

ssh&
hier wonen studenten

raeflex
?

**Visitatierapport SSH& uitgevoerd in het
kader van het SVWN-experiment
"De kracht van het lokale netwerk"**

2014 - 2017





**Visitatierapport SSH& uitgevoerd in het
kader van het SVWN-experiment
"De kracht van het lokale netwerk"**

2014 - 2017



Bennekom, 17 januari 2019

Colofon

Raeflex

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer dr. ing. G.A. van Bortel | voorzitter

De heer drs. A.H. Grashof | commissielid

De heer P. van Achteren BLL | secretaris

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 330 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en in de Veegwet in 2017 is opgenomen dat de Aw de visitatietermijnen strikt gaat handhaven op vier jaar. Daarmee zien wij vanuit Raeflex dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten die er voor woningcorporaties bestaan.

Vanuit Raeflex willen we corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, de oordelen van belanghouders en om verbetertips mee te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek die wij sinds 2014 gebruiken mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen mee te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Onze visitatierapporten zijn toekomstgericht en helder geschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren SSH& met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van SSH& zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Directie Raeflex

Inhoud

| | |
|--|------------|
| Voorwoord | 3 |
| Inhoud | 5 |
| Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort | 7 |
| A Recensie SSH& | 9 |
| B Scorekaart SSH& | 13 |
| C Scorekaart in beeld SSH& | 15 |
| D Samenvatting SSH& | 17 |
| E Reactie SSH& | 21 |
| Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief | 25 |
| 1 Visitatie bij SSH& | 27 |
| 1.1 Schets SSH& | 28 |
| 1.2 Werkgebied SSH& | 28 |
| 1.3 Experiment "De Kracht van het lokale woonnetwerk" | 30 |
| 1.3.1 Aanpak | 30 |
| 1.3.2 Resultaten experimenten | 31 |
| 1.3.3 Interactieve netwerkbijeenkomsten | 35 |
| 2 Presteren naar Opgaven en Ambities | 37 |
| 2.1 Beschrijving van de opgaven | 37 |
| 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven | 40 |
| 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven | 41 |
| 2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven | 44 |
| 2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven | 45 |
| 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven | 46 |
| 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities | 46 |
| 3 Presteren volgens Belanghebbenden | 47 |
| 3.1 De belanghebbenden van SSH& | 47 |
| 3.2 Beoordeling belanghebbenden | 48 |
| 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden | 49 |
| 3.4 Conclusies en motivatie | 50 |
| 4 Presteren naar Vermogen | 55 |
| 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen | 55 |
| 4.2 Conclusies en motivatie | 55 |
| 5 Governance | 59 |
| 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance | 59 |
| 5.2 Conclusies en motivatie | 60 |
| Deel 3 Bijlagen bij het rapport | 67 |
| Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen | 69 |
| Bijlage 2 Curricula vitae | 71 |
| Bijlage 3 Bronnenlijst | 77 |
| Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen | 79 |
| Bijlage 5 Prestatietabel | 81 |
| Bijlage 6 Meetschaal | 93 |
| Bijlage 7 Position paper | 95 |
| Bijlage 8 Placemat Quatrospect: 'SSH& en de 101 meningen' | 103 |

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



A Recensie SSH&

Resultaten visitatie 2014 – 2017

De studentenhuisvester in Nijmegen & Arnhem

Met recht kan gesteld worden dat SSH& hart heeft voor studentenhuisvesting. De organisatie is er in haar hele doen en laten van doordrongen. Dit spreekt ook uit de position paper van de corporatie die zij ter voorbereiding opstelde en ter beschikking stelde aan haar belanghebbenden en aan de visitatiecommissie. Hierin presenteert SSH& zich als *de* studentenhuisvester in Nijmegen en Arnhem. De aandacht van SSH& voor beschikbaarheid en betaalbaarheid van huisvesting voor studenten is als een vanzelfsprekendheid door de position paper gevlochten. Extra nadruk wordt gelegd op de bouwopgave waaraan in de afgelopen vier jaar hard is gewerkt, de prestaties op het gebied van duurzaamheid en de digitalisering van haar dienstverleningsconcept. In de position paper laat SSH& duidelijk zien dat zij belang hecht aan goede samenwerking. Samenwerking met haar huurdersorganisatie en bewoners, met gemeenten en onderwijsinstellingen, met collega-corporaties en met andere ketenpartners.

Meebewegen met de opgaven: bouwen, verduurzamen, service

De commissie heeft SSH& leren kennen als een corporatie met een sterke doelgroep-oriëntatie. De studentpopulatie (incl. meerjarenprognoses) is een kernindicator voor het bepalen van de beleidsagenda in kwantitatieve zin. In kwalitatief opzicht vaart SSH& daarnaast een zeer krachtige koers vanuit haar ingenieursmentaliteit met duurzaamheidsprestaties als signatuur. De afgelopen jaren leverde SSH& relatief veel bouwprojecten op, waarmee zij niet alleen de voltijdstudentpopulatie bedient, maar ook bijdraagt aan het short stay aanbod waaraan de onderwijsinstellingen dringend behoefte hadden. Met de oplevering van het complex Helix (voormalige RWS-toren) markeerde de corporatie krachtig haar intrede in Arnhem, na eerder kleinere complexen/stadspanen te hebben verworven. Met de activiteiten in Arnhem heeft SSH& haar huidig en toekomstig maatschappelijk effect verruimd in lijn met de opgaven.

Naast de in het oog springende bouw- en duurzaamheidsactiviteiten werkte SSH& tevens aan het optimaliseren van haar dienstverleningsconcept richting de bewoners. Toegesneden op eigenschappen van haar doelgroep, is hier met de inrichting van een online klantportaal een digitaliseringsstap in gezet. Ook aan de beheerkant maakte de corporatie vergelijkbare digitaliseringsslagen (bv. aannemersportaal), waarmee ook efficiencydoelstellingen verbonden zijn. En dit terwijl de corporatie in haar werkgebied al zeer goed te boek staat als het gaat om het doelmatig en kwalitatief beheer van studentwooneenheden.

Een zeer gewaardeerd specialist die doet wij ze belooft

In haar werkomgeving wordt SSH& gezien als een specialist op het gebied van studentenhuisvesting. De kracht van de corporatie wordt door veel belanghebbenden opgemerkt. SSH& wordt getypeerd als constructief, zorgvuldig, actief, bescheiden en bovenal als een corporatie die doet wat ze belooft. De belanghebbenden hebben breed waardering voor de prestaties van SSH&. De organisatie wordt als open en transparant ervaren.

Met de bestuurswisseling ziet een aantal belanghebbenden deze kwalificaties versterkt. De commissie ziet ook dat de openheid en transparantie het lerend vermogen van de organisatie voeden. De huurdersorganisatie SPH wordt intensief betrokken en voelt zich een serieuze gesprekspartner.

Financieel behoedzaam: gericht op gestage groei

Financieel staat SSH& er goed voor. De toekomstprognoses laten eenzelfde beeld zien. SSH& heeft oog voor haar financiële continuïteit en hanteert ten opzichte van de externe normen striktere eigen normen om die continuïteit te waarborgen. De investeringsbeslissingen van de corporatie zijn weloverwogen, waarbij verschillende alternatieven tegen elkaar worden afgewogen met inbegrip van risicoanalyses. SSH& gaat behoedzaam om met haar vermogen. Het financieel beleid past bij de ambities van de corporatie waarin een gestage groei besloten ligt. Niettegenstaande het financieel behoedzame beleid, heeft SSH& zich in de afgelopen visitatieperiode laten gelden. Niet in de laatste plaats met het realiseren van Helix, waarmee tevens de definitieve uitbreiding naar Arnhem stevig werd gemarkeerd.

Governance: een klus geklaard

In de visitatieperiode is door de organisatie en de raad intensief gewerkt aan het implementeren van de regelgeving voortvloeiend uit de nieuwe Woningwet en de vernieuwde Governancecode. Dit proces resulteerde in een doorontwikkeling van het toetsingskader en meer aandacht voor risicobeheersing. De raad heeft tevens een statutaire aanpassing ondergaan, waarmee afscheid is genomen van leden als vertegenwoordiger namens de Radboud Universiteit en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Hiermee toont de corporatie zich responsief en capabel als lerende organisatie.

Sterke punten

- + SSH& doet wat ze belooft
- + Scherpe doelgroep-oriëntatie
- + Hoge duurzaamheidsprestaties
- + Krachtig ontwikkel- en beheervermogen
- + Sterk ontwikkeld risicobewustzijn
- + Openheid en transparantie
- + Samenwerkingsgericht

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft SSH& de volgende overwegingen mee:

- Doelgroep
 - o De afbakening van de doelgroep kan een diepgaander onderwerp zijn in de gesprekken met belanghebbenden. Het realiseren van volkshuisvestelijke prestaties voor deze doelgroep heeft SSH& goed in de vingers. Kan SSH& daarnaast nog meer betekenen voor het werkgebied vanuit haar expertise met deze doelgroep en het type huisvesting (bijv. jongerenhuisvesting (starters), niet-studerende jongeren, statushouders)?

- Bekijk mogelijke verrijking takenpakket: leefbaarheid & bijzondere doelgroepen
 - o SSH& lijkt haar verantwoordelijkheid op het gebied van leefbaarheid smaller te omschrijven dan wat een aantal stakeholders als maatschappelijke opgave ziet voor SSH&. Hoewel dit beeld niet eenduidig is en er belanghebbenden zijn die content zijn met de huidige taakinvulling, zijn er ook stakeholders die graag zouden zien dat SSH& de grenzen van de huidige complexverantwoordelijkheid wat verruimt, met name op het sociale domein.
 - o Op het terrein van het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt er in prestatieafspraken zeer beperkt inspanning van SSH& gevraagd. SSH& handelt actief wanneer verzoeken zich aandienen. In het werkgebied lijkt er geen scherp zicht te zijn op de vraagzijde. Met de inspanningen in het onderwijs om zijn toegankelijkheid voor studenten met een beperking te vergroten, is het raadzaam dit zicht (aard en omvang) te completeren.

