beneden gebracht worden. Dit is één van de belangrijke punten in het ondernemingsplan. In de praktijk ziet de visitatiecommissie dit terug doordat SSH er inderdaad in slaagt kosten te reduceren. Er is aansluiting van de bedrijfsvoering op overige onderdelen van beleid. De toenemende automatisering en digitalisering komt tegemoet aan de

<sup>5</sup> Corporatie in Perspectief, 2014 en 2011.

<sup>6</sup> Jaarverslag 2013.

behoefte van studenten, maar is eveneens gunstig voor de bedrijfsvoering. Tegelijk zorgt de SSH ervoor dat complexbeheerteams aanwezig zijn om dicht bij de studenten te staan en zijn er per gemeente lokale vestigingen. De bedrijfsvoering wordt zo toegesneden op waar de doelgroep en het werkgebied om vraagt zonder de efficiëntie uit het oog te verliezen. De actieve manier waarop de SSH dit toepast in gezamenlijkheid met de aansluiting op andere delen van beleid, zijn aanleiding voor de visitatiecommissie om een tweede pluspunt toe te kennen en dit onderdeel te beoordelen met een 8.

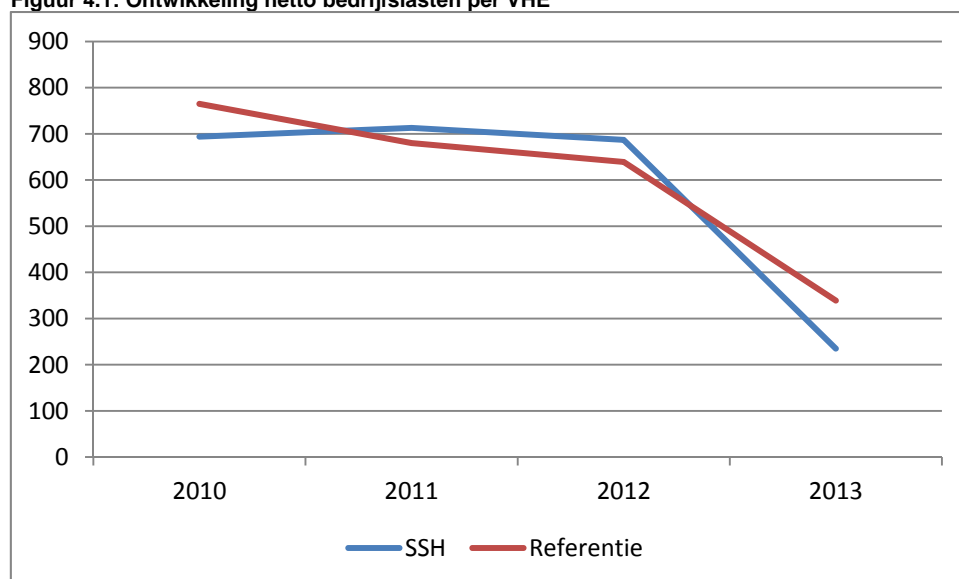
**Tabel 4.1 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2010 - 2013**

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2010-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	235	339	1.101	-66,1	-55,7	9,4
Personeelskosten / fte	68.104	72.377	72.323			
Aantal vhe / fte	118	131	97			

Bron: CiP (2013), SSH, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Een studentenhuisvester is een wezenlijk andere corporatie dan een algemene woningcorporatie. De visitatiecommissie is van mening dat het meest realistische beeld wordt geschetst als een vergelijking wordt gemaakt met de referentiegroep, bestaande uit studentenhuisvesters. Uit deze vergelijking blijkt dat de SSH relatief lage bedrijfslasten per vhe heeft en dat ook de personeelskosten per fte lager zijn dan bij de referentiegroep. Daarentegen heeft de SSH minder vhe per fte. Opvallend is de grote daling van de bedrijfslasten tussen 2010 en 2013 van zowel de referentiegroep als de SSH. De corporatie heeft hier geen verklaring voor.

**Figuur 4.1: Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE**



Bron: Corporatie in Perspectief 2011, 2012, 2013 en 2014.

## 4.4 Vermogensinzet

7

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan de SSH de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Dit is het ijkpunt voor een 6. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

De SSH heeft haar ambities maatschappelijk onderbouwd: studenten, en het behoud van hoogopgeleiden in de stad geven een impuls aan de kenniseconomie en de welvaart. Het bieden van voldoende goede en betaalbare huisvesting voor studenten en zorgen voor doorstroming zijn hiervoor randvoorwaarden die de SSH wil bieden. De opgave waar de SSH voor staat is duidelijk omschreven en is ook te meten met heldere indicatoren. Voorbeelden zijn de wachttijd voor studenten, kwantitatieve tekorten aan studentenhuishuizing maar ook de periodieke resultaten van tevredenheidsmetingen (Feeddex) en voorheen KWH metingen. Op deze onderdelen heeft de corporatie zichzelf ook doelen gesteld, waarvan de resultaten bijgehouden worden (bijvoorbeeld in de jaarverslagen).

Het rechtstreeks en transparant relateren van financiële offers aan maatschappelijke effecten wordt niet door de SSH gedaan. Via bijvoorbeeld portefeuillebeleid en meerjarenprognoses is dit indirect wel te herleiden. De SSH houdt in de praktijk een scherpe verhouding aan tussen vermogen en lening om zoveel mogelijk vermogen in te kunnen zetten voor het bereiken van maatschappelijke doelen.

Het vermogensbeleid wordt actief gehanteerd. Het doorvoeren van huurverhogingen en kostenbesparingen zorgt voor een hogere waarde en stijging van het eigen vermogen. Dit kan ingezet worden voor maatschappelijke prestaties.

Het actief hanteren van het vermogensbeleid en het aansluiten op andere delen van het beleid zijn aanleiding voor de visitatiecommissie om een pluspunt toe te kennen en dit onderdeel te beoordelen met een 7.

## 4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor de SSH resulteert het volgende beeld.

**Tabel 4.2 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	6	30%	7,0
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

# 5 Presteren ten aanzien van Governance



## 5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop SSH omgaat met de formele governance-onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

## 5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 5.2.1 Plan



Het onderdeel 'plan' wordt gevormd door het ondernemingsplan, strategisch voorraadbeleid, de meerjarenbegroting en jaarplannen. In de 5.0-methodiek is de minimale eis die wordt gesteld, dat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn (het ijkpunt voor een 6). De SSH voldoet aan deze eis. De beoordeling van de planfunctie is een 6. Er wordt een kanttekening gezet bij de transparantie van de doorwerking van het ondernemingsplan. De documenten van het onderdeel 'plan' zijn op zich compleet en intern consistent. Echter het is niet even eenvoudig om een directe relatie te leggen tussen de doelen uit het ondernemingsplan, het jaarplan en de meerjarenbegroting.

Positief is dat een goede analyse van de regionale woningmarkten en de doelgroepen ten grondslag ligt aan de strategie. Er is scherp geanalyseerd waar de vraag voor studentenhuisvesting is en wat de daarop volgende fase (als starter) vraagt.

De visie wordt actief gehanteerd door de organisatie en voortgang gecontroleerd door de RvC. De strategie wordt herkenbaar bijgesteld op basis van actuele ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is een tussentijds strategiedocument over de toekomst van de SSH buiten Utrecht.

De (middel)lange termijnstrategie wordt beschreven in de ondernemingsplannen, die voor 4 jaar gelden. Daarin heeft de SSH een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. In de visitatieperiode zijn twee ondernemingsplannen van kracht (2008 - 2012; 2012 - 2016). Met de onderdelen "waar staan we nu" en "wie zijn we over 5 jaar" wordt de koers van SSH weergegeven. In het ondernemingsplan staat een analyse van de woningmarkt in Utrecht en andere studentensteden. Er is een beschrijving gegeven van de doelgroepen, waarbij naast studenten (ook short stay) een semi-doelgroep wordt benoemd van starters. Deze doelgroep ligt in het verlengde van de studenten en vergt een eigen aanpak, die met het product Jebber vorm heeft gekregen. Er is een strategie uitgezet voor nieuwbouw en transformatie in de periode 2012 – 2016 met een ambitie van groei van 11.000 eenheden: 5.000 studentenhuisvesting (2.500 beheer en 2.500 eigendom) en 6.000 voor starters (Jebber). De strategie is uitgewerkt qua financiële effecten

en organisatorische randvoorwaarden. Het ondernemingsplan sluit af met 10 concrete doelen, die onder meer betrekking hebben op de groei van de woningen, het huurprijsbeleid, de bekorting van de wachttijd en de samenwerking met gemeenten. Het strategisch voorraadbeleid is met twee A4 beknopt, en bestaat uit een tussentijdse actualisatie van de kwantitatieve opgave omtrent de uitbreiding van de voorraad.

Er zijn jaarplannen geformuleerd, die bestaan uit een tabel met acties voor dat jaar, waarbij een opdrachtgever en een projectleider zijn benoemd en een fasering van de acties is opgenomen. Een voorbeeld van een actie is *Bewonerscommunity*, met als subacties: interview met SSH-medewerkers, enquête bewoners, analyse resultaten en brainstorm bewoners opzetten community. In bijvoorbeeld het jaarplan 2013 staan 85 acties opgenomen. De relatie met het ondernemingsplan is niet 1 op 1 te leggen. De tien concrete doelen zijn niet direct te verbinden aan de 85 acties.

Op het financiële vlak is er het treasuryjaarplan en een jaarlijkse begroting met een meerjarenbegroting. In het treasuryjaarplan wordt ingegaan op de financierbaarheid, het risicomanagement en het treasurybeleid. Er zijn actiepunten opgenomen (bijvoorbeeld over het aantrekken van een lening) en er wordt ook verslag gelegd over de actiepunten uit het jaar daarvoor. De (mj)begroting start met een verwijzing naar het ondernemingsplan en gaat vooral in op de voorziene groei in nieuwbouw en transformatie. Het legt de relatie van de uitvoering van de strategie en de financiële consequenties. Maar niet alle doelen uit het ondernemingsplan zijn (met dezelfde kopie en bewoordingen) terug te vinden in de meerjarenbegroting. Daarmee is de koppeling met het ondernemingsplan niet 1 op 1 te leggen. Ook de relatie met het jaarplan is niet direct navolgbaar.