- Volkshuisvestelijk
 - o De beleving, met name in Nijmegen, rondom studenten in de stad staat onder druk. Hierbij wordt expliciet door belanghebbenden gewezen naar de ontwikkeling van de particuliere (kamer)verhuur die niet zelden gepaard gaat met overlastsituaties. Op termijn kan dit een uitstralend, negatief effect hebben op de legitimatie van de activiteiten van SSH&. De commissie geeft SSH& mee hier alert op te blijven als strategisch aandachtspunt voor de komende periode.
 - o De relatie met de onderwijsinstellingen kent sinds hun afscheiding van de RvC een andere vorm. De commissie heeft het beeld gekregen dat het overleg met onderwijsinstellingen geïntensiveerd kan worden waarbij niet alleen vanuit de ontwikkeling van studentenaantallen en bijbehorende prognoses over de activiteiten wordt gesproken, maar breder gedeelde (strategische) belangen ter sprake kunnen worden gebracht. Als gedachte wijst de commissie op het verkennen van strategische campus-/community ontwikkeling op basis van internationale voorbeelden. Studenten studeren beter als voorwaarden zoals huisvesting goed op orde zijn. Dit vormt een goed uitgangspunt voor verdere strategische bespiegelingen onderling, maar ook in breder verband (bijvoorbeeld driehoek: RU, HAN en SSH&).
 - o De prestaties van SSH& op het gebied van duurzaamheid zijn zeer goed. SSH& lijkt klaar te zijn om de stap te maken van duurzaam naar circulair bouwen, waarmee ook aspecten als hergebruik (gesloten kringloop) en flexibele inzet van gebouwen (sterker) ingebed kunnen worden. De technische kwalificaties zijn daartoe in de organisatie aanwezig.

- Bestuurlijk
 - o Met de uitbreiding naar Arnhem bedient SSH& nu twee gemeenten die, zo gezegd, wezenlijk in bestuurscultuur verschillen. Uit de gesprekken heeft de commissie het beeld gekregen dat de gemeente Nijmegen een sterkere relatie-georiënteerde cultuur kent waarin samenwerken centraal staat. Bij de gemeente Arnhem is de prestatiecultuur meer aanwezig, waaruit een sterkere oriëntatie voortvloeit op activiteiten (tactisch/operationeel). SSH& zal zich daar bestuurlijk adequaat toe moeten verhouden, hetgeen ook gevolgen heeft voor de mate waarin (intensiteit) en op welk moment (in de beleidscyclus) de corporatie zal moeten acteren.

- De bestuurlijke zichtbaarheid op het gebied van agendabepaling in het werkgebied en als kennisbron in landelijke verband (bv op het gebied van duurzaamheid) kan de komende periode meer uitgebouwd worden.
- Governance
 - De commissie geeft de corporatie advies om haar (interne) rapportages sterker op elkaar aan te laten sluiten. De kwartaalrapportages kunnen explicieter aansluiten op de doelstellingen uit het ondernemingsplan, waarmee ook de informatievoorziening aan de raad versterkt wordt.
 - Hoewel de samenstelling van de raad voldoet (zie ook rapport), ziet de commissie ruimte om de huidige basis aan vastgoedexpertise te versterken.

B Scorekaart SSH&

| Perspectief | Beoordeling volgens meetschaal*) | | | | | | Gemiddeld cijfer | Weging | Eindcijfer per perspectief |
|---|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|------------------|--------|----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | |
| Presteren naar Opgaven en Ambities | | | | | | | | | |
| Prestaties in het licht van de opgaven | 8,0 | 7,0 | 8,0 | 8,0 | 7,0 | | 7,6 | 75% | 7,7 |
| Ambities in relatie tot de opgaven | | | | | | | 8,0 | 25% | |
| Presteren volgens Belanghebbenden | | | | | | | | | |
| Prestaties | 8,0 | 7,1 | 7,9 | 7,5 | 7,4 | | 7,6 | 50% | 7,8 |
| Relatie en communicatie | | | | | | | 8,2 | 25% | |
| Invloed op beleid | | | | | | | 7,8 | 25% | |
| Presteren naar Vermogen | | | | | | | | | |
| Financiële continuïteit | | | | | | | 8,0 | 30% | 8,3 |
| Doelmatigheid | | | | | | | 9,0 | 30% | |
| Vermogensinzet | | | | | | | 8,0 | 40% | |
| Governance | | | | | | | | | |
| Besturing | Plan | | | | | 8,0 | 7,3 | 33% | 7,2 |
| | Check | | | | | 7,0 | | | |
| | Act | | | | | 7,0 | | | |
| Intern toezicht | Functioneren RvC | | | | | 7,3 | 7,4 | 33% | |
| | Toetsingskader | | | | | 8,0 | | | |
| | Toepassing Governancecode | | | | | 7,0 | | | |
| Externe legitimering en verantwoording | Externe legitimatie | | | | | 7,0 | 7,0 | 33% | |
| | Openbare verantwoording | | | | | 7,0 | | | |
| 1 Huisvesting van de primaire doelgroep | | | | | | 4 (Des)investeringen in vastgoed | | | |
| 2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen | | | | | | 5 Kwaliteit van wijken en buurten | | | |
| 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer | | | | | | 6 Overige/andere prestaties | | | |

*) Alleen in hele getallen

C Scorekaart in beeld SSH&



D Samenvatting in beeld SSH&

Visitatie SSH&

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen mei 2018 en september 2018. De face to face visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4, 6 en 13 juli 2018 met de voltallige visitatiecommissie.

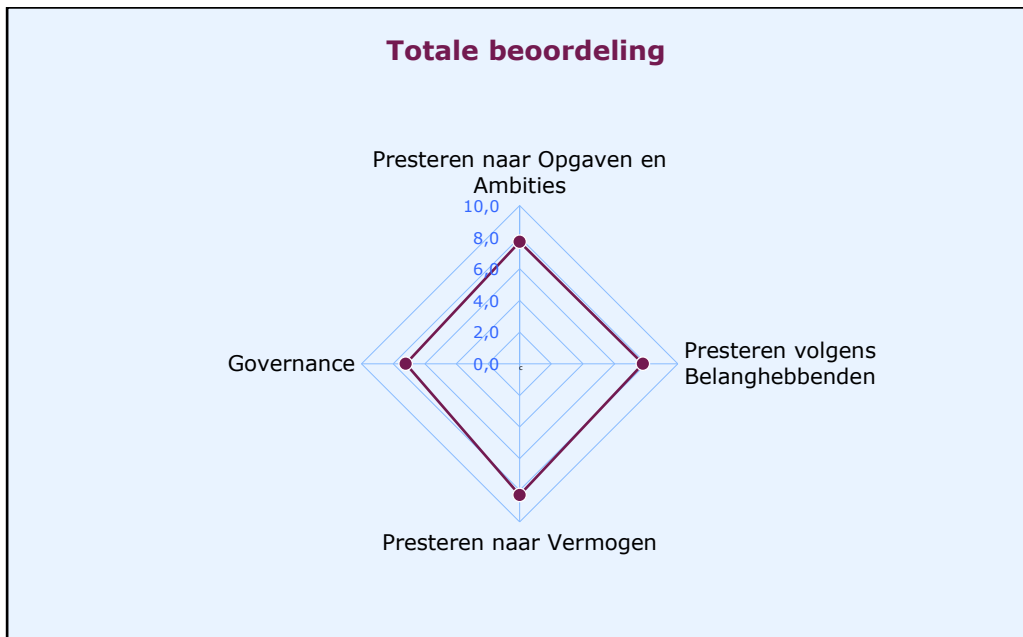
Korte schets SSH&

SSH& is opgericht in 1950 en richt zich als categorale corporatie op studentenhuisvesting. Vanaf 2017 treedt SSHN naar buiten als SSH& (daarvoor als SSHN waarbij de N staat voor Nijmegen), waarmee zij uitdrukking geeft aan de vergroting van haar actieve werkgebied. Naast de activiteiten in de stad Nijmegen waar SSH& is begonnen, is de corporatie actief geworden in de stad Arnhem. De ampersand (het &-teken) geeft hier uitdrukking aan: Nijmegen & Arnhem. SSH& heeft eind 2017 circa 6.000 verhuureenheden (vhe) in eigendom en beheert daarnaast 760 eenheden van collega-corporaties en andere instellingen.

Belangrijkste belanghebbenden zijn: Stichting Platform Huurdersbelangen (SPH), de gemeenten Nijmegen en Arnhem en naast enkele kleinere, sectorale onderwijsinstellingen vooral de Radboud Universiteit en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. In Nijmegen zijn ook de collega-corporaties Talis, Portaal, Standvast Wonen, de Gemeenschap, Mooiland en Woongenoot actief. In Arnhem zijn naast enkele kleinere corporaties ook Volkshuisvesting Arnhem, Vivare en Portaal actief. SSH& werkt daarnaast samen met andere studentenhuisvesters in het samenwerkingsverband Kences.

Bij SSH& werken 46 medewerkers; in totaal 42,2 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder die sinds februari 2015 deze functie bekleedt. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders.

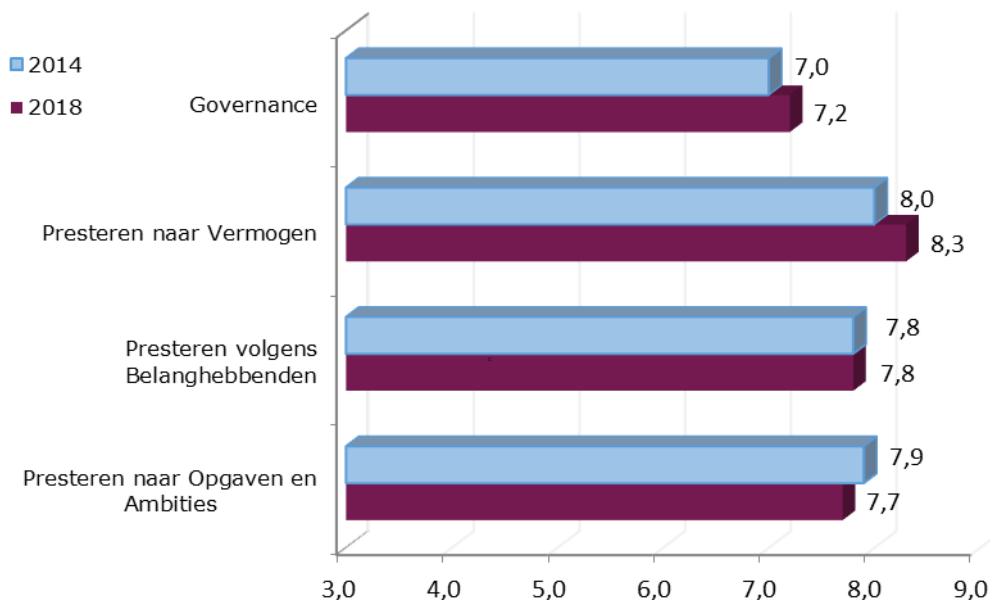
Beoordelingen SSH&



| Totale beoordeling | |
|------------------------------------|--------|
| Perspectief | Cijfer |
| Presteren naar Opgaven en Ambities | 7,7 |
| Presteren volgens Belanghebbenden | 7,8 |
| Presteren naar Vermogen | 8,3 |
| Governance | 7,2 |

Beoordeling SSH& 2014 – 2018

Onderstaande tabel toont een vergelijk tussen de visitatiebeoordelingen van 2014 en 2018. Het geeft het beeld van een zeer consistent presterende corporatie. Kijkend naar de onderliggende sub-scores is zichtbaar dat SSH& gewerkt heeft aan het verbeteren van haar prestaties waar deze net voldoende waren. Dit geldt bijvoorbeeld bij de beoordeling voor 'functioneren RvC' en 'externe legitimatie'. Dit spreekt tevens uit de position paper van SSH& waarin zij laat zien de aanbevelingen, onder meer ten aanzien van positie van de onderwijsinstellingen in de toenmalige raad, ter harte te hebben genomen.



Samenvatting in beeld SSH&

Prestaties naar Opgaven en Ambities

- Sterke doelgroep-oriëntatie
- Krachtig ontwikkel- en beheervermogen
- Hoge duurzaamheidsprestaties
- Mooie intrede in Arnhem
- Potentie tot taak/doelgroep verbreding

Prestaties volgens belanghebbenden

- SSH& doet wat ze belooft
- Constructief, open, transparant en responsief
- Samenwerkingsgericht

De belanghebbenden geven SSH& de volgende verbeter suggesties mee:

- verbreed betrokkenheid rond wooncomplexen,
- vervolgstappen mogelijk in Arnhem
- wees gezien jullie prestaties minder bescheiden



ssh&
hier wonen studenten

Prestaties naar Vermogen

- Financieel gezond
- Gericht op gestage groei
- Sterk ontwikkeld risicobewustzijn
- Bijzonder doelmatig

Governance

- Besturing ruim voldoende op orde: kracht in 'plan'
- Intern toezicht sterk doorontwikkeld met aandacht voor onafhankelijkheid
- Waardevolle invlechting van externe perspectieven
- Externe legitimering en openbare verantwoording voldoet ruim.

Gezamenlijke reactie van het Bestuur en de Raad van Commissarissen SSH& op het visitatierapport 2014 – 2017

In de periode mei - september 2018 is SSH& door Raeflex gevisiteerd, waarbij onze volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties zijn beoordeeld. Wij wilden de visitatie optimaal benutten als leerinstrument en gaven daarom opdracht om een verdiepend huurdersonderzoek uit te voeren. Tevens namen we deel aan een experiment van de SVWN 'De kracht van het lokale woonnetwerk'. Hiermee zijn de resultaten van de visitatie nog vollediger.

Het uitgebreide huurdersonderzoek is uitgevoerd door QuatroSpect. 101 huurders werden naar hun mening gevraagd over woonwensen, woning en woonomgeving, betrokkenheid en de dienstverlening door SSH&. Maar liefst 89 vragenlijsten kwamen retour. De resultaten van dit huurdersonderzoek zijn door Raeflex gebruikt bij de beoordeling van onze prestaties. Door onze deelname aan het experiment 'De kracht van het lokale woonnetwerk', kregen de partijen waarmee wij samenwerken een grotere betrokkenheid bij het visitatieproces. Ook dit leverde waardevolle informatie op over ons functioneren die Raeflex bij de beoordeling heeft betrokken.

Onze rapportcijfers

De resultaten laten mooie rapportcijfers zien op de vier prestatievelden. Ons presteren naar opgaven en ambities wordt beoordeeld met een 7,7 en voor ons presteren volgens belanghebbenden krijgen we een 7,8. Presteren naar vermogen scoort een 8,3 en governance een 7,2. Wij zijn trots op deze cijfers. Ze tonen aan dat we het goed doen. De resultaten zijn in lijn met die van de vorige visitatie en dat bewijst dat we onze goede prestaties ook weten te behouden. We zijn blij met de waardering van onze belanghebbenden en typeringen als 'open, transparant, constructief, zorgvuldig, actief en een corporatie die doet wat ze belooft'.

Herkenbaar

Er ligt een rapport met heldere bevindingen waarin wij ons herkennen. Het visitatierapport geeft ons een goed beeld van de stevige basis die we moeten behouden en maakt expliciet waar we ons nog verder kunnen verbeteren. Onze focus op de doelgroep, betaalbaarheid, duurzaamheid, service- en dienstverlening leiden tot goede resultaten, evenals onze alertheid op mooie kansen om ons aanbod in Nijmegen & Arnhem te vergroten. Deze koers en onze 'doorleefde visie' houden we de komende jaren vast.

De aanbevelingen in het rapport reiken ons goede verbeterpunten aan. Met een deel van deze verbeterpunten zijn we al aan de slag.

Vergroten betrokkenheid bewoners

Uit het onderzoek van QuatroSpect blijkt dat we zeer goed scoren op klantvriendelijkheid, onderhoud woningen, tijdig herstel van gebreken en prijs/kwaliteitsverhouding. Hiermee is de basis van onze dienstverlening op orde. Ondanks dat de dienstverlening als een kernkwaliteit van SSH& wordt gezien, valt er op dit gebied toch nog wat te verbeteren.

Het gaat daarbij om de betrokkenheid van onze bewoners op ons werk. Dit kan en moet beter. We pakken dit op aan de hand van een klantvisie die we onlangs opstelden en waarbij we de resultaten van het onderzoek van QuatroSpect ook als input gebruikten. In deze klantvisie staan de huurders centraler, zorgen we voor ontmoeting, werken we met ze samen en betrekken we ze bij ons beleid en werk: 'samen zijn we SSH&'. Aan de hand van deze klantvisie maken we de komende jaren, samen met onze bewoners, de omslag van een vastgoedgedreven organisatie naar een klantgedreven organisatie.

Taakverbreding

De visitatiecommissie doet de aanbeveling om onze focus meer te richten op thema's die iets verder van ons weg staan, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid (sociale domein), wonen en zorg en het huisvesten van bijzondere doelgroepen en jongeren/starters (niet-studenten). Op een aantal van deze gebieden plegen we inspanningen, maar we gaan zeker bezien in hoeverre we met onze expertise hiervoor meer kunnen betekenen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan meer samenwerking met het sociale netwerk en het oppakken van sociale taken.

Arnhem

Belanghebbenden geven aan uit te kijken naar vervolgstappen die we in Arnhem willen zetten en moedigen ons aan het aanbod in de Gelderse hoofdstad te verruimen: 'De eerste ervaringen smaken naar meer'. Inmiddels zetten we hierin al concrete stappen. Zo nemen we in 2019 het beheer over van 100 eenheden van Volkshuisvesting Arnhem en zijn we in gesprek met Vivare over de overname van het beheer van een 36-tal kamers. Daarnaast blijven we alert op verdere uitbreidingsmogelijkheden in Arnhem en continueren we het overleg hierover met collega-corporaties en particuliere partijen.

In 2019 herijken we onze strategie ten aanzien van de uitbreidingsambities in Arnhem. We doen dit samen met onze stakeholders en betrekken hierbij de monitor studentenhuisvesting inclusief de mbo-studenten. Arnhem telt circa 10.000 mbo-studenten, een markt die wij mogelijk kunnen bedienen.

Bescheiden

Onze stakeholders kwalificeren ons meermaals als 'bescheiden', zo lezen we in het visitatierapport. Een kwalificatie waarop we trots zijn, maar we onderschrijven ook zeker de mening dat we zichtbaarder mogen zijn. Door onze prestaties naar buiten uit te dragen, kunnen we meer betekenen voor de sector en onze lokale omgeving. We pakken deze suggestie op en zorgen onder meer voor versterking van onze corporate communicatie.

Naast bovenstaande aanbevelingen, geeft de visitatiecommissie ons nog een aantal bruikbare overwegingen en strategische aandachtspunten mee voor de toekomstige beleidsagenda, zoals intensivering van het overleg met de onderwijsinstellingen, de verschillen in bestuurscultuur tussen Nijmegen en Arnhem, versterking van de rapportagesystematiek en versterking van de vastgoedexpertise in de Raad van Commissarissen. We nemen deze aandachtspunten en overwegingen ter harte en hebben hiervoor nadrukkelijk aandacht.

Wij zijn de visitatiecommissie erkentelijk voor de goed toepasbare aanbevelingen, overwegingen en aandachtspunten. Het helpt ons om ons werk nog beter te doen. Wij kijken met een positief gevoel terug op de visitatie. Het traject is zeer prettig en leerzaam verlopen. Wij danken Raeflex en QuatroSpect voor hun oprechte interesse in onze organisatie en de plezierige en constructieve samenwerking.

Tevens danken wij onze bewoners en andere belanghebbenden voor hun betrokkenheid en bijdrage aan deze visitatie. Mede door hun inzet ligt er een rapport dat ons waardevolle input levert voor de toekomst die wij samen met ze gaan vormgeven.

Tot slot gaat onze dank uit naar de medewerkers van SSH& die deze uitstekende resultaten hebben neergezet. Ze vormen een groot compliment voor hun werk en een uitdaging voor de toekomst!

Nijmegen, oktober 2018

Kees Stunnenberg,
directeur-bestuurder

Vincent Paes,
voorzitter Raad van Commissarissen

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



1 Visitatie bij SSH&

Reden voor visitatie

In april 2018 heeft SSH& opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was het voor SSH& van belang om een leerrijke visitatie te doorlopen. Een visitatie waarin een verdiepend inzicht in de mate van tevredenheid van haar huurders werd opgehaald. En een visitatie waarbij ruim aandacht was voor het netwerk waarin de corporatie haar maatschappelijke taken vervult. Dat laatste heeft beslag gekregen via deelname aan het SVWN-experiment 'De kracht van het lokale netwerk'.

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen mei 2018 en september 2018. De face to face visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4, 6 en 13 juli 2018 met de voltallige visitatiecommissie.