Er wordt van scenario's gebruik gemaakt, die specifiek op de huisvesting van studenten zijn gericht en door Kences worden opgesteld. En op financieel vlak wordt gebruikt gemaakt van de WALScenario's. Zo kunnen risico's van veranderingen van de vraag en de financiële risico's worden ingeschat en beheerst. Daarbij kan opgemerkt worden dat de risico's van het vastgoed in de gespannen Utrechtse markt relatief beperkt zijn. Dit geldt echter in mindere mate in de andere steden waar de SSH actief is (geworden).

### 5.2.2 Check



Het onderdeel 'check' wordt gevormd door het monitorings- en rapportagesysteem. De 5.0-methodiek bevat als minimumeis (het ijkpunt voor een 6) dat de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek de voortgang gemeten en gevolgd kan worden. De SSH voldoet aan deze eis. De beoordeling van de check-functie is een 6. De kwartaalrapportages geven een beeld van de acties, de financiële consequenties daarvan en het algehele financiële beeld. Maar het is niet eenvoudig te koppelen aan de jaarplannen en de strategie. Positief is dat mogelijke risico's worden geduid en dat geeft de benodigde informatie voor bijsturing. Ook valt de regelmatige meting (meerdere malen per jaar) van de klanttevredenheid op.

De SSH stelt kwartaalrapportages op, waarin verslaglegging van de monitoring plaatsvindt. Hierin wordt de relatie gelegd tussen de bedrijfsvoering en de financiën. Er is aandacht voor actualiteiten op landelijk niveau en de steden waar de SSH actief is op het gebied van wonen, financieel en institutioneel. In de rapportage staan realisatiecijfers (kengetallen) voor het *primaire proces*, waaronder de voorraad (eigendom en beheer), de mutaties in de verhuur, de klantwaardering en de marktpositie. De regelmatige meting van de klantwaardering valt hierin op: "*Vanaf januari 2014 meet de SSH ook de klantwaardering van de steden Rotterdam, Tilburg en Zwolle*".<sup>7</sup> Op basis van de kengetallen worden analyses gemaakt van de stand van zaken. Zo wordt er een relatie met de begroting gelegd. Op basis daarvan worden zo nodig maatregelen voorgesteld. In de kwartaal-

<sup>7</sup> Kwartaalrapportage 2014-4.

rapportages wordt de voortgang beschreven van de projecten die de SSH onder handen heeft en staat ook informatie over planning, financiën, besluitvorming, organisatie en de kwaliteit. Maar de rode draad vanuit de strategie en de jaarplannen naar de kwartaalrapportages is niet volledig transparant doorgevoerd.

In de visitatieperiode zijn de kwartaalrapportages aanzienlijk uitgebreider en informatiever geworden. In de RvC worden deze kwartaalrapportages intensief besproken en vormen ze een belangrijke bron van informatie. De kwartaalrapportages zouden nog aan kwaliteit kunnen winnen door de relatie met de geoperationaliseerde doelen uit het ondernemingsplan te leggen. Ook werkt een aantal corporaties met een 'stoplichtmethode', waarbij op diverse gekwantificeerde doelen met behulp van kleuren (rood, oranje en groen) snel inzichtelijk is welke actie op koers ligt en welke niet. De projecten van Jebber zijn integraal in de kwartaalrapportages opgenomen.

In de managementletters wordt door de accountant een positief oordeel gegeven over de planning- en controlcyclus. De aandachtspunten, die daarbij worden meegegeven, zoals maatregelen voor ICT-beheersing en een overkoepelend intern controleplan, zijn door de SSH opgepakt.<sup>8</sup>

Het jaarverslag biedt op een hoger abstractieniveau een goed totaalbeeld van wat er is gebeurd en hoe dit bijdraagt aan het bereiken van de maatschappelijke doelen.

### 5.2.3 Act



Het onderdeel 'act' wordt gevormd door de mate waarin de corporatie bijstuurt op basis van afwijkingen ten opzichte van het plan. De minimumvereiste voor de act-functie (het ijkpunt voor een 6) is dat de corporatie bijstuurt zodra men afwijkingen heeft

geconstateerd; in eerste instantie door acties, om doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. De act-functie wordt beoordeeld met een 8. Pluspunten zijn toegekend voor de zeer flexibele wijze waarop wordt ingespeeld op wijzigende omstandigheden, zowel op de uitvoering van de strategie alsook de financiële kaders.

Enkele voorbeelden illustreren de wijze waarop de SSH de Act-functie vervult:

- *Inspelen op kansen:* De corporatie kreeg onverwacht de kans om bezit van Vestia in Rotterdam over te nemen, door de problemen waarin Vestia was geraakt. SSH heeft snel gehandeld en heeft in 2013 acht studentencomplexen gekocht van Vestia en het beheer overgenomen van een complex van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Het ging om in totaal 1.515 verhuureenheden. De SSH heeft een actieve rol gespeeld om het bezit over te nemen en kan zo de studenten bedienen met haar diensten. De aankoop was niet gepland, maar past wel in de strategie.
- *Snel aanpassen na verlies:* De SSH was actief als beheerder van panden voor buitenlandse studenten in Leeuwarden. In 2013 werd een aanbesteding verloren en zette de SSH de voorziene organisatie en de middelen in voor andere projecten (waaronder nieuwe activiteiten in Rotterdam, Zwolle en Groningen).
- *Andere financiering zoeken:* In Zwolle zou de bouw van de studentenwoningen in een combinatie met vier corporaties plaatsvinden. Twee trokken zich terug, waardoor er financieel van de SSH meer werd gevraagd. Daar heeft ze intern financiering voor weten te vinden. Een ander voorbeeld speelt bij twee bouwprojecten voor starters (Jebber). Door de aangepaste normen van WSW konden de leningen hiervoor niet worden geborgd. De corporatie zoekt dan naar andere manieren van financiering via een particulier initiatief in combinatie met crowdfunding.

<sup>8</sup> Managementletter 2010.



## 5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### 5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

6

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen (RvC) een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord, en het reflecterend vermogen van de Raad. De 5.0-methodiek vereist als minimum (het ijkpunt voor een 6) dat sprake is van een passende profielschets, een openbare werving van nieuwe leden en voldoende aandacht voor deskundigheid. Ook wordt een goede invulling gevraagd van de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord en een regelmatig uitgevoerde zelfreflectie. De SSH krijgt voor de samenstelling een 6, voor de rolopvatting een 7 en voor de zelfreflectie een 5, wat leidt tot een gemiddelde score van 6. Het pluspunt voor de rolopvatting is gegeven vanwege

- De raad heeft daarbij brede aandacht voor strategie, de projecten en organisatorische aspecten;
- De voorzitter van de RvC is sinds 2013 direct aanspreekbaar voor de OR.

Er is een minpunt voor zelfreflectie gegeven omdat in de visitatieperiode van vijf jaar er maar één formele zelfevaluatie is uitgevoerd.<sup>9</sup>

#### Samenstelling

In de statuten van de SSH en in het Reglement Raad van Commissarissen van de SSH is vastgelegd dat de Raad uit vijf tot zeven leden bestaat. De Raad bestond in 2010-2013 uit 5 personen en vanaf (september) 2013 is een zesde lid toegevoegd om de financiële expertise te versterken. In de visitatieperiode van vijf jaar is viermaal een vacature vervuld, waarbij alleen de tweede huurderscommissaris extern is geworven (in 2013). De buitengewone (en qua portefeuille zware) zetel op voordracht van het Utrechtse hoger onderwijs is aan de hand van wegingscriteria vervuld. De niet-openbare werving van de commissaris met financiële expertise zou op basis van de Governancecode als minpunt gezien kunnen worden, maar openbaar werven is bij SSH de norm. Dat is tijdens de visitatieperiode ook gepraktiseerd en hiervan is in dit geval gemotiveerd afgeweken (Jaarverslag 2014). De commissie beschouwt de gegeven motivering als adequaat en geen reden voor een minpunt.

De profielschets voor commissarissen is op 10 maart 2003 vastgesteld (als bijlage bij het huishoudelijk reglement voor de RvC). Dit profiel is globaal van karakter. Het is tijdens de visitatieperiode bij de werving van de tweede huurderscommissaris geactualiseerd en nader gespecificeerd. Uit de notulen van de RvC is niet helder of dit profiel wel/niet bij de herbenoemingen is gehanteerd. Bij navraag blijkt dit wel het geval te zijn. De samenstelling van de RvC was gedurende de visitatieperiode als volgt:

<sup>9</sup> De RvC heeft in besloten vergaderingen enkele informele zelfevaluaties gehouden. Hiervan is een verslag aangetroffen (2011).

**Tabel 5.1 Samenstelling**

Naam	Benoemd per	Aftredend per*	Toelichting
Mw. Drs. M.L. van Kleef	Januari 2008	2016	volkshuisvesting, openbaar bestuur en jeugdzorg. RvC: Voorzitter en remuneratiecommissie
Drs. P.H.M. Tankink	Januari 2008	2016	vastgoed, projectontwikkeling en financiën RvC: Plv. voorzitter en investeringscommissie
Prof. Dr. E.J.J. Schenk	September 2011	2016	economische vraagstukken, strategie en bedrijfsvoering RvC: Lid, voordracht Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht, en auditcommissie
Drs. M. van der Linden	Januari 2011	2019	strategie en beleid, bewonersparticipatie, besluitvormingsmethoden RvC: Lid, voordracht huurders en de investeringscommissie
Mw. Drs. A.J. Visser	Mei 2013	2017	volkshuisvesting en corporatiesector RvC: Lid, voordracht huurders en remuneratiecommissie
Drs. J. van der Moolen	September 2013	2017	volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht en financiën RvC: Lid en auditcommissie
<b>Voormalige leden</b>			
Drs. H.F.A.M. Huijsmans (voorzitter)	Juni 2002	Januari 2011	RvC: Voorzitter
Mw. Ir. F. Mzallassi	Januari 2007	Januari 2011	RvC: Lid, voordracht huurders
Drs. J.J.H. Roncken	September 2004	Januari 2013	RvC: Lid, voordracht huurders

\*Of herbenoembaar

De samenstelling van de RvC onderscheidt zich vanwege:

- Een vertegenwoordiging vanuit de Universiteit Utrecht en de Hogeschool Utrecht;
- Deskundigen (zwaargewichten) uit de samenleving, waaronder de voormalig directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting en een kroonlid van de Sociaal Economische Raad;
- Diversiteit in leeftijd met jongeren (vertegenwoordigen huurders).

De Raad van Commissarissen van de SSH is ook de toezichthouder van Jebber. De besloten vennootschap Jebber BV is opgericht op 15 april 2010. Op 27 december 2011 zijn de statuten van Jebber BV gewijzigd. De vennootschap heeft per (2011) als doel:

“Het verrichten van diensten en werkzaamheden voor de in Utrecht gevestigde stichting: Stichting Studenten Huisvesting en derden op het gebied van verwerven, vervreemden, bezwaren, ontwikkelen, verbeteren, exploiteren en verhuren van onroerende goederen en rechten waaraan deze zijn onderworpen in de ruimste zin van het woord en al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of bevorderlijk kan zijn.”

De samenstelling van de RvC is evenwichtig met een combinatie van kennis en ervaring op het vlak van financiën, organisatie, juridisch en volkshuisvestelijk. Een kanttekening daarbij is de bijzondere positie van de commissaris die is aangewezen door de onderwijsinstellingen uit Utrecht. Er is een historisch gegroeide reden om het onderwijs als belanghebbende partij in de RvC een zetel te geven. Maar nu de SSH op landelijke schaal opereert, ware het beter als deze voordracht gedragen werd door alle betrokken onderwijsinstellingen.

De Raad van Commissarissen werkt met drie commissies:

- Remuneratiecommissie;
- Auditcommissie;
- Investeringscommissie.

De commissies doen voorbereidend werk. De besluitvorming blijft bij de voltallige RvC. De directeur-bestuurder zit bij alle commissies (inclusief de remuneratiecommissie). Sinds medio 2013 kent de RvC een kort vooroverleg buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder.

De visitatiecommissie heeft het beeld dat de discussies in de RvC over het brede palet aan onderwerpen gaan, van strategie tot en met organisatie en van projecten tot en met de financiële gevolgen en de risico's. Het toetsingskader wordt daarbij actief gehanteerd. De discussie in de RvC is transparant in de notulen weergegeven en de besluitvorming is helder en apart genoteerd.

Ten slotte is vermeldenswaard dat de raad in 2011 in het kader van de Leergang aankomend commissaris van de VTW een stageplaats voor een jaar heeft aangeboden en hiervoor vrijwel al zijn bijeenkomsten open stelde.

### **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Er is iedere maand overleg tussen de voorzitter RvC en de directeur-bestuurder. Met name de interne bedrijfsvoering komt daar aan bod. Dit is voor de SSH in de afgelopen jaren een belangrijk thema geweest omdat er aanzienlijke groei en is doorgemaakt met mutaties in het bezit en het beheer. Ook is een overgang (voorbereid) naar een nieuw ICT-systeem, dat invloed heeft op de werkwijze van de medewerkers. Omdat de SSH de doelstelling heeft om de bedrijfslasten zo laag mogelijk te laten zijn, is er geen tot beperkt personeel geworven. De strategie is eerst bezit verwerven en daarna het personeelsbestand aan te passen. Wel was er een overname van personeel in Rotterdam, Zwolle en Groningen (overgang van onderneming). De werkdruk is de afgelopen periode hoog geweest door de samenloop van verwerving van nieuwe en het doorlopen van de huidige activiteiten. Dit was aanleiding voor de RvC voor contact hierover met de OR en de werkdruk is sindsdien een belangrijk onderwerp in de RvC en in het overleg met de directeur-bestuurder.

De RvC vergadert met een frequentie van vier keer regulier per jaar en één sessie gewijd aan de strategie. De discussies worden scherp gevoerd en er is met de samenstelling van de RvC voldoende 'tegenkracht' in huis om de directeur-bestuurder goed weerwerk te leveren en tegelijkertijd ruimte te bieden om te kunnen opereren. Bij de RvC bestaat de behoefte om de in de toekomst nog meer accent te leggen op strategische kwesties, die specifiek in het veld van de SSH spelen, waaronder de gevoeligheid van de werkzaamheden in relatie met de aanpassingen in de studiefinanciering. Bij de RvC wordt ook nagedacht over de organisatorisch vraagstukken nu de corporatie een omvangrijke en landelijke schaal heeft gekregen. Er wordt een scheiding aangebracht in taken van frontoffice en backoffice en er worden tien teams opgericht (acht operationeel en twee ondersteunend), die een eigen (deel)verantwoordelijkheid krijgen. Het managementteam is in de visitatieperiode kleiner geworden (demotie) en er is in de kwaliteit

geïnvesteed. De directeur-bestuurder heeft (tijdelijk) enkele taken van het management overgenomen.

De relatie tussen de RvC en de bestuurder is goed. Er worden jaarlijks afspraken gemaakt over zijn prestaties en er is jaarlijks een beoordelingsgesprek. De bestuurder wordt ook geëvalueerd op zachtere waarden, als cultuur en beeldvorming.

### Zelfreflectie

Het beleid van de RvC is om tweejaarlijks een formele zelfevaluatie te houden. Hierbij wordt afwisselend met een interne en externe voorzitter gewerkt. In de visitatieperiode is dit beleid niet uitgevoerd. Er was een zelfevaluatie gepland in november 2011, maar die is uitgesteld naar 2012 en vervolgens doorgeschoven naar februari 2013. Najaar 2014 was opnieuw een zelfevaluatie gepland, maar die is uitgevoerd begin 2015.<sup>10</sup> De visitatiecommissie concludeert dat in de visitatieperiode van vijf jaar niet meer dan één formele zelfevaluatie is uitgevoerd en beschouwt dit als een zwaar minpunt.<sup>11</sup> De Raad heeft hiermee een risico genomen t.a.v. de effectiviteit van het toezicht.

Uit deze zelfevaluatie (met externe begeleider) in 2013 komt het beeld naar voren van een pluriform en complementair team dat effectief opereert. Er zijn twee hoofdaanbevelingen:

- Werk aan teamvorming in de raad door buiten de vergaderingen om gezamenlijke activiteiten uit te voeren.
- Neem zelfevaluatie van de raad en het functioneren van de raad serieus en streef naar meer gelijkwaardige inbreng van de leden.

Deze zelfevaluatie was in de samenstelling met vijf commissarissen. Een van de behoeften die uit de evaluatie naar voren kwam, was versterking op het gebied van financieel toezicht. Dat punt heeft geleid tot het aantrekken van de zesde commissaris met deze competentie. En er was een aanbeveling om meer het publieke debat met maatschappelijke stakeholders aan te gaan en de contacten met de huurders te intensiveren. Tevens leidde de evaluatie tot het besluit om de voorzitter van de raad direct aanspreekbaar te laten zijn voor de OR.

De visitatiecommissie stelt vast dat zelfreflectie een veelbelovende nog verder te ontwikkelen kwaliteit van de Raad is.

### 5.3.2 Toetsingskader

7

De 5.0-methodiek vereist dat de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven (het ijkpunt voor een 6). Het toetsingskader van de SSH is adequaat geformuleerd. Het bevat de wettelijke taken, de eigen strategie vertaald in actiepunten en de harde financiële randvoorwaarden met indicatoren voor monitoring. Het toetsingskader wordt beoordeeld met een 7. Er is een pluspunt toegekend voor de compleetheid, de toepassing en de mate van verantwoording van het toetsingskader.

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van de SSH en zijn verder uitgewerkt in het Reglement voor de Raad van Commissarissen.

<sup>10</sup> En valt buiten deze visitatieperiode.

<sup>11</sup> De RvC heeft in besloten vergaderingen enkele informele zelfevaluaties gehouden. Hiervan is een verslag aangetroffen (2011).

Als toezichtkader voor het uitvoeren van haar taken hanteert de Raad van Commissarissen:

- het BBSH, de Aedescode, de Governancecode Woningcorporaties, de WNT en de Honoreringscode Commissarissen;
- het ondernemingsplan 2012 – 2016;
- de begroting 2014 en meerjarenbegroting 2015 – 2022;
- de statuten;
- de samenwerkingsovereenkomst tussen BoKS en SSH;
- de kasstroomontwikkeling;
- het risico- en beheersingssysteem en de planning- en controlcyclus;
- het treasurystatuut;
- het toetsingskader verbindingen;
- de prestatieafspraken met de gemeente Utrecht 'Bouwen aan de Stad'.

De visitatiecommissie merkt hierbij op:

- De SSH houdt zich aan de Aedescode, ondanks dat tijdens de visitatieperiode het lidmaatschap van Aedes is opgezegd omdat de SSH zich niet kon vinden in de toon van de belangenbehartiging en zij met Kences al deel uitmaakt van een - beter passende - koepel.
- Alleen de prestatieafspraken van Utrecht zijn opgenomen, maar de SSH is nu in meer steden actief.
- De Raad van Commissarissen kent het toetsingskader, is betrokken bij formulering en actualisering en hanteert het actief tijdens discussies en besluitvorming.

### 5.3.3 Governancecode

5

De 5.0-methodiek vereist de toepassing van de Governancecode en waar nodig de uitleg bij afwijkingen (het ijkpunt voor een 6). De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5 omdat SSH alles bijeengenomen onvoldoende terughoudend is geweest bij het afwijken van de principes van de Governancecode die toezien op de onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen, hoewel SSH aangeeft de Governancecode te onderschrijven en deze actief te hanteren.

Zo wordt in de vergaderingen van de RvC regelmatig gesproken over de Governancecode en o.a. nevenfuncties worden aan de code getoetst. De corporatie stelt in de jaarverslagen enkele afwijkingen van de Governancecode vast en legt deze adequaat uit.