Het visitatieproces

Op basis van alle door SSH& verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off bijeenkomst. Onderdeel van de verzamelde informatie waren de resultaten van een uitgebreide huurdersbevraging die Quatrospect onder leiding van Raeflex (en specifiek de commissie) en in opdracht van SSH& organiseerde. Via een digitale vragenlijst (zogenoemde SPRINT) werd de mening van 101 huurders over hun woonwensen, hun woning en woonomgeving, hun betrokkenheid en de dienstverlening door SSH& gevraagd. Met 89 ingevulde vragenlijsten is de bereidheid tot deelname aan de SPRINT zeer groot gebleken. Door deze werkwijze is de betrokkenheid en input van huurders, met een voor de doelgroep passende manier, danig vergroot. Naast deze SPRINT heeft de visitatiecommissie zelfstandig gesprekken gevoerd met een huurdersvertegenwoordiging (zie ook bijlage 4: lijst met geïnterviewde personen).

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 4, 6 en 13 juli 2018. Daarnaast heeft de commissie twee telefonische interviews gehouden op 12 en 17 juli 2018. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

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

De visitatie betreft de periode 2014-2017 en sluit daarmee aan op de periode die in de vorige visitatie (2014) centraal stond.

Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer dr. Ing. G.A. van Bortel (voorzitter), de heer drs. A.H. Grashof (algemeen commissielid) en de heer P. van Achteren BLL (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets SSH&

SSH& is opgericht in 1950 en richt zich als categorale corporatie op studentenhuisvesting. Vanaf 2017 treedt SSHN naar buiten als SSH&, waarmee zij uitdrukking geeft aan de vergroting van haar actieve werkgebied. Naast de activiteiten in de stad Nijmegen waar SSH& is begonnen, is de corporatie actief geworden in de stad Arnhem. De ampersand (het &-teken) geeft hier uitdrukking aan: Nijmegen & Arnhem. SSH& heeft eind 2017 circa 6.000 verhuureenheden (vhe) in eigendom en beheert daarnaast 760 eenheden van collega-corporaties en andere instellingen.

Belangrijkste belanghebbenden zijn: Stichting Platform Huurdersbelangen (SPH), de gemeenten Nijmegen en Arnhem en naast enkele kleinere, sectorale onderwijsinstellingen vooral de Radboud Universiteit en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. In Nijmegen zijn ook de collega-corporaties Talis, Portaal, Standvast Wonen, de Gemeenschap, Mooiland en Woongenoot actief. In Arnhem zijn naast enkele kleinere corporaties ook Volkshuisvesting Arnhem, Vivare en Portaal actief. SSH& werkt daarnaast samen met andere studentenhuisvesters in het samenwerkingsverband Kences.

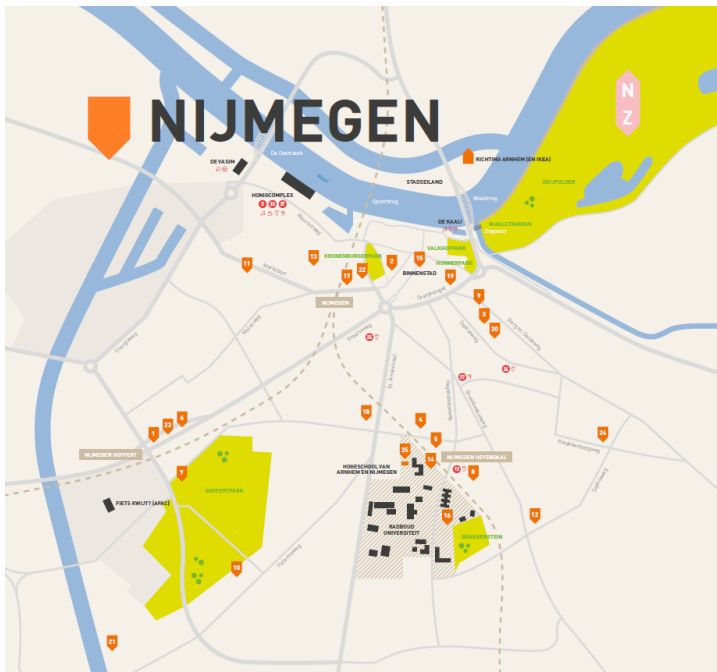
Bij SSH& werken 46 medewerkers; in totaal 42,2 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder die sinds februari 2015 deze functie bekleedt. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders.

1.2 Werkgebied SSH&

SSH& is werkzaam in de gemeenten Nijmegen & Arnhem, provincie Gelderland. Dit werkgebied is te kenmerken als een stedelijke omgeving. De stad Nijmegen kent met de Radboud Universiteit een lange historie als studentenstad. De gemeente Arnhem tracht zich sterker als studentenstad te positioneren. De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) biedt hoger beroepsonderwijs aan op vestigingen in beide gemeenten. Nijmegen telt ruim 173.000 inwoners en aan de Radboud Universiteit en de HAN studeren in Nijmegen zo'n 40.000 studenten. Er wonen ruim 18.000 studenten op kamers in Nijmegen. Arnhem telt ruim 155.000 inwoners. Aan de hogescholen aldaar studeren bijna 12.000 studenten en aan de ROC's (mbo-instellingen) nog eens 13.000. Van de hogeschool-studenten wonen er circa 6.000 op kamers in Arnhem.

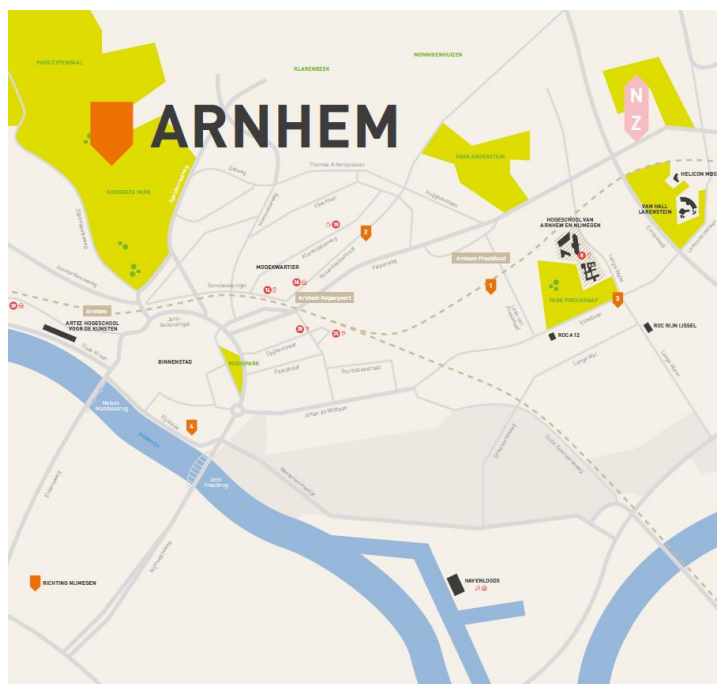
Als categorale corporatie richt SSH& zich op de studentenhuisvesting. In de Aedes-benchmark worden corporaties meermaals vergeleken naar grootteklasse. SSH& is op basis van haar bezit gecategoriseerd als M-corporatie (5.000-10.000 eenheden). Wanneer SSH& wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie.

Het bezit van SSH& verdeelt zich als volgt over de stad Nijmegen en Arnhem:



ssh& COMPLEXEN / COMPLEXES

- | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------------|
| 1 Boeckstaetehof | 11 Leeuwenstein | 21 Vossenveld |
| 2 Doddendaal | 12 Mariënbosch | 22 Vredeburg |
| 3 Dominicanenstraat | 13 Orion | 23 Welgelegen |
| 4 Galgenveld | 14 Proosdij | 24 Westerhelling |
| 5 Gouverneur | 15 Stadsponden | |
| 6 Graafse Ringpad | 16 Sterrenbosch | 25 SSH& hoofdkantoor |
| 7 Heidepark | 17 Talia | |
| 8 Hoogeveldt | 18 Thijmstraat | |
| 9 Jacob Canisstraat | 19 Van der Bruggenstraat | |
| 10 Jonkerbosch | 20 van Nispenstraat | |



ssh& COMPLEXEN / COMPLEXES

- 1 Zoomstraat
- 2 Leeuwensteinplein
- 3 Woontoren Presikhaaf
- 4 Rijnkade

1.3 Experiment “De kracht van het lokale woonnetwerk”

Deze visitatie maakte deel uit van het SVWN-experiment “De kracht van het lokale woonnetwerk”, waarin het gezamenlijk functioneren en presteren van het lokale woonnetwerk een centrale positie heeft gekregen. SSH& richt zich van oorsprong op het huisvesten van studenten in Nijmegen, waar ze momenteel circa 6.300 wooneenheden verhuurt. Sinds 2 jaar is de corporatie ook actief in Arnhem en huisvest ze in deze gemeente inmiddels ruim 450 studenten. SSH& heeft de opgave en ambitie om in Arnhem meer studentenwoningen te gaan verhuren. SSH& wil bij het werk aan studentenhuisvesting effectief samenwerken met partijen uit de (lokale) woonnetwerken van Nijmegen en Arnhem. Ieder netwerk heeft zijn eigen cultuur en manier van werken. Met deelname aan dit experiment wil SSH& extra inzicht verkrijgen op het lokale woonnetwerk, de gezamenlijke doelen en gerealiseerde maatschappelijke waarde en de bijdrage van de corporatie daarin, evenals het verkrijgen van inzicht in mogelijkheden tot versterking van de netwerksamenwerking.

1.3.1 Aanpak

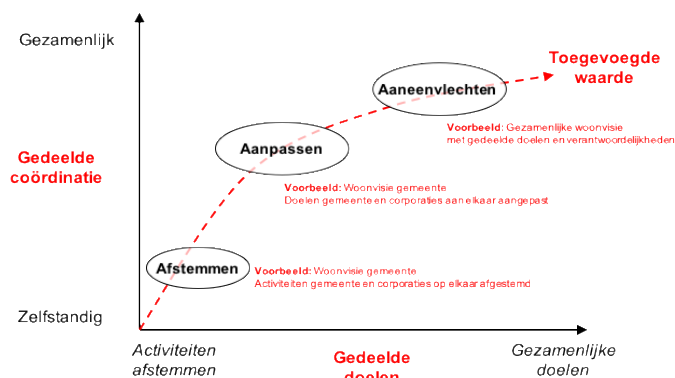
In overleg met de corporatie en met SVWN heeft de visitatiecommissie een tweeledige aanpak uitgedacht. In de eerste plaats is in het voortraject een ruime huurdersbevraging georganiseerd, resulterend in een ‘huurdersfoto’, waarmee huurders van SSH& (studenten) zich konden uitspreken over hun woonwensen, de woonomgeving, betrokkenheid en de dienstverlening van SSH&. Via een digitale vragenlijst (zogenoemde SPRINT) werd de mening van 101 huurders op die thema’s gevraagd. Deze foto geeft zicht op de maatschappelijke meerwaarde.