De SSH heeft op haar website staan dat ze de Governancecode volgt, maar de Governancecode zelf, al dan niet met een overzicht in hoeverre de corporatie de Governancecode volgt, staat niet op de website. Hiervoor moeten de jaarverslagen worden geraadpleegd. In bijvoorbeeld het jaarverslag 2014 staat dat op vier punten van de Governancecode wordt afgeweken. Twee voorbeelden:

- In september 2013 is de heer drs. J. van der Moolen per direct benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. In 2014 is hij benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen van woningcorporatie Lefier. Aangezien deze corporatie werkzaam is binnen hetzelfde werkgebied als de SSH, is de heer Van der Moolen niet onafhankelijk op grond van artikel III.2.2d van de Governancecode. Omdat door beide woningcorporaties is afgesproken dat hij zich zal onthouden van stemming of beraadslaging op het moment dat onderwerpen aan de orde zijn die zowel Lefier als de SSH betreffen, acht de Raad van Commissarissen hem in staat zijn rol als commissaris adequaat te vervullen.
- De leden van de Raad van Commissarissen dienen op grond van artikel III.3.1 van de Governancecode op openbare wijze te worden geworven. Omdat in 2013 behoefte ontstond om op korte termijn financiële expertise toe te voegen aan de Raad, is besloten om een snelle

procedure te volgen waarbij de Raad met één zetel is uitgebreid. Er is derhalve in afwijking op het genoemde artikel in de Governancecode niet openbaar geworven.

SSH heeft in 2014, bij de benoeming van commissaris Van der Moolen tot voorzitter van de RvC van Lefier te Groningen, zich rekenschap gegeven van de Governancecode (artikel III.2.2g, functioneren in hetzelfde werkgebied). De corporatie heeft dit vastgelegd in het jaarverslag 2014 ('pas toe of leg uit') en vermeldt hoe omgegaan wordt met situatie waarin mogelijk conflicterende belangen kunnen optreden. SSH heeft geen dergelijke situatie gerapporteerd. Dat is eenmaal het geval geweest bij Lefier (bron: jaarverslag 2014). De visitatiecommissie is van mening, dat de benoeming van de heer Van der Moolen tot commissaris conflicteert met artikel III.2.2d van de Governancecode (een duurzame zakelijke relatie gedurende de afgelopen 5 jaar). Hier heeft SSH zich onvoldoende rekenschap gegeven van mogelijk conflicterende belangen, hoewel de RvC blijkens zijn verslagen zich bewust was van een maatschappelijke discussie. De uitspraak van de commissie AedesCode over een toetsingsverzoek van algemene aard (24 juni 2014) zou de corporatie mogelijk tot andere inzichten hebben kunnen brengen.

De Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting (20 maart 2015) en de Governancecode (2015) doen een zwaarder beroep op de verantwoordelijkheid van een corporatie om de schijn van belangenverstrengeling te vermijden. De visitatiecommissie concludeert dat de combinatie van beide commissariaten onder de vigerende wetgeving des te meer wringt en adviseert SSH zich hier op te beraden.

Elders in het jaarverslag 2014 wordt expliciet gemeld dat de aanstelling van de bestuurder (voor onbepaalde tijd) en de hoogte van zijn beloning niet in overeenstemming zijn met wat respectievelijk de Governancecode en de SBBW gedurende de visitatieperiode voorschreven. Hierbij wordt - ten onrechte - geen relatie gelegd met de Governancecode. Dit bevreemdt de visitatiecommissie aangezien dit bij de vorige visitatie ook is opgemerkt. Daarbij geldt dat sinds 1 januari 2013 de Wet Normering Topinkomens van kracht is geworden, waarin een overgangsregeling is opgenomen, waaraan specifieke voorwaarden zijn verbonden. De visitatiecommissie beveelt aan om expliciet een beroep op deze overgangsregeling te doen.

De Governancecode schrijft een intern systeem voor risicobeheersing en controle voor, waarbij een toetsingskader voor verbindingen wordt genoemd. Een dergelijk toetsingskader is bij de SSH vastgesteld. Er leeft bij de RvC de behoefte aan meer ondersteuning op het vlak van procedures.

In de tweede helft van 2011 heeft de corporatie haar integriteitcode en integriteitbeleid met betrokkenheid van alle SSH-medewerkers geëvalueerd. De onderzoeksrapportage van het bureau "Bouwen aan Integriteit" is zowel in het MT als met de medewerkers besproken. In 2012 is het integriteitsbeleid geactualiseerd. De klokkenluidersregeling dateert van 2008. De RvC heeft zijn voornemen uit 2012 om de zelfevaluatie in 2013 te koppelen aan een integriteitssessie niet tot uitvoer gebracht.

De Governancecode vraagt dat een corporatie zich elke vier jaar laat visiteren. De SSH is te laat gestart met deze visitatie, waardoor er vijf jaren in ogenschouw zijn genomen. De volgende visitatie moet over drie jaar plaatsvinden om weer in het vierjaarspatroon te komen.

## 5.4 Externe legitimering en verantwoording

### 5.4.1 Externe legitimatie

7

De 5.0-methodiek vereist dat de corporatie op het punt van de externe legitimering tenminste de Governancecode en de Overlegwet volgt (het ijkpunt voor een 6). De SSH krijgt een pluspunt voor de intensieve relatie met de huurders en de onderwijswereld.

De SSH heeft met de huurders een samenwerkingsovereenkomst gesloten en betreft de huurders bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. Ook met de onderwijswereld is intensief contact over hun wensen t.a.v. studentenhuisvesting. Er is ook contact met de wethouders in de diverse steden, maar dat contact is soms lichter qua intensiteit dan bij reguliere corporaties. Dat blijkt ook uit het feit dat er maar in beperkte mate prestatieafspraken met gemeenten zijn gemaakt. Er wordt verder veel samengewerkt met collegacorporaties, waaronder het beheer door de SSH van bezit van anderen. De samenwerkingspartners worden goed betrokken bij de gezamenlijke projecten. Het beeld daarbij is dat de corporatie goed luistert en op basis van de eigen strategie een koers uitzet en daar ook aan vasthoudt.

De SSH begeeft zich met Jebber op de markt van starters. In de koepel voor de huurders zijn de belangen van starters nog niet vertegenwoordigd en is het wenselijk dat ook deze groep huurders georganiseerd een stem kunnen laten horen.

De corporatie communiceert in belangrijke mate digitaal. De site van de SSH is zeer gericht op studenten en hun woonwensen. Er is echter relatief weinig aandacht voor de schriftelijke vastlegging van de dialoog met de belanghebbenden.

### 5.4.2 Openbare verantwoording

6

In de 5.0-methodiek wordt als minimale eis benoemd dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en afwijkingen worden toegelicht. DE SSH voldoet aan deze minimumeis door publicatie van het jaarverslag.

De SSH kiest er bewust voor om geen apart publieksjaarverslag op te stellen. De doelgroep is met het bestaande verslag goed bediend en de kosten zouden anders onnodig stijgen. Op de site van SSH zijn het ondernemingsplan, de laatste twee jaarverslagen en het visitatierapport (2010) te downloaden, evenals de klokkenluidersregeling en de integriteitscode. De statuten, reglementen, de profielschets voor commissarissen en de Governancecode zijn dat echter niet. De argumentatie van SSH bij dat laatste is dat haar doelgroep van studenten de code ook op andere internetsites kan vinden.

Ook heeft de visitatiecommissie in de openbare documenten van de corporatie niet veel kunnen vinden dat verwijst naar de vorige visitatie en ondernomen vervolgacties, hoewel er een passend actieplan is opgesteld en uitgevoerd, zoals uit de interne RvC-stukken blijkt.

## 5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor SSH resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer	
Besturing	Plan	6	6,7	33%	6,4
	Check	6			
	Act	8			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	6	6,0	33%	
	Toetsingskader	7			
	Naleving Governancecode	5			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	6,5	33%	
	Openbare verantwoording	6			



# Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper SSH

(opgesteld conform het format van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 26 november 2014)

### *Wie is de SSH?*

- De SSH is de landelijke studentenhuysvester, actief in Utrecht, Amersfoort, Rotterdam, Tilburg, Zwolle, Maastricht en Groningen. Op dit moment verhuren we 19.000 kamers en woningen.
- De SSH zorgt voor woonruimte voor individuele studenten. Deze huurders vormen ons belangrijkste aandachtsveld. Zij zijn de doelgroep die de bestaansreden is van onze organisatie en zij betalen de huur waardoor ze ook in praktische zin de echte en enige basis vormen van ons voortbestaan.
- De SSH draagt daarmee bij aan het functioneren van belangrijke onderwijsinstellingen in Nederland. Niet voor niets is de SSH ontstaan uit de Universiteit van Utrecht die woonruimte voor haar studenten in de jaren '50 van de vorige eeuw van groot belang achtte. De huisvesting van studenten is ook een onderdeel van de Nederlandse kenniseconomie.

### *Waar staat de SSH voor?*

- Studenten vragen om voldoende, beschikbare en betaalbare kamers van goede kwaliteit. Kwaliteit zal door ieder individu verschillend worden beoordeeld, maar de SSH staat voor het op de markt brengen van veilige kamers met eerlijke contracten en redelijke huren.
- Universiteiten en hogescholen geven onderwijs aan Nederlandse en buitenlandse studenten, die beide door de SSH worden gehuisvest. Veel instellingen streven naar een mix van onderwijs, wonen en onderzoek op hun locatie. De SSH bouwt mee aan campussen. De steden waarin onderwijsinstellingen gevestigd zijn, behoren tot de meest succesvolle plekken van het land. Door de constante instroom van jong talent zijn zij aantrekkelijk als vestigingsplaats voor kennisintensieve bedrijven. Dit leidt tot welvarende en bloeiende steden, die van belang zijn voor heel Nederland en haar op kennis gebaseerde economie. De SSH staat voor ondersteuning van de kenniseconomie.

### *Wat wil de SSH bereiken?*

- Het aanbod van kamers moet in evenwicht zijn met de vraag. De SSH investeert in woonruimte om aan de vraag te voldoen. Het aanbod van woonruimte moet betaalbaar zijn. De kwaliteit beperkt zich niet tot objectieve aspecten. Ook de subjectieve beleving van de huurder is van groot belang. Is het gezellig, sfeervol? Kijk je straks terug op een mooie tijd in de stad van je studententijd? De SSH wil daar zeker een bescheiden bijdrage aan leveren.
- We werken nauw samen met de universiteiten om samen met hen Nederlandse en buitenlandse studenten van dienst te zijn. Als het nodig is ondernemen we met hen initiatieven om woonruimte en diensten te verbeteren.
- Goed functionerend onderwijs is essentieel voor de steden. Elke student levert de stedelijke economie gemiddeld € 25.000 per jaar op en wanneer de steden er in slagen dit talent vast te houden dragen zij sterk bij aan de welvaart van de steden en van het land.
- De SSH zal haar aantal eenheden uitbreiden van 7.000 in 2000 naar 20.000 in 2016.
- Het aantal studenten dat op kamers gaat stabiliseert. De geplande projecten worden afgemaakt. Daarna zullen nieuwe activiteiten zijn ter vernieuwing van de portefeuille. De SSH maakt daarom de omslag van investeren en groeien naar steeds beter beheren en stabilisatie. De middelen worden ingezet in het bestaande bezit en voor het aflossen van leningen. Uitzonderingen blijven mogelijk.
- Er wordt ingezet op handhaven van het huidige werkgebied van de SSH: in de steden waar de SSH werkzaam is willen we onze positie versterken. We komen vaak binnen om Short-Stay-

activiteiten te doen, maar we zullen dit zo snel mogelijk uitbreiden met het huisvesten van reguliere studenten. Uitbreiding in te beheren bezit en verbetering van het aanbod zal voornamelijk via beheer gestalte krijgen, niet via eigendom.

- Het is noodzakelijk om goed en goedkoop te beheren. Omdat we zelf niet zo veel meer willen investeren, proberen we verder uit te breiden in het beheer voor derden. Daarvoor is het nodig dat we inhoudelijk heel goed zijn en dat we kunnen beheren voor een concurrerend tarief. De kosten per verhuureenheid zullen tot de laagste van het land blijven behoren.
- Een specialist zoals de SSH heeft een voorsprong op algemene corporaties; wij hebben focus en hoeven onze aandacht niet over heel verschillende doelgroepen te verdelen. Wij zijn in de gelegenheid onze doelgroep steeds beter te leren kennen en beter van dienst te zijn. Onze voorsprong ten opzichte van algemene corporaties groeit. Het is de uitdaging deze voorsprong uit te bouwen.
- De SSH verhuurt en beheert haar eenheden efficiënt. We moeten onze werkwijze echter blijvend verbeteren. Aan het eind van 2014 zijn de aanbodportalen voor Nederlandse en voor buitenlandse studenten gereed, is onze website vernieuwd (ook in het Engels voor regulier aanbod). In 2015 zijn we gedwongen ons primaire systeem te vervangen. We zullen proberen de veranderingen zo beperkt mogelijk te houden. Een soepel geautomatiseerd betalingsverkeer is een must.
- Om in een markt waar evenwicht ontstaat ons bezit (en het bezit dat we voor derden beheren) goed te kunnen blijven verhuren, is het onontkoombaar dat we een omslag maken van "eerlijke" woonruimteverdeling naar marketing. Met goede dienstverlening, goede producten en aansprekende presentatie en voorwaarden moeten we potentiële huurders verleiden bij ons te komen wonen. We moeten ons voorbereiden op deze ontspannen markt door een aantal maatregelen:
  - Verhuurteams zijn verantwoordelijk voor en worden de drijvende kracht achter een werkwijze die leidt tot tevreden huurders, goed verhuurbare complexen en een effectief verhuurbeleid.
  - De huurders moeten ons kennen als een goede verhuurder. De SSH behandelt je goed, reageert als er iets mis is en lost het altijd op. Voor ouders zijn we een betrouwbare, veilige partij!
  - De huurders moeten onze complexen ervaren als 'the place to be'. Facebook vervult hierin een steeds belangrijker rol.
  - Medewerkers van de SSH zullen hun inzet nog meer richten op het 'vervullen van de rol van gastheer/vrouw' en minder op die van bewaker van onze gebouwen.
  - De SSH zal gericht de aantrekkelijkheid van de verschillende complexen bevorderen door het benadrukken van het specifieke imago, het aanbieden van huur-vastcontracten gedurende de huurperiode (geen huurverhoging!), selectief omgaan met campuscontracten (of het afschaffen ervan), het bevorderen van internet communities (ook internationaal), het voeren van een actief klantenbindingsbeleid voor buitenlandse universiteiten die veel studenten 'leveren' voor onze kamers.
  - Dit alles is er op gericht ons aanbod van woonruimte een voorsprong te geven op andere aanbieders, die via internet steeds gemakkelijker gevonden kunnen worden en soms een meer persoonlijke aanpak bieden dan wij gewend zijn.
  - Het scherpe verschil tussen Short Stay en reguliere verhuur gaat verdwijnen. Er ontstaan tussenvormen, met minder service (goedkoper) en buitenlandse studenten zullen op onze Engelstalige site hun weg vinden in het reguliere aanbod.
  - Bekendheid en mond-op-mond reclame zijn belangrijke factoren bij de verhuur aan buitenlandse studenten. De SSH gaat daarom een relatie opbouwen met concentraties van buitenlandse huurders uit specifieke steden en van specifieke universiteiten. Daarbij zullen de universiteiten zelf ook een rol gaan spelen.

- De stabilisatie van de studentenmarkt geldt niet voor starters (in Utrecht). De behoefte aan woningen voor starters in Utrecht is erg groot. De ontwikkeling van Jebber zal dan ook met kracht worden voortgezet. In de veelbelovende combinatie sociale huur/markthuurl, zal door de SSH verder worden geïnvesteerd in sociale huur. Een groot deel van de uitbreiding moet komen van de markthuurl. Streven is en blijft om 1.500 woningen te verhuren in 2020.
- De SSH realiseert zich dat er naast reguliere studenten ook andere doelgroepen zijn die steun nodig hebben als het gaat om huisvesting. Met Wonen op maat steunt de SSH allerlei vormen van huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Dat kunnen bijvoorbeeld dakloze jongeren zijn, autistische studenten, kunstenaars of ex-verslaafden. De SSH heeft de doelstelling om 5% van haar totale voorraad te verhuren ten behoeve van deze bijzondere doelgroepen.

#### *Waar staat de SSH nu en is de bestuurder daar tevreden over?*

- De SSH heeft zich sinds 2000 gericht op het wegwerken van het tekort aan studentenkamers in Utrecht. Dit doel is vrijwel bereikt. Hiermee is een maatschappelijk huisvestingsprobleem opgelost, reden voor tevredenheid en enige trots.
- Sinds 2008 heeft de SSH haar activiteiten uitgebreid tot andere steden in Nederland. Na het verkrijgen van landelijk toelating, hebben we hieraan invulling gegeven. De SSH is één van de twee landelijke verhuurders van studentenwoningen.
- De landelijke kritiek op de inefficiënte werkwijze van corporaties gaat aan ons voorbij. Met beheerkosten van € 650 per vhe zijn we op twee na de goedkoopste van het land. Het werkproces van de SSH is in hoge mate gedigitaliseerd en kent zijn gelijke niet in het land.
- Ongeveer vijf jaar geleden is de keus gemaakt dochteronderneming Jebber op te richten om daarmee de markt van starters te gaan bedienen. Hoewel intern en extern de nodige weerstand moest worden overwonnen, kan nu gesproken worden van een succes. Het derde startersproject wordt binnenkort opgeleverd, twee gaan in aanbouw. De vraag overtreft het aanbod twintig maal. Het concept van Jebber trekt ook buiten Utrecht de aandacht.
- Doordat onze ambities groter waren dan de financiële mogelijkheden toestonden, is al tien jaar geleden ingezet op een onconventionele aanpak. Niet langer vormde het eigendom de maat der dingen, maar de mogelijkheid om de doelgroep te huisvesten. De SSH huisvest nu 10.000 studenten in eigen bezit en 9.000 in het bezit waarin anderen geïnvesteerd hebben en dat wij voor hen beheren. Deze verhouding is uniek voor een corporatie.
- De SSH onderhoudt uitstekende contacten met de gemeente Utrecht en andere gemeenten, de georganiseerde huurders (alle ondernemingsplannen deze eeuw zijn met een positief advies van hen tot stand gekomen), tal van onderwijsinstellingen (de SSH heeft contracten met 30 onderwijsinstellingen), tal van collega's in en buiten Utrecht (de SSH heeft contracten met 10 collega-corporaties en werkt samen met 16 collega's in de CV Uithof III).
- Bij de laatste visitatie (2010) scoorde de SSH een 8.
- De SSH heeft een gezonde financiële positie. In de huidige beoordelingssystematiek van het WSW voldoet de SSH aan de ratio's, behalve de loan-to-value, die tijdelijk door de grote bouwproductie (ongeveer 1.000 verhuureenheden in aanbouw) net boven het vereiste niveau uitkomt. Na de voltooiing van de projecten in ontwikkeling, zal ook deze ratio aan de voorwaarden voldoen.
- De afgelopen periode zijn verantwoordelijkheden lager in de organisatie en dus dichterbij de klant gelegd. De verwachtingen zijn hoog ten aanzien van de uitvoering van wat we in gang hebben gezet in een markt die meer dan voorheen vraagt om een klantgerichte benadering.

## Bijlage 2: Reactie RvC en directeur-bestuurder op de visitatie

23 september 2015

### REACTIE VISITATIERAPPORT 2015

Zoals de visitatiecommissie ons herkent in de “trefzekere beschrijving” die wij van onszelf geven in het position paper, zo herkennen wij onszelf in het oordeel dat de commissie in dit rapport over ons uitspreekt.

Op drie van de vier onderdelen scoort de SSH een ruim voldoende of meer:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen.

Het verheugt ons daarbij dat het hoogste cijfer wordt toegekend aan het Presteren volgens Belanghebbenden. Immers, voor hen zetten we ons elke dag weer in.

De voldoende die wordt toegekend aan het Presteren ten aanzien van Governance is voor ons aanleiding om dit gebied de komende tijd meer aandacht te schenken. We begrijpen dat de maatschappelijke vraag naast volkshuisvestelijke prestaties ook steeds nadrukkelijker uitgaat naar prestaties op het gebied van goed bestuur. We hebben al stappen richting een verbeterde governance gezet en we gaan die de komende jaren ook indringender zetten.