Ten tweede is een netwerkanalysemodel opgesteld dat tijdens de visitatiegesprekken werd voorgelegd aan vertegenwoordigers van huurders, de gemeente Nijmegen, de gemeente Arnhem, onderwijsinstellingen (Radboud Universiteit Nijmegen en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), collega-corporaties in Nijmegen (Talis en Mooiland) en Arnhem (Vivare en Volkshuisvesting Arnhem) en Kences. Het netwerkmodel functioneerde in de gesprekken niet als een absoluut (kwalificerend) instrument, maar als uitgangspunt/praatplaat om het netwerk en de samenwerking te typeren en te kijken naar toekomstwensen ten behoeve van de samenwerking in het lokale woonnetwerk.

Het gehanteerde model (zie volgende pagina) kent twee dimensies:

- 1) de mate van coördinatie die organisatie met elkaar delen en;
- 2) de mate waarin organisatie activiteiten/diensten van de andere inschakelen voor hun eigen bedrijfsvoering.

Positioneren van samenwerking*



* Samen is niet per definitie beter. Het maakt zaken soms complexer en vraagt meer verantwoording, vertrouwen en risicobeheersing. Meer samen doen werkt voor partijen als het bijdraagt aan meer toegevoegde waarde.

De reflectie die gesprekspartners gaven naar aanleiding van het netwerkanalysemodel, is door de visitatiecommissie geanalyseerd om tot een beeld van het netwerk, de rol van SSH& en potentiële groei te komen.

1.3.2 Resultaten experiment

Uitkomsten huurdersbevraging

Zoals de aanpak doet vermoeden kent het experiment bij SSH& een tweeledige uitkomst. Ten eerste zijn er de uitkomsten van de uitgebreide huurdersbevraging (SPRINT) die de maatschappelijke meerwaarde van SSH& vanuit hun perspectief in beeld te brengen.

Dit beeld is een placemat waarmee in één oogopslag de reflectie van de huurders zichtbaar is. De respons op de 101 uitgezette SPRINTS is met 89 hoog te noemen en de uitkomsten laten veel waardering zien voor het presteren van SSH&, met name voor de aspecten 'mijn woonwens', 'mijn woning en woonomgeving' en 'dienstverlening'. Ook over het aspect 'betrokkenheid' zijn de huurders tevreden (score: > voldoende), maar wordt door huurders vaker als verbetermogelijkheid aangeduid. De volledige placemat is als bijlage 8 opgenomen bij dit visitatierapport.

Uitkomsten netwerkanalysemodel

De bespreking van het netwerkmodel met de belanghebbenden van SSH& leverde waardevolle informatie op over het functioneren van het lokale woonnetwerk. Hieronder presenteert de visitatiecommissie haar analyse, waarbij in eerste instantie aandacht is voor het typeren van de positie van SSH& in de lokale woonnetwerken om vervolgens aandacht te hebben voor de ontwikkelingsmogelijkheden.

Focus op studentenhuysvesting is kracht van SSH& in netwerken

De samenwerking in het netwerk kent, passend bij de missie van SSH&, een sterke doelgroep- en taakafbakening (categoraal). Dit is een duidelijk verschil met andere corporaties die een meer integrale rol krijgen en ook nemen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar op de thema's wonen & zorg en leefbaarheid. Waar SSH& zich vanuit haar statutaire, categorale positie op deze terreinen beperkt bezighoudt, hebben andere belanghebbenden (gemeenten en woningcorporaties) gekoppeld aan deze thema's diverse overleggen die bijdragen aan rijkere netwerkverbindingen (bijvoorbeeld met zorg- en welzijnsorganisaties). Die groeipotentie voor SSH& komt ook tot uiting in de reflectie van het netwerkmodel door een groot deel van de belanghebbenden. Vrijwel allen zien ruimte voor groei als het gaat om gezamenlijkheid van doelen. Dit kan tweeledig geïnterpreteerd worden. Ten eerste kan de gezamenlijkheid van doelstellingen groeien op terreinen waar SSH& al met belanghebbenden samenwerkt. Ten tweede blijkt uit de gesprekken ook een wens en mogelijkheden tot enige taakverbreding van en met SSH&.

Eén van de gesprekspartners gaf vanuit ervaringen met andere studentenhuysvesters aan dat SSH& hierin vergelijking een nauwere taakomschrijving hanteert. Het beeld bij de belanghebbenden en de commissie is dat de deskundigheid en het innovatieve vermogen bij SSH& aanwezig is om haar rol (nog) betekenisvoller te maken. Hierbij komt de vraag naar boven of SSH& met haar vastgoedassets en organisatorische en personele competenties een groter maatschappelijk rendement kan realiseren.

SSH& is sterke partner bij afstemming van (eigen) activiteiten

Uit de kwalificeringen die belanghebbenden gebruiken, spreekt een hoge mate van gezamenlijkheid en grote bereidheid tot samenwerking met SSH&. De corporatie staat in haar rol binnen de diverse netwerkverbanden bekend als een constructieve, open, transparante en deskundige partner. Een corporatie die actief zoekt naar samenwerking op basis van gezamenlijke meerwaarde. Eén voor één typeringen die ondersteunend zijn aan een goede samenwerking. Het valt in de gesprekken op dat waar het gaat om afstemming en duidelijke afbakening SSH& een sterke partner is die effectief en kostenefficiënt opereert en goede resultaten behaalt. Waar de samenwerkingspartners groeimogelijkheden zien gaat het altijd om meer integrale problemen waarbij meerdere partijen activiteiten moeten ondernemen om een integraal doel te bereiken. Werken aan die doelen vraagt nieuwe vormen van coördinatie.

De rol van SSH& is sterk als de corporatie de coördinatie zelf op zich neemt en maatregelen neemt. De doelen zijn afgestemd met partners zoals de gemeente, de onderwijsinstelling of een collega-corporatie. Dat kunnen eenduidige interventies zijn, zoals bouwen van woningen of meervoudige interventies zoals beheer van studentencomplexen, waarbij vastgoedsturing, schoonmaken, en meer in het algemeen de exploitatie van complexen, waar de doorloopsnelheid van huurders veel hoger is dan bij andere corporaties. De corporatie heeft hierbij de coördinatie volledig in eigen hand en weet innovatief en vakkundig goede resultaten te behalen.

Deze kracht moet de corporatie beslist behouden en waar mogelijk versterken. In de figuur (op pagina 29) gaat het dan om activiteiten die SSH& afstemt met anderen, maar waarin SSH& zelf de activiteiten onderneemt en coördinatie doet. Het betreft hier meer supply-chain optimalisaties dan versterking van beleidsnetwerken.

Belanghouders zien kansen voor verbreding/verdieping taakveld SSH&

De gesprekspartners zien kansen waar SSH& met andere netwerken te maken heeft en meerdere deelnemers activiteiten ondernemen om een gezamenlijk doel te bereiken.

Belanghouders noemden meerdere mogelijkheden:

- Strategische samenwerking aan Arnhem Studiestad
- Strategische ontwikkeling van campus in Nijmegen
- Kennisdelen
- Verbreding naar leefbaarheid in de wijken rondom studentencomplexen
- Betrekken van studenten bij nieuwe ideeën, nieuwe plannen en doorstroming
- Woonruimte bieden aan statushouders, jongeren, studenten met fysieke/mentale beperking
- Tegengaan verkamering

Hieronder volgt een toelichting op de elk van deze punten.

Arnhem Studiestad: window of opportunity vasthouden

Een op het oog belangrijk netwerk in Arnhem betreft het overleg in het kader van 'Arnhem Studiestad'. Het netwerk kent een direct verband met de doelstellingen van de gemeente en de onderwijsinstellingen in de stad. De ambitie komt onder meer in de structuurvisie en in de woonprincipes van de gemeente tot uitdrukking. Het gaat dan om 'het versterken van het karakter van Arnhem als studentenstad' om ervoor te zorgen dat meer studenten in Arnhem gaan studeren én wonen. Hoewel er met deze expliciete doelstellingen en het commitment dat hierop is sprake lijkt van een unieke kans voor SSH&, blijkt het netwerk in de praktijk nog niet erg vruchtbaar. Juist op dit thema, dat zo verbonden is met haar doelgroep, zou SSH& een aanjagende functie moeten (blijven) aannemen. Net zoals zij eerder heeft gedaan bij het inrichten voor een website met een portaalfunctie naar verschillende aanbieders voor studentenhuysvesting.

De opzet van het overleg Arnhem Studiestad is een aandachtspunt. Van verschillende belanghebbenden hoorde de commissie dat de huidige structuur het handelingsvermogen van het netwerk niet voldoende ondersteunt. Desnoods zal getracht moeten worden om de structuur van het overleg Arnhem Studiestad aan te passen, zodat partijen de ambities met meer daadkracht kunnen nastreven.

Het gaat hier om een complex doel waarbij meerdere partijen een rol hebben en meerdere interventies het doel van Arnhem Studiestad dichterbij brengen. Zoals het prominenter in beeld brengen van het aanbod van studenteneenheden van alle bonafide aanbieders. Het werken aan dit doel kan effectiever worden door een andere opzet.

In de huidige werkwijze komt studentenhuysvesting als deelonderwerp aanbod en wordt met name gefocust op de gewaardeerde aanpak van SSH&. Voor het concept Arnhem Studiestad benut je dan onvoldoende de volle potentie die aanwezig is.

Met diverse samenwerkingspartners zou bekeken moeten worden welke doelen door welke partners het beste bereikt kunnen worden en op welke manier de samenwerking het beste vormgegeven kan worden.

De commissie voorziet dat hier meer sprake zal zijn van 'aanpassen' of 'aaneenvlechten' van doelen, dan van 'afstemmen'. De uitgangssituatie is goed: er is onderling vertrouwen, de relatie is goed, het netwerk is goed in beeld. De 'ingenieurs mentaliteit' van SSH& kan bijdragen aan het identificeren van deelprojecten en het verduidelijken van taken en verantwoordelijkheden in het Arnhem Studiestad netwerk. Hiermee kan de corporatie een aanjaagfunctie vervullen.

Strategische campusontwikkeling Nijmegen

De positie van SSH& in Nijmegen kent een veel langere historie dan haar recent verworven positie in Arnhem. Nijmegen is de bakermat van SSH&, hetgeen ook zichtbaar is in de onderlinge relatie met de gemeente Nijmegen en de lokale onderwijsinstellingen.

De corporatie en de gemeente kennen elkaar goed en weten elkaar te vinden. Dat geldt tevens voor de relatie van SSH& met de onderwijsinstellingen. Het netwerk van SSH& in dit deel van het werkgebied is rijk en volledig. Toch zien de gesprekspartners wel ruimte om meer uit de onderlinge banden te halen. Onderwijsinstellingen zien kansen om elkaar meer te vinden als het gaat om strategische campusontwikkeling en de rol van studentenhuisvesting daarbinnen. Aantrekkelijk wonen op de campus maakt onderwijsinstellingen aantrekkelijker, een goede woonomgeving draagt bij aan studiesucces, en heeft mogelijk een positieve invloed op de aantallen (internationale) studenten. Hiermee is de kans voor het (verder) aaneenvlechten van doelstellingen niet ver weg.

Ook dit onderwerp is minder eenduidig dan de terreinen waarop SSH& zo succesvol is. Activiteiten van de universiteit, de studenten, de gemeente en de corporatie kunnen elkaar versterken. Het vraagt meer onderlinge coördinatie en bijstelling dan een afgebakend taakgebied. Ook hier geldt dat met diverse samenwerkingspartners bekeken zou moeten worden op welke manier de samenwerking het beste vormgegeven kan worden. Welke middelen zetten de diverse partijen hierbij in, hoe organiseren we dat ieders kerncompetenties optimaal benut worden?

Kennisdelen

Over het netwerk heen constateert de commissie veel waardering voor SSH&. Dit komt ook tot uiting in de beoordelingen van de prestaties in het visitatierapport. De beheerkracht, het vermogen tot (innovatieve) verduurzaming van het bezit en de dienstverlening vallen daarbij in het bijzonder op. Ondanks deze aansprekende prestaties blijft SSH& vrij bescheiden. Hoewel dit ook als positieve eigenschap wordt genoemd, wordt ook breed gedeeld dat SSH& haar successen meer mag uitdragen. Dit kan verschillende op verschillende manieren: door kennisdeling met andere corporaties, door te opteren voor voorzitterschappen bij werkgroepen/projectgroep, etc. Daarmee kan SSH& haar (bestuurlijk en van de organisatie) zichtbaarheid vergroten en kennis overdragen.

Verbreding naar leefbaarheid in de wijken rondom studentencomplexen

SSH& voelt zich niet 'wijkverantwoordelijk' als het gaat om leefbaarheid.

Zij heeft dit zo ook laten vastleggen in prestatieafspraken. Overigens, is het na invoering van de Woningwet 2015 maar de vraag of corporaties aangesproken kunnen worden op verantwoordelijkheid die verder gaat dan hun wooncomplexen. Echter, de diensten die SSH& aanbiedt aan haar bewoners kunnen wellicht ook meerwaarde hebben voor wijkbewoners, en SSH& kan studenten stimuleren om iets terug te doen voor de stad (bijvoorbeeld activiteiten met jongeren uit de wijk).

Daarmee neemt SSH& niet zozeer meer verantwoordelijkheid op haar schouders maar zoekt naar mogelijkheden om met haar bestaande 'assets (gebouwen en bewoners) en organisatorische competenties (organisatie, dienstverlening en personeel) een hoger maatschappelijke meerwaarde te genereren.

Betrekken van studenten bij nieuwe ideeën, nieuwe plannen en doorstroming

Studenten zijn kritische denkers. Daartoe worden zij onder andere opgeleid. Die studentenpopulatie is daarom (potentieel) een waardevolle bron van nieuwe ideeën en creativiteit. SSH& heeft met de SPRINT een mooie start gemaakt met het aanboren van die bron, gezien de hoge respons en het kwalitatieve gehalte van de antwoorden en opmerkingen.

Woonruimte bieden aan statushouders, jongeren, studenten met fysieke/mentale beperking

SSH& heeft een sterke focus op studenten. Zij beschouwt dit als haar unieke kracht. Er is echter ook een ander perspectief mogelijk, namelijk dat die kracht vooral voortkomt uit het product dat SSH& aanbiedt: betaalbare, compacte huisvesting, veelal met gedeelde voorzieningen en aanvullende diensten. Een focus op het product, in plaats van op de doelgroep biedt mogelijk ruimte om met dezelfde 'assets' meer maatschappelijke meerwaarde te genereren. Bijvoorbeeld door huisvesting te bieden aan jongeren die niet studeren maar werken of in een leer-/werktraject zitten, of die jongeren bezig zijn met inburgeren (statushouders). Deze doelgroep is soms minder zelfredzaam dan studenten met een hogere vraag om ondersteuning en begeleiding. Waarschijnlijk zijn nieuwe netwerkpartners nodig om die ondersteuning en begeleiding te verzorgen.

Tegenaan verkamering

SSH& heeft volgens veel belanghouders een product dat kwalitatief (veel) aantrekkelijker is en op meer maatschappelijk draagvlak kan rekenen dan veel door particulieren aangeboden studentenkamers. Enkele belanghouders zien zelfs mogelijkheden om door het uitbreiden van het SSH&-aanbod de 'verkamering' tegen te gaan door het particuliere kameraanbod terug te dringen. Dit is een strategie die waarschijnlijk vraagt om aanzienlijke groei van het SSH& portfolio, en om afstemming en wellicht aaneenvlechting van doelen met andere belanghouders (zoals de gemeenten).

1.3.3 Interactieve netwerkbijeenkomsten

De commissie hechtte waarde aan de validatie van haar analyse op basis van de resultaten van de reflectie van belanghebbenden op het netwerkanalysemodel. In interactieve stakeholderbijeenkomsten heeft de commissie haar analyse gepresenteerd om (1) deze uitkomst te toetsen en (2) te verkennen of een verdieping van de aanknopingspunten tot verbetering mogelijk was. Om recht te doen aan de verschillende historische contexten van SSH& in Nijmegen en Arnhem is ervoor gekozen om in elke gemeente één bijeenkomst te organiseren.

Alle deelnemers hebben hun waardering uitgesproken voor de netwerkbijeenkomsten in Arnhem en Nijmegen en ze beschouwen dit als een mooie afsluiting van de visitatie. SSH& ziet de netwerkbijeenkomsten als een goede start voor het samen met partners bespreken van vervolgstappen om het maatschappelijk presteren verder te verbeteren.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van SSH& in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of SSH& eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

Nijmegen

In 2010 ondertekenden de gemeente Nijmegen en SSH& een prestatieovereenkomst, gebaseerd op de woonvisie uit 2009. De overeenkomst met een looptijd tot en met 2014 werd verlengd met het oog op de destijds aanstaande wijzigingen in de nieuwe Woningwet. In 2015 zag een nieuwe woonvisie van de gemeente het daglicht: 'Samen werken aan goed wonen 2015-2020'. Hierin brengt de gemeente haar ambities op het gebied van wonen in beeld, waarbij ter vergelijking met de woonvisie uit 2009 veel aandacht is voor de veranderde woningmarkt en het speelveld daaromheen (o.a. gevolgen crisis woningmarkt en de nieuwe Woningwet). Tevens wordt aangesloten op het coalitieakkoord "Samen voor Nijmegen: sociaal, duurzaam en ondernemend" (2014-2018). Dit akkoord kent een aantal ambities en doelstellingen op het gebied van wonen: "*met betaalbaarheid als randvoorwaarde willen we versnelling van de woningproductie bereiken, een inhaalslag maken voor wonen met zorg, de woningvoorraad verder verduurzamen en hebben we aandacht voor studenten, jongeren en starters*" (p. 4). Vanuit de principes neergelegd in de woonvisie is gewerkt aan de prestatieafspraken met de corporaties in het werkgebied.

In 2016 is door SSH& aan de gemeente Nijmegen een bod uitgebracht. Dit resulteerde in nieuwe prestatieafspraken voor 2017. De prestatieovereenkomst 2010-2014 met de gemeente Nijmegen en de prestatieafspraken met de gemeente Nijmegen zijn kaderstellend als opgaven voor de corporatie. Hieronder volgt een samenvattend overzicht van deze opgaven:

Opgaven gemeente Nijmegen

De prestatieafspraken 2010-2014 betreffen naast een aantal procesafspraken, voornamelijk afspraken over bouwproductie, betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen:

- 1.000 toe te voegen wooneenheden voor 2015.
- Voldoende woonruimte: alle bij SSH& ingeschreven eerstejaarsstudenten krijgen een aanbod voor een kamer voordat de nieuwe lichting eerstejaarsstudenten in juli van het volgende studiejaar Nijmegen binnenstroomt.
- Voor studenten met reisurgentie (meer dan twee uur reistijd) geldt het streven dat zij voor december van het betreffende studiejaar een kamer hebben.
- Binnen haar woonbestand zal SSH& extra woonruimte vrijmaken voor buitenlandse medestudenten en uitwisselingsstudenten van de RU en HAN.
- SSH& onderzoekt de aankoop van een woontoren voor mogelijk huisvesting van expats, PhD's assistenten en onderzoekers in opleiding.
- Energiebesparende maatregelen.

- Inflatievolgend huurbeleid in de jaren na 2009.
- In het geval dat huurtoeslag mogelijk is, wordt bij huurharmonisatie de kale huur opgetrokken tot 95 procent van de maximaal toegestane huur.
- 90 procent van de wooneenheden blijft betaalbaar voor jongeren onder de 23 jaar. Waar nodig zal een tijdelijke korting gegeven worden zodat de huur de subsidiabele huurgrens niet overschrijdt.
- SSH& besteedt structureel aandacht aan de leefbaarheid rond zijn complexen (o.a. door inzet van beheerders en door afvaldumping tegen te gaan).

In 2017 werden bovenstaande afspraken opgevolgd door een nieuwe overeenkomst met een looptijd van een jaar. Hierin werden naast de samenwerkingsafspraken langs vijf hoofdthema's ambities en afspraken geformuleerd: (1) ontwikkelingen in de woningvoorraad, (2) betaalbaarheid en bereikbaarheid, (3) huisvesting specifieke doelgroepen, (4) kwaliteit en duurzaamheid en (5) leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed. Het gaat onder meer om de volgende vastgelegde ambities/afspraken:

Ontwikkelingen woningvoorraad

- Voor 2017 en de jaren erna heeft SSH& geen sloopplannen.
- Afspraken rondom voorwaarden verkoop.
- Verkooptarget van 20 woningen (complex Vredeburg)
- Tussen 2016 en 2020 vergroot SSH& het woonaanbod met 462 wooneenheden; 350 shortstay en 112 regulier. Nieuwbouwplan 2017: verkamering Boeckstaetehof: 87 kamers.