Het rapport noemt elf verbeterpunten. Deze zijn te verdelen in governance (nummers 1, 7, 8, 9, 10 en 11), Jebber (2, 3 en 4), keuzes in de activiteiten (5) en interne organisatie (6). Deze verbeterpunten sluiten aan bij de voornemens die hun beslag zullen krijgen in het nieuwe ondernemingsplan van de SSH en zullen door ons in acties worden omgezet. Waar we terstond opvolging aan verbeterpunten kunnen geven, doen we dat: rekenschap nieuwe governancecode en wetgeving (nummer 9) en uitbreiden informatie op website (10). De zelfevaluatie 2015 (8) is overigens reeds vóór oplevering van het visitatierapport uitgevoerd. De meeste verbeterpunten liggen in de sfeer van de governance, hetgeen aansluit bij de algemene beoordeling door de visitatiecommissie.

Op één punt delen wij de conclusies die de visitatiecommissie trekt, niet. Waar zij concludeert dat de combinatie van beide commissariaten van dhr. Van der Moolen “onder de vigerende wetgeving des te meer wringt”, is dit onterecht. Bij de overwegingen die een rol speelden in 2014 hoorde dat het de SSH bekend was dat er een nieuwe governancecode in voorbereiding was waarin de bepalingen over de combinatie van commissariaten zouden komen te vervallen. Toen de nieuwe governancecode uitkwam in 2015, bleek dat wij goed waren geïnformeerd. Deze code verwijst daarnaast naar Herzieningswet artikel 30.5, waarin eveneens geen bepalingen ter zake zijn opgenomen. De vigerende wetgeving wringt dus juist niet ten aanzien van het combineren van commissariaten bij Lefier en de SSH.

De visitatiecommissie verwijst daarnaast ook onterecht naar Governancecode 2011 artikel III.2.2d (een commissaris wordt niet gezien als onafhankelijk als hij een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie heeft of in de vijf jaar voorafgaand aan zijn benoeming heeft gehad), want ons is niet bekend dat dhr. Van der Moolen ooit een zakelijke relatie met de SSH heeft gehad. Mocht de visitatiecommissie doelen op zijn verbintenis aan het Centraal Fonds Volkshuisvesting, dan wijzen wij erop dat in artikel III.2.2f van diezelfde code wordt bepaald dat een commissaris slechts wordt gezien als niet onafhankelijk als hij tegelijkertijd werkzaam is bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Het vijfjaarscriterium geldt hier niet.

Wij danken de leden van de visitatiecommissie voor hun inzet en daarnaast ook alle stakeholders die tijd hebben gemaakt om met de commissie over onze maatschappelijke prestaties in gesprek te gaan. Hun input is voor ons zeer waardevol en leidend voor ons toekomstig handelen.

### Bijlage 3: Geïnterviewde personen

#### De SSH

Naam	Functie
Marie-Louise van Kleef	Voorzitter Raad van Commissarissen
Paul Tankink	Plv. voorzitter Raad van Commissarissen
Ton Jochems	Directeur-bestuurder
Anemoon van Dijk	manager NI
Remco de Maaijer	manager Strategie
René van den Brom	manager Financiën

#### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Kim Blom	BoKS, koepelorganisatie huurders
Vincent Luijnenburg	BoKS, koepelorganisatie huurders
Walter Austmann	BoKS, koepelorganisatie huurders
Paulus Jansen	Wethouder Wonen Utrecht
Martin Mulder	Directeur programma's en stadsontwikkeling
Erik Dannenberg	(voormalig) wethouder Zwolle
Dries Berendsen	Universiteit van Utrecht
Jan Willem Meinsma	Lid van het College van bestuur Hogeschool Windesheim en namens de Zwolse 8 (onderwijsinstellingen)
Evert Leideman	Directeur-bestuurder deltaWonen, collega-corporatie
Liesbeth Marchesini	Directeur-bestuurder Mitros, collega-corporatie
Johan Klinkenberg	Directeur-bestuurder Bo-Ex, collega-corporatie
Jan de Jeu	Lid van het College van bestuur Rijksuniversiteit Groningen
Rob Vinke	Directeur-bestuurder TBV Wonen, collega-corporatie
Jan Berndsén	Bestuurder Lister, zorginstelling

## Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van SSH in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met SSH te hebben.

Rotterdam, 04 november 2015



Bart Witmond  
Partner, ECORYS Nederland B.V.



## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

SSH

*Visitatieperiode januari 2015 – oktober 2015*

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de twee jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Pia van Oord



*Naam en handtekening:*

Gerard Agterberg



*Naam en handtekening:*

Bart Witmond



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

4 november 2015

## Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren

### Functie: voorzitter

#### Naam, titel, voorletters:

Van Oord-Wiessing, ir. A.F.

#### Geboorteplaats en –datum:

Genève (CH), 3 september 1951

#### Woonplaats:

Schipluiden

#### Huidige functie:

Zelfstandig consultant

#### Onderwijs:

1969-1976: Stedebouwkunde, Faculteit van Bouwkunde (Technische Universiteit Delft)

1963-1969: Gymnasium β, Arnhem

#### Loopbaan:

2010 – heden: Ecorys, visitator

2010 – heden: Zelfstandig consultant, directeur Anne Advies

2005 – 2010: Kristal projectontwikkeling, adviseur Strategie en Beleid

1992 – 2005: Woondrecht (rechtsvoorganger van Woonbron Dordrecht), directeur Project- en productontwikkeling

1986 – 1992: gemeente Den Haag, project- en wijkcoördinator Naoorlogse wijken

1982 – 1986: gemeente Rotterdam, project- en wijkcoördinator Stadsvernieuwing

1976 – 1982: Stad en Landschap bv. (rechtsvoorganger van RBOI, nu Rho adviseurs voor leefruimte) te Rotterdam

#### Profielchets:

Pia van Oord is uitstekend thuis in het werkveld van de woningcorporaties. Zij was daarin gedurende de laatste vijftientig jaar werkzaam als manager, directielid en beleidsadviseur.

Daarvoor werkte zij 10 jaar bij de lokale overheid aan grootstedelijke vraagstukken.

Zij heeft deelgenomen aan een tiental visitatiecommissies, zowel in de rol van voorzitter en als projectleider/algemeen commissielid.

Pia van Oord is voorzitter van de raad van commissarissen van een coöperatieve woningbouwvereniging en was gedurende enige tijd gewoon commissaris bij een woningcorporatie.

Daarnaast is zij werkzaam als zelfstandig consultant en was zij tot voor kort raadslid in haar woonplaats.

## Projectleider

### Naam, titel, voorletters:

Witmond, drs. B.J.

### Geboorteplaats en -datum

Amsterdam, 17 april 1964

### Huidige functie:

Partner Ecorys, sectormanager Freight

### Onderwijs:

1983 – 1988      Universiteit van Amsterdam, doctoraal Politicologie met bijvak economie  
1982 – 1983      Conservatorium Arnhem, voorbereidend jaar jazzopleiding drums

### Loopbaan:

Sinds 2002              Verschillende posities bij Ecorys (senior consultant, partner en manager)  
2001 – 2002            Coördinator aardgasbatenfonds (ICES) ministerie Verkeer en Waterstaat  
2000 – 2001            Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken  
1999 – 2000            Projectleider milieubeleid (chemische) industrie ministerie VROM  
1999 – 2000            Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken  
1989 – 1999            (Senior) beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken  
1988 – 1989            Centrum voor Milieukunde, Universiteit van Leiden: onderzoeker

### Profielchets:

Bart is een politicoloog met een economische inslag en gespecialiseerd in vraagstukken waar publieke en private partijen samenwerken. Als beleidsmaker bij drie ministeries werkte hij vanuit het publieke belang samen met marktpartijen. Als partner en manager bij Ecorys houdt hij zich vooral bezig op het veld van integrale gebiedsontwikkeling. Zo heeft hij een governance model en een financieringsarrangement (IenM, Flevoland, Almere) voor de gebiedsontwikkeling van Almere ontwikkeld. Hij heeft voor diverse projectontwikkelaars en corporaties gewerkt aan projecten op het vlak van natuurontwikkeling in combinatie met woningbouw. Bart kent de belangen van de gemeenten op het vlak van woningbouw goed vanuit zijn onderzoeken voor de ministeries van BZK (economische effecten agglomeraties), Financiën en VROM (beleidsevaluatie binnenstedelijke of uitleglocaties). Hij heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en heeft voor de gemeenteraden een publicatie gemaakt: de Handreiking grondbeleid voor raadsleden (VNG-publicatie). Hij werkt op het lokale schaalniveau in projecten voor diverse rekenkamers van gemeenten voor evaluatie van woningbouw, vitale wijken en grondbeleid (Eindhoven, Haarlemmermeer en Winsum) en als projectleider van diverse maatschappelijke visitaties van corporaties. De kernvaardigheden van Bart zijn gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen, kennis van gebiedsontwikkeling en een vlotte pen om complexe materie begrijpelijk te formuleren.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

### Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

### Woonplaats:

Zoetermeer

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- 2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- 1997 – 2003: Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

### Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

### Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
SSH heeft in Utrecht 12.889 eenheden, met name voor haar primaire doelgroep, studenten.	SSH garandeert t/m 31-12-2015 minimaal 3.793 huishoudens betaalbare zelfstandige huisvesting te bieden, lager dan de WHT grens. (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH)	6,0
De wachttijd voor een kamer was eind 2014 16 maanden, in 2013 12 maanden. In 2012 zijn minimale en maximale wachttijden gepubliceerd. De minimale wachttijd was eind 2012 6 maanden. Eind 2009 was dit 8 maanden. De maximale wachttijd was eind 2012 18 maanden en eind 2009 17 maanden.	De wachttijd voor jongeren en studenten moet omlaag. Vorige prestatieafspraken gingen uit van 12 maanden ultimo 2010. Nieuwe prestatieafspraken noemen geen termijn (Bouwen aan de stad / STUW).	6,0
Onderzoek naar effecten geweest. Door campuscontracten meer instroom mogelijk.	Campuscontracten toepassen om doorstroming te bevorderen. Studenten moeten na hun afstuderen de studentenwoning verlaten (Woonvisie Gemeente Utrecht).	7,0
SSH werkt in Utrecht met contigenthouders. De contigenthouders reserveren woonruimte bij de SSH voor studenten en medewerkers die de SSH ook conform de samenwerkingsovereenkomsten ter beschikking stelt.	Bij benadering heeft de UU de volgende contigenten aan woningen nodig:  330 woonruimtes voor 12 maanden (2x5 / 1x10 + 2 maanden) voor de Universiteit Utrecht (SOK UU 2010 - 2015)  170 woonruimtes voor 12 maanden aaneengesloten oor de Universiteit Utrecht (SOK UU 2010 - 2015)  140 woonruimtes variabel oor de Universiteit Utrecht (SOK UU 2010 - 2015)  100 woonruimtes voor 12 maanden (2x5 / 1x10 + 2 maanden) voor de Hogeschool Utrecht (SOK UU 2010 - 2015)  5 woonruimtes voor 12 maanden aaneengesloten oor de Hogeschool Utrecht (SOK UU 2010 - 2015)  0 woonruimtes variabel oor de Hogeschool Utrecht (SOK UU 2010 - 2015)  16 woonruimtes voor exchange studenten HKU (SOK HU 2014 - 2016)  8 woonruimtes voor master studenten HKU (SOK HU 2014 - 2016)  14 kamers voor de studenten van Stichting Studiefinanciering Curaçao	7,0
<b>Betaalbaarheid</b>		
De gemiddelde netto-huurprijs per kamer per maand is gestegen van 206 euro ultimo 2009 naar 247 euro ultimo 2014. De huurverhoging in 2014 was 2,9%. In 2013 was dit 3,2% voor de woningen en kamers gemiddeld (maximaal 4%). In 2012 was de gemiddelde huurverhoging 2,3% (maximaal 2,3%). In 2011 was de gemiddelde huurverhoging 1,2% (maximaal 1,2%). In 2010 was de gemiddelde huurverhoging eveneens met 1,2% gelijk aan de maximale huurverhoging. Bij mutatie worden de huren opgetrokken. In verhuurde staat past SSH een gematigd huurbeleid toe.	De studentenhuysvesters zetten zich in voor langjarige beschikbaarheid van betaalbare woningen voor studenten (Kences, Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,4</b>

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>SSH verhuurt woon-zorgcomplexen met 100 woningen voor ouderen. In nog drie complexen verhuurde SSH groepswonen voor ouderen.</p> <p>SSH heeft een Focusproject met 14 woningen voor minder valide personen. Verder bezit SSH 6 woningen die doorlopend beschikbaar zijn voor minder valide jongeren.</p> <p>SSH huisvest personen die uitstromen uit instellingen. In 2013 waren dit 14 personen, in 2012 13.</p> <p>SSH verhuurt woonruimte aan diverse maatschappelijke instanties voor de huisvesting van cliënten, veelal gericht op re-integratie of zelfstandig kunnen wonen.</p> <p>SSH verzorgt huisvesting voor 'Talent voor...' MBO studenten waarbij door de thuissituatie schooluitval dreigt krijgen een eigen woonplek en wekelijkse coaching. SSH heeft een projectcoördinator aangesteld.</p> <p>SSH heeft totaal 273 kamers, 59 woningen en 11 eenheden verhuurd in het kader van wonen en zorg (2013). In 2010 waren dit 210 kamers en 51 woningen.</p> <p>SSH heeft in 2013 3 kamers toegewezen aan cliënten van maatschappelijke instanties. In 2012 waren dit er 9 en in 2011 15, evenals in 2010.</p> <p>Naast het verhuren van woonruimte aan instanties, verhuurt SSH op voordracht van Het Vierde Huis ook een aantal tijdelijke kamers rechtstreeks aan huurders, waarbij instanties begeleiding bieden. In 2012 werden 10 kamers verhuurd, evenals in 2011.</p>	<p>Er is specifiek aandacht voor mensen met een functiebeperking (Bouwen aan de stad)</p>	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
<p>De woningwaardering van DAEB woningen is 99 punten tegenover 96 van de referentiegroep. De Niet -DAEB woningen hebben 132 punten tegenover 130 van de referentiegroep.</p>	<p>Er is behoefte aan kwalitatief goede studentenhuisvesting doordat in de particuliere sector de kwaliteit nogal eens te wensen over laat. (Woonvisie gemeente Utrecht)</p>	7,0
	<p>Bij nieuwbouw, renovatie en planmatig onderhoud streven naar het Politiekeurmerk Veilig Wonen</p>	
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		
<p>Uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat de huurders zeer tevreden zijn. De beoordeling in 2014 is over het algemeen gelijk aan 2013, 2012 en 2011. Daarvoor steeg de waardering jaarlijks (meting door Feeddex).</p>	<p>Maandelijks een elektronische gastenenquête uitvoeren waarvan de resultaten aan de Universiteit Utrecht worden gerapporteerd.(SOK UU 2010 - 2017 / HU / HKU)</p>	7,0
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
<p>Het energielabel voor kamers is nog niet uitontwikkeld. Energiebesparende maatregelen waren: vervangen CV installaties door HR installaties, aanbrengen dakisolatie, realiseren van 620 energielabelsprongen voor de zelfstandige woningen, aanbrengen energiezuinige ventilatiesystemen, LED verlichting aanbrengen, leidingen isoleren, aanbrengen HR++ glas, en uitvoering van bewustwordingscampagne.</p>	<p>Streven naar 20% reductie van de CO2 uitstoot (prestatieafspraken gelden voor de zelfstandige woningen) (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH)</p>	6,0

In 2012 600 labelsprongen. In 2010, 2011, 2013 en 2014 geen info over labelstappen.	Aan het eind van de periode hebben de woningen gemiddeld een energielabel C (prestatieafspraken gelden voor de zelfstandige woningen) (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH).	6,0
Het energielabel voor kamers is nog niet uitontwikkeld. Energiebesparende maatregelen waren: vervangen CV installaties door HR installaties, aanbrengen dakisolatie, realiseren van 620 energielabelsprongen voor de zelfstandige woningen, aanbrengen energiezuinige ventilatiesystemen, LED verlichting aanbrengen, leidingen isoleren, aanbrengen HR++ glas, en uitvoering van bewustwordingscampagne.	Bij ingrijpende renovaties is het streefniveau label B en zet SSH in op het minimaliseren van het aantal woningen met een F- of G-label (prestatieafspraken gelden voor de zelfstandige woningen) (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH).	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,4</b>

#### (Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		
In 2012 zijn 10 appartementen voor starters opgeleverd, 12 kamers, 7 studio's en twee bedrijfsruimten.	32 eenheden Biltstraat (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
Oplevering maart 2014. 63 kamers en 6 starterswoningen	60 eenheden Aurora (in voorbereiding) (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
De ontwikkeling van sportstudio's op het Kampongterrein is stopgezet. De ontwikkeling was gekoppeld aan de komst van een nationaal hockey centrum.	100 eenheden Kampong, in voorbereiding (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
Johanna (Uithof)- Eind oktober 2013 is de bouw van 655 eenheden van start gegaan, bestaande uit 381 kamers en 274 studio's. Oplevering in 2015	Uiterlijk 2014 500 extra eenheden voor studenten op de Uithof	6,0
In 2013 is De Sterren (voormalige Provinciehuis) opgeleverd, hier zijn 690 kamers gerealiseerd, waarvan 75 gemeubileerd.	Mogelijkheden van transformatie of herbestemming van leegstaande kantoren tot studentenhuisvesting worden onderzocht.	7,0
Jebber richt zich op starters. Jebber heeft 3 bewoonde projecten, 2 projecten in aanbouw en 3 projecten in voorbereiding en is daarmee op weg om 1.500 woningen in bezit te krijgen. In de realiseert SSH met het project Johanna een forse uitbreiding voor studenten (655 eenheden).	In de bestaande stad zullen woningen worden gerealiseerd tot 554,76 voor specifieke doelgroepen zoals starters en studenten (STUW 2007 - 2010).	7,0
Formeel in 2009 gereed, maar eindoplevering en nazorg in 2010.	364 eenheden realiseren (uiterlijk 2010) - project MAX (STUW 2007 - 2010)	7,0
<b>Sloop</b>		
Bde eenheden aan de Biltstraat zijn gesloopt in 2011. In 2010, 2012, 2013 en 2014 zijn er geen panden gesloopt. Vanwege de goede staat van het bezit zijn er vooralsnog geen sloopplannen.	32 eenheden Biltstraat (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		
In 2011 is de verbouwing voltooid en zijn 22 kamers gerealiseerd. In 2010 zijn 6 zelfstandige appartementen gerealiseerd.	22 eenheden Monsigneur van Weteringstraat renoveren (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		
<b>Verkoop</b>		



Het is niet het beleid om panden te verkopen. In 2010, 2011, 2012, 2013 en 2014 hebben geen verkopen plaatsgevonden.	Er zijn 469 woningen gelabeld voor verkoop, waarvan 70 in Binnenstad en Oost. In principe is het geen doelstelling om woningen te verkopen. (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

#### Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw samengewerkt wordt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer gelegd op sociaal beheer.	Als inbraakcijfers daar aanleiding toe geven, krijgen huurders van risicovolle complexen een mail met een waarschuwing. Nieuwe bewoners krijgen een flyer bij het huurcontract (Bouwen aan de stad).	6,0
SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw samengewerkt wordt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer gelegd op sociaal beheer.	Gemeente en woningcorporaties treffen samen maatregelen om het inbraakrisico te verkleinen (Bouwen aan de stad)	6,0
SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw samengewerkt wordt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer gelegd op sociaal beheer.	Het verbeteren van de leefbaarheid in die wijken waar de corporaties veel woningbezit hebben (STUW)	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,0</b>

#### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		
SSH heeft in Utrecht 12.889 eenheden, met name voor haar primaire doelgroep, studenten.	SSH garandeert t/m 31-12-2015 minimaal 3.793 huishoudens betaalbare zelfstandige huisvesting te bieden, lager dan de WHT grens. (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH)	6,0
De wachttijd voor een kamer was eind 2014 16 maanden, in 2013 12 maanden. In 2012 zijn minimale en maximale wachttijden gepubliceerd. De minimale wachttijd was eind 2012 6 maanden. Eind 2009 was dit 8 maanden. De maximale wachttijd was eind 2012 18 maanden en eind 2009 17 maanden.	De wachttijd voor jongeren en studenten moet omlaag. Vorige prestatieafspraken gingen uit van 12 maanden ultimo 2010. Nieuwe prestatieafspraken noemen geen termijn (Bouwen aan de stad / STUW).	6,0
Onderzoek naar effecten geweest. Door campuscontracten meer instroom mogelijk.	Campuscontracten toepassen om doorstroming te bevorderen. Studenten moeten na hun afstuderen de studentenwoning verlaten (Woonvisie Gemeente Utrecht).	7,0
SSH werkt in Utrecht met contigenthouders. De contigenthouders reserveren woonruimte bij de SSH voor studenten en medewerkers die de SSH ook conform de samenwerkingsovereenkomsten ter beschikking stelt.	Bij benadering heeft de UU de volgende contigenten aan woningen nodig: 330 woonruimtes voor 12 maanden (2x5 / 1x10 + 2 maanden) voor de Universiteit Utrecht (SOK UU 2010 - 2015) 170 woonruimtes voor 12 maanden aaneengesloten oor de Universiteit Utrecht (SOK UU 2010 - 2015) 140 woonruimtes variabel oor de Universiteit Utrecht (SOK UU 2010 - 2015) 100 woonruimtes voor 12 maanden (2x5 / 1x10 + 2 maanden) voor de Hogeschool Utrecht (SOK UU 2010 -	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	2015)  5 woonruimtes voor 12 maanden aaneengesloten oor de Hogeschool Utrecht (SOK UU 2010 - 2015) 0 woonruimtes variabel oor de Hogeschool Utrecht (SOK UU 2010 - 2015) 16 woonruimtes voor exchange studenten HKU (SOK HU 2014 - 2016) 8 woonruimtes voor master studenten HKU (SOK HU 2014 - 2016) 14 kamers voor de studenten van Stichting Studiefinanciering Curaçao	
<b>Betaalbaarheid</b>		
<p>De gemiddelde netto-huurprijs per kamer per maand is gestegen van 206 euro ultimo 2009 naar 247 euro ultimo 2014. De huurverhoging in 2014 was 2,9%. In 2013 was dit 3,2% voor de woningen en kamers gemiddeld (maximaal 4%). In 2012 was de gemiddelde huurverhoging 2,3% (maximaal 2,3%). In 2011 was de gemiddelde huurverhoging 1,2% (maximaal 1,2%). In 2010 was de gemiddelde huurverhoging eveneens met 1,2% gelijk aan de maximale huurverhoging. Bij mutatie worden de huren opgetrokken. In verhuurde staat past SSH een gematigd huurbeleid toe.</p>	<p>De studentenhuisvesters zetten zich in voor langjarige beschikbaarheid van betaalbare woningen voor studenten (Kences, Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)</p>	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,4</b>

#### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>SSH verhuurt woon-zorgcomplexen met 100 woningen voor ouderen. In nog drie complexen verhuurde SSH groepswonen voor ouderen.</p> <p>SSH heeft een Focusproject met 14 woningen voor minder valide personen. Verder bezit SSH 6 woningen die doorlopend beschikbaar zijn voor minder valide jongeren.</p> <p>SSH huisvest personen die uitstromen uit instellingen. In 2013 waren dit 14 personen, in 2012 13.</p> <p>SSH verhuurt woonruimte aan diverse maatschappelijke instanties voor de huisvesting van cliënten, veelal gericht op re-integratie of zelfstandig kunnen wonen.</p> <p>SSH verzorgt huisvesting voor 'Talent voor...' MBO studenten waarbij door de thuissituatie schooluitval dreigt krijgen een eigen woonplek en wekelijkse coaching. SSH heeft een projectcoördinator aangesteld.</p> <p>SSH heeft totaal 273 kamers, 59 woningen en 11 eenheden verhuurd in het kader van wonen en zorg (2013). In 2010 waren dit 210 kamers en 51 woningen.</p>	<p>Er is specifiek aandacht voor mensen met een functiebeperking (Bouwen aan de stad)</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>SSH heeft in 2013 3 kamers toegewezen aan cliënten van maatschappelijke instanties. In 2012 waren dit er 9 en in 2011 15, evenals in 2010.</p> <p>Naast het verhuren van woonruimte aan instanties, verhuurt SSH op voordracht van Het Vierde Huis ook een aantal tijdelijke kamers rechtstreeks aan huurders, waarbij instanties begeleiding bieden. In 2012 werden 10 kamers verhuurd, evenals in 2011.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>

## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		
De woningwaardering van DAEB woningen is 99 punten tegenover 96 van de referentiegroep. De Niet -DAEB woningen hebben 132 punten tegenover 130 van de referentiegroep.	Er is behoefte aan kwalitatief goede studentenhuisvesting doordat in de particuliere sector de kwaliteit nogal eens te wensen over laat. (Woonvisie gemeente Utrecht)	7,0
	Bij nieuwbouw, renovatie en planmatig onderhoud streven naar het Politiekeurmerk Veilig Wonen	
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		
Uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat de huurders zeer tevreden zijn. De beoordeling in 2014 is over het algemeen gelijk aan 2013, 2012 en 2011. Daarvoor steeg de waardering jaarlijks (meting door Feeddex).	Maandelijks een elektronische gastenenquête uitvoeren waarvan de resultaten aan de Universiteit Utrecht worden gerapporteerd.(SOK UU 2010 - 2017 / HU / HKU)	7,0
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
Het energielabel voor kamers is nog niet uitontwikkeld. Energiebesparende maatregelen waren: vervangen CV installaties door HR installaties, aanbrengen dakisolatie, realiseren van 620 energielabelsprongen voor de zelfstandige woningen, aanbrengen energiezuinige ventilatiesystemen, LED verlichting aanbrengen, leidingen isoleren, aanbrengen HR++ glas, en uitvoering van bewustwordingscampagne.	Streven naar 20% reductie van de CO <sub>2</sub> uitstoot (prestatieafspraken gelden voor de zelfstandige woningen) (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH)	6,0
In 2012 600 labelsprongen. In 2010, 2011, 2013 en 2014 geen info over labelstappen.	Aan het eind van de periode hebben de woningen gemiddeld een energielabel C (prestatieafspraken gelden voor de zelfstandige woningen) (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH).	6,0
Het energielabel voor kamers is nog niet uitontwikkeld. Energiebesparende maatregelen waren: vervangen CV installaties door HR installaties, aanbrengen dakisolatie, realiseren van 620 energielabelsprongen voor de zelfstandige woningen, aanbrengen energiezuinige ventilatiesystemen, LED verlichting aanbrengen, leidingen isoleren, aanbrengen HR++ glas, en uitvoering van bewustwordingscampagne.	Bij ingrijpende renovaties is het streefniveau label B en zet SSH in op het minimaliseren van het aantal woningen met een F- of G-label (prestatieafspraken gelden voor de zelfstandige woningen) (Bouwen aan de stad, oplegnotitie SSH).	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,4</b>

**(Des)investeren in vastgoed**

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		
In 2012 zijn 10 appartementen voor starters opgeleverd, 12 kamers, 7 studio's en twee bedrijfsruimten.	32 eenheden Biltstraat (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
Oplevering maart 2014. 63 kamers en 6 starterswoningen	60 eenheden Aurora (in voorbereiding) (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
De ontwikkeling van sportstudio's op het Kampongterrein is stopgezet. De ontwikkeling was gekoppeld aan de komst van een nationaal hockey centrum.	100 eenheden Kampong, in voorbereiding (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
Johanna (Uithof)- Eind oktober 2013 is de bouw van 655 eenheden van start gegaan, bestaande uit 381 kamers en 274 studio's. Oplevering in 2015	Uiterlijk 2014 500 extra eenheden voor studenten op de Uithof	6,0
In 2013 is De Sterren (voormalige Provinciehuis) opgeleverd, hier zijn 690 kamers gerealiseerd, waarvan 75 gemeubileerd.	Mogelijkheden van transformatie of herbestemming van leegstaande kantoren tot studentenhuisvesting worden onderzocht.	7,0
Jebber richt zich op starters. Jebber heeft 3 bewoonde projecten, 2 projecten in aanbouw en 3 projecten in voorbereiding en is daarmee op weg om 1.500 woningen in bezit te krijgen. In de realiseert SSH met het project Johanna een forse uitbreiding voor studenten (655 eenheden).	In de bestaande stad zullen woningen worden gerealiseerd tot 554,76 voor specifieke doelgroepen zoals starters en studenten (STUW 2007 - 2010).	7,0
Formeel in 2009 gereed, maar eindoplevering en nazorg in 2010.	364 eenheden realiseren (uiterlijk 2010) - project MAX (STUW 2007 - 2010)	7,0
<b>Sloop</b>		
Bde eenheden aan de Biltstraat zijn gesloopt in 2011. In 2010, 2012, 2013 en 2014 zijn er geen panden gesloopt. Vanwege de goede staat van het bezit zijn er vooralsnog geen sloopplannen.	32 eenheden Biltstraat (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		
In 2011 is de verbouwing voltooid en zijn 22 kamers gerealiseerd. In 2010 zijn 6 zelfstandige appartementen gerealiseerd.	22 eenheden Monsigneur van Weteringstraat renoveren (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		
<b>Verkoop</b>		
Het is niet het beleid om panden te verkopen. In 2010, 2011, 2012, 2013 en 2014 hebben geen verkopen plaatsgevonden.	Er zijn 469 woningen gelabeld voor verkoop, waarvan 70 in Binnenstad en Oost. In principe is het geen doelstelling om woningen te verkopen. (Bouwen aan de stad, productieprogramma SSH)	7,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

### Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw samengewerkt wordt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer gelegd op sociaal beheer.	Als inbraakcijfers daar aanleiding toe geven, krijgen huurders van risicovolle complexen een mail met een waarschuwing. Nieuwe bewoners krijgen een flyer bij het huurcontract (Bouwen aan de stad).	6,0
SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw samengewerkt wordt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer gelegd op sociaal beheer.	Gemeente en woningcorporaties treffen samen maatregelen om het inbraakrisico te verkleinen (Bouwen aan de stad)	6,0
SSH heeft complexbeheerteams waarin nauw samengewerkt wordt aan onderhoud, bewonerszaken, leefbaarheid en veiligheid. Vanaf 2010 is de focus meer gelegd op sociaal beheer.	Het verbeteren van de leefbaarheid in die wijken waar de corporaties veel woningbezit hebben (STUW)	6,0
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,0</b>





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***