Betaalbaarheid en bereikbaarheid

- Partijen monitoren (op basis van de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting) de betaalbaarheid van het wonen voor studenten in Nijmegen.
- SSH& hanteert in 2017 een inflatievolgend huurbeleid en een harmonisatiebeleid dat ervoor zorgt dat de huur van de duurdere kamers wordt verlaagd. Tevens biedt SSH& huurders die jonger zijn dan 23 jaar een huurkorting, zodat zij in aanmerking komen voor huurtoeslag. SSH& verstrekt op jaarbasis huurkortingen ten waarde van circa 250.000 euro.
- SSH& zet zich actief in om ernstige betalingsproblemen van huurders te voorkomen (vroegtijdige signalering en persoonlijke aanpak)
- Afspraken rondom woonruimteverdeling uitgesplitst naar woningtype en doelgroep.

Huisvesting specifieke doelgroepen¹

- SSH& biedt statushouders die van plan zijn te gaan studeren de mogelijkheid om met voorrang een kamer te krijgen.
- SSH& behoudt 2% van de nieuwbouw beschikbaar voor studenten met een lichamelijke beperking (MiVa-eenheden²). Daarnaast verhuurt SSH& twaalf eenheden in complex Hoogeveldt aan Pluryn voor begeleid wonen.

¹ De doelgroep statushouders die in de samenwerkingsafspraken onder specifieke doelgroepen wordt genoemd, wordt in de beoordeling conform de visitatiemethodiek meegenomen bij 'huisvesten van de primaire doelgroep'.

² MiVa staat voor Minder Validen.

Kwaliteit en duurzaamheid

- SSH& zet zich in om het gemiddelde energielabel B te behouden.
- SSH& zet in op energiebesparing door technische maatregelen en bewustwording bij studenten.
- In 2017 en 2018 investeert SSH& ruim 3,5 miljoen euro in de grootschalige renovatie van het complex aan de Van Nispenstraat, waarbij 55 bijna energieneutrale woningen (BENG) met nieuwbouwkwaliteit wordt gerealiseerd.
- SSH& ontwikkelt in 2017 een gedragsproject waarbij studenten bewust worden gemaakt van hun energie- en/of waterverbruik.

Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

- SSH& zet in op leefbaarheid met een team van complexbeheerders.
- SSH& behandelt klachten bij overlast conform een interne klachtenprocedure (escalatieladder)
- Ondergrondse afvalcontainers met mogelijk gemeentelijke bijdrage.

Arnhem

In de gemeente Arnhem wordt op het gebied van ruimtelijk beleid gewerkt vanuit de Structuurvisie Arnhem 2020, doorkijk 2040. Voor de koers van de komende tien jaar heeft de gemeente woonprincipes (2015-2025) vastgelegd, die als een belangrijk kader gelden voor de prestatieafspraken met de woningcorporaties. De principes zijn gekoppeld aan vier centrale pijlers die de ruggengraat vormen van de Arnhemse woonprincipes en de leidraad zijn voor de ontwikkeling van het wonen tot 2025. Deze pijlers zijn: (1) duurzaam betaalbaar, (2) levensloopgeschikt wonen, (3) aantrekkelijke woonstad en (4) wijken met identiteit. Het versterken van Arnhem als studentenstad is onderdeel van de derde pijler.

In de gemeente Arnhem bestonden gedurende het grootste deel van de visitatieperiode geen prestatieafspraken met SSH&. De eerste afspraken zijn vastgelegd voor het jaar 2017 en daarin ligt het accent op afspraken rondom de oplevering en het beheer van het complex Helix (voormalige RWS-toren).

De volgende afspraken zijn opgenomen in de overeenkomst:

- Oplevering Helix: eind augustus 2017: 294 eenheden, waarvan 150 onzelfstandig.
- Leefbaarheid: inzet van een complexbeheerder in Helix.
- Ontwikkeling app 'Book Your Room', zodat studenten vanuit het buitenland hun kamer kunnen uitzoeken en boeken (shortstay).
- Alle verhuureenheden vallen in het betaalbare segment
- Duurzaamheid: In Helix zullen alle woningen energielabel A krijgen.
- Duurzaamheid: SSH& zal naar de duurzaamheid en labels kijken van Rijnkade-Eusebiusplein.
- Bijzondere doelgroepen: In Helix worden twee eenheden gerealiseerd die geschikt zijn voor minder validen (MiVa-eenheden).

Landelijk Energieconvenant

In het [Convenant Energiebesparing Huursector](#) van 28 juni 2012 als onderdeel van het Energieakkoord is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd.

Die afspraken zijn dat woningcorporaties een inhaalslag zullen maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat al hun woningen in 2050 CO2-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de [Woonagenda 2017-2021](#) met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het [Energieakkoord](#)³. Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO2-neutraal woningbezit te hebben.

De prestaties, zoals door SSH& geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



| Presteren naar Opgaven | | | |
|--|--------|------------|------------|
| | Cijfer | Cijfer | Weging |
| Prestaties in het licht van de opgaven | | 7,6 | 75% |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep | 8,0 | | |
| 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen | 7,0 | | |
| 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer | 8,0 | | |
| 4. (Des)investeringen in vastgoed | 8,0 | | |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten | 7,0 | | |

3 Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven gemiddeld met een **7,6**.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De prestaties van SSH& overtreffen de opgaven behoorlijk. De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

De commissie constateert dat SSH& goede prestaties realiseert ten aanzien van de betaalbaarheid van haar verhuureenheden. De onzelfstandige eenheden zijn vrijwel alle (99 procent) geclassificeerd als 'goedkoop'. Het zeer beperkte aantal resterende onzelfstandige eenheden valt in de categorie 'betaalbaar'. De zelfstandige eenheden kennen een iets andere balans, maar ook hier is het aandeel goedkope eenheden het grootst (peildatum 2017: 53,3 procent). De overige zelfstandige eenheden vallen in de categorieën 'betaalbaar' (circa 46 procent) of 'duur tot de huurtoeslaggrens' (< 1 procent). In 2017 bijvoorbeeld is de huurprijs van 2.471 eenheden niet verhoogd en kregen 3.728 eenheden een huurverhoging van 0,3 procent. In totaal bedroeg de huursomstijging van SSH& in 2017 1,07 procent. De aandacht voor betaalbaarheid blijkt ook uit de jongerenkorting die SSH& als instrument hanteert. Bij een aantal duurdere eenheden topt de corporatie de kale huur van de woningen af tot de maximale huurgrens voor huurtoeslag. Tevens constateert de commissie dat de inspanningen van de corporatie om huurachterstanden tegen te gaan, goed werken. De huurbetaling (incl. achterstanden) wordt scherp gemonitord en bij achterblijvende betaling wordt actief en bijtijds gehandeld. Het beleid resulteert in zeer geringe huurachterstanden en vrijwel geen ontruiming.

Wat betreft beschikbaarheid geldt de afspraak met de gemeente Nijmegen dat alle instromende eerstejaarsstudenten in hun eerste studiejaar over huisvesting moeten kunnen beschikken. Deze opgave wordt naar grote tevredenheid van de onderwijsinstellingen vervuld. Ook voldoet de corporatie aan de afspraak om studenten die – van station tot station – langer dan twee uur onderweg zijn naar hun studie, reisurgentie krijgen en daarmee voorrang bij de toewijzing van woonruimte.

Voor de huisvesting van statushouders is er geen specifieke taakstelling voor SSH& van toepassing. Met de gemeente Nijmegen is overeengekomen dat SSH& zich inzet voor het huisvesten van statushouders die (van plan zijn te gaan) studeren. Door de gemeente is hierop in de afgelopen periode geen beroep gedaan. Desalniettemin heeft de corporatie zich ingezet door het overdragen van een deel van een complex in Griftdijk aan een collega-corporatie voor het huisvesten van statushouders.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De prestaties van SSH& op dit prestatieveld zijn in lijn met de opgaven; de commissie waardeert dit onderdeel met een **7,0**.

De directe, concrete opgaven voor SSH& op dit prestatieveld zijn gering. Van de corporatie wordt vanuit de prestatieafspraken met beide gemeenten verwacht dat SSH& bij nieuwbouw 2 procent van de woningen MiVA-geschikt maakt.

Aan deze opgave wordt voldaan, zo blijkt onder meer uit de nieuwbouw in Arnhem (Helix). Het aantal studenten met een fysieke of mentale beperkingen dat zich inschrijft voor studentenhuisvesting bij SSH& is zeer klein. Om leegstand te voorkomen verhuurt de corporatie de aangepaste woningen met contracten met specifieke opzegclausules, zodat de woningen snel beschikbaar zijn als zich een passende kandidaat aanmeldt.

Daarnaast heeft de corporatie in totaal nog 40 aangepaste wooneenheden. Twaalf hiervan worden via Pluryn verhuurd aan jongvolwassenen met een (lichamelijke) beperking en/of autisme. De overige aangepaste eenheden zijn eveneens geschikt voor jongeren/studenten met een (lichamelijke) beperking.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De prestaties van SSH& overtreffen de opgaven behoorlijk. De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

De commissie constateert dat SSH& de afgelopen vier jaren stevig heeft ingezet op het realiseren van prestaties op het gebied van duurzaamheid. Afgemeten aan de prestatieafspraken die met de gemeenten op dit terrein zijn overeengekomen, zet SSH& hier een goede prestatie neer: gemiddeld label B. Gedurende de visitatieperiode is de gemiddelde energie-index positief ontwikkeld van 1,79 in 2015 naar 1,51 in 2017. SSH& omschrijft zich op het gebied van duurzaamheid als een koploper: "voor in het peloton, maar uit de wind". De commissie, en veel belanghebbenden, herkennen dit beeld.

Het plaatsen van zonnepanelen draagt in belangrijke mate bij aan deze prestatie. In 2016 en 2017 plaatste SSH& ruim 900 zonnepanelen, onder meer bij de complexen Doddendaal en Hoogeveltdt. Ook bij nieuwbouw is de aandacht voor duurzaamheid zichtbaar. Het Helix pand in Arnhem is voorzien van 204 zonnepanelen en kent een energielabel A+. Eind 2017 lagen er bijna 3.000 zonnepanelen op daken van SSH&-complexen. Daarnaast gaf de corporatie uitvoering aan projecten als zonthermie in combinatie met warmteopslag in water, e-powerinstallatie en rookgaskoeling. Hierbij zet de corporatie haar innovatiekracht en deskundigheid ook in om te komen tot een optimale reductie van energieverbruik. Naast de verduurzaming van haar bezit heeft SSH& ook in de dienstverlening gewerkt aan duurzaamheid. Zo worden sinds 2017 de brieven over de huurverhoging en servicekosten digitaal verzonden. Ook stimuleert SSH& energiebewustzijn onder haar bewoners onder meer door deelname aan de Student Energy Race en door studenten te betrekken bij onderzoeken naar duurzaamheid.

Voor de kwaliteit van de verhuureenheden is de tevredenheid van de huurders een belangrijke indicator voor SSH&. Door de hoge mutatiegraad (52% in 2017, incl. short stay) in studenteneenheden heeft de corporatie via exit-onderzoeken goed zicht op die tevredenheid. Op een vijfpuntsschaal scoort SSH& op de ervaren woonkwaliteit over de afgelopen jaren rond de 4.0. Ook de benchmark (CBC/Aedes) laat met A-scores in 2017 zien dat de woningkwaliteit goed is; SSH& behoort hiermee tot de 33% best presterende corporaties.

De wijze waarop SSH& het beheer verzorgt, blijft in de gemeenten waarin zij actief is niet onopgemerkt. Verschillende collega-corporaties (o.a. Mooiland, Vivare, Portaal) vertrouwen het beheer van studenteenheden toe aan SSH&. Het gaat anno 2017 om 760 eenheden. Hierin is een toename zichtbaar, ook richting de toekomst, zo constateert de commissie.

De commissie constateert dat SSH& in haar dienstverlening goed aansluit bij de doelgroep studenten. Door meer zaken online te regelen (via een klantportaal) en het concept BookYourRoom voor (internationale) short stay studenten zorgt de corporatie voor een directere verbinding met haar huurders. Wat betreft de dienstverlening tonen de huurders van SSH& zich in ruim voldoende mate tevreden. De Aedes-benchmark laat dit zien met waarderingen van een 7,5 (nieuwe huurders), 7,4 (huurders met reparatieverzoek) en een 7,6 (vertrokken huurders). Ondanks deze ruime voldoende, betekenen deze positieve waarderingen in de benchmark 2017 dat SSH& een C-oordeel krijgt. De prestaties van collega-corporaties (in de vergelijkingsgroep) blijken nog positiever. Onderdeel van de dienstverlening van SSH& is het voorzien in aan wonen gerelateerde diensten, die door de hoge mutatiegraad beter centraal georganiseerd kunnen worden. Zo regelt SSH& de (groene)energie voor de kamers en zorgt zij voor de mediaansluiting (internet en tv). Via de servicekosten worden de kosten doorberekend aan de (individuele) huurders. Het verzorgen van dergelijke voorzieningen zorgt er echter ook voor dat de corporatie wordt aangesproken op bijvoorbeeld een slechte internetverbinding. Dit heeft, afgaande op het aantal en soorten klachten (zie prestatietabel), een negatieve uitstraling op SSH&. Desalniettemin laten de feitelijke tevredenheidsscores zien dat er breed ruim voldoende waardering is voor de dienstverlening door SSH&.

Bij dit onderdeel betreft de commissie tevens de resultaten van het Quatrospect onderzoek onder huurders (zie hoofdstuk 1: het visitatieproces). Uit de huurdersbevraging komt juist de dienstverlening als krachtige kernkwaliteit van SSH& naar voren. Op de items 'klantvriendelijkheid', 'onderhoud woningen', 'tijdig herstel van gebreken' en 'prijs/kwaliteitverhouding' scoort SSH& zeer goed.

(Des)investeren in vastgoed

De prestaties van SSH& op het gebied van (des)investeren in vastgoed overtreffen de opgaven; de commissie komt aldus tot een **8,0** als waardering voor dit prestatieveld.

Gedurende de volledige visitatieperiode is de bouwinspanning van SSH& fors. In de periode 2014-2017 leverde SSH& in totaal 924 nieuwe verhuureenheden op. In verhouding tot de voorraad aan de start van de visitatieperiode (5.553 eenheden) is dat een nieuwbouwpercentage van 16,6 procent. Een prestatie van formaat, aldus de commissie. De jaren 2014, 2015 en 2017 zijn uitschieters met de oplevering van de complexen Talia Mariënbosch en Helix. De commissie vindt dat SSH& met Helix een duidelijk en krachtig gevolg heeft gegeven aan haar investeringsbereidheid in Arnhem. Naast de nieuwbouwactiviteiten heeft SSH& ook gevolg gegeven aan andere prestatieafspraken met de gemeenten. Zo is de voorbereiding van de afgesproken renovatie bij het complex Van Nispenstraat van start gegaan en zijn in 2017 de eerste appartementen in het complex Boeckstaetehof omgebouwd tot groepswoningen met drie onzelfstandige kamers. Alleen de intentie om in 2017 twintig van de in totaal 41 appartementen in complex Vredenburg te verkopen is nog niet gerealiseerd.

Kwaliteit van wijken en buurten

De prestaties van SSH& op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten zijn in lijn met de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel met een **7,0**.

SSH& voldoet aan de afspraken die met de gemeente Arnhem (2017) zijn gemaakt om zorg te dragen voor een goede vorm van beheer op de RWS-toren (nu: Helix).

SSH& verzorgt structurele aanwezigheid van een complexbeheerder bij Helix. Ook in Nijmegen worden structureel complexbeheerders ingezet. SSH& zette anno 2017 in totaal 15 complexbeheerders in die werken aan een prettige en schone woon- en leefomgeving voor bewoners en omwonenden. Daarmee geeft de corporatie adequaat gevolg aan de afspraken met de gemeenten. Hierin is expliciet opgenomen dat SSH& geen wijk(regie)verantwoordelijkheid heeft.

Ook op andere terreinen werkt SSH& aan de leefbaarheid. Zo zet de corporatie zich in om zwerfvuil en overlast van afval tegen te gaan door het plaatsen van ondergrondse afvalcontainers. Ook realiseert de corporatie goede fietsstallingen, zodat de voortuinen fietsvrij blijven. Dit draagt bij aan een mooi straatbeeld en daarmee aan de leefbaarheid. Bij overlastmeldingen werkt de corporatie conform afspraken met de gemeente met een stappenplan (escalatieladder). Dit stappenplan biedt een passend houvast voor het optreden van onder meer de complexbeheerders bij overlast. Bij toename of meer frequente overlast door (specifieke) bewoners wordt opgeschaald in de ladder. De finale stap 6 leidt tot juridische stappen waarbij de bewoner(s) uit hun woning kunnen worden gezet.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Voor de periode 2016-2020 stelde SSH& een nieuw ondernemingsplan op, met hogere ambities dan het vorige plan. Hiervoor maakte zij gebruik van de input van onder meer medewerkers en de huurdersorganisatie SPH. De input van de huurders werd onder meer opgehaald via de OP-app en via pizzasessies waarin medewerkers, studentenplatform-leden en andere stakeholders informatie haalden en brachten als basis voor het nieuwe ondernemingsplan. Dit proces resulteerde in het ondernemingsplan 'Wonen is bewegen'. Hierin formuleert de corporatie de volgende missie:

"SSH& is een actieve organisatie, die staat voor voldoende, goede en betaalbare huisvesting en daarbij behorende dienstverlening voor studerende jongeren in Nijmegen en Arnhem en tevens voor aanverwante doelgroepen en personen die hier kort verblijven. SSH& streeft naar een optimale benutting van haar specifieke expertise door samenwerking met andere organisatie en woningcorporaties"

Langs de hoofdstukken 'Hier wonen studenten', 'Wonen is bewegen', 'We letten op de kosten', 'Iedereen is van de wereld', 'We bieden service op maat', 'We gaan naar Arnhem', 'We kiezen bewust' en 'We bewegen mee' geeft SSH& inzicht in haar ondernemingsdoelstellingen. Deze zijn uitgewerkt naar jaar(beleids)plannen waarin deze doelstellingen concreter zijn gemaakt. Voor 2016 en 2017 ging dat om de volgende hoofdthema's:

Beleidsplan 2016

- Krachtige organisatie
- Betaalbaar wonen
- Huisvesting van de doelgroep en nieuwbouw
- Op naar Arnhem
- Samenwerking
- Moderne communicatie
- Slim investeren in duurzaam vastgoed

Jaarplan 2017

- Betaalbaar blijft haalbaar.
- Iedereen is van de wereld....en de wereld is van iedereen
- Goede service en moderne communicatie
- Op naar Arnhem
- Slim met vastgoed en energie

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de mate van de verantwoording van de ambities: sterke focus op de doelgroep en ontwikkelingen in haar woonmarkt en realiteitszin;
- + de adequate wijze waarop SSH& werkt aan realisatie van de ambities en bijstuurt indien nodig;
- + behoedzaam en tegelijkertijd op gestage groei gericht beleid.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

SSH& voldoet aan het ijkpunt. De ambities van SSH& kennen een scherpe, passende oriëntatie op haar doelgroep: studenten. In de thematiek van de ambities ziet de commissie dat deze adequaat aansluiten bij de externe opgaven in het werkgebied. De aandacht voor betaalbaarheid en duurzaamheid getuigen hier naar oordeel van de commissie van. De uitbreiding van het actieve werkgebied met de stap naar Arnhem laat eveneens zien dat de ambities van SSH& geënt zijn op maatschappelijke opgaven. De commissie constateert voorts dat de corporatie deze stap zorgvuldig verder vorm wil geven. Dit was voor de corporatie mede aanleiding om deel te nemen aan het visitatie-experiment 'de kracht van het lokale netwerk'.

Doordat het ondernemingsplan vooral ambities en doelen op hoofdlijnen bevat, heeft de corporatie de mogelijkheid om in haar jaar(beleids)plannen bij te sturen waar zij dit nodig acht. De commissie constateert voorts dat het meest recente jaarplan concreter maakt wat de corporatie in dat jaar wil realiseren, waar zij daarvoor meer generiek de ontwikkelingen in de relevante woningmarkt en in de organisatie beschreef. De commissie vindt dit een positieve ontwikkeling.

Een kracht van SSH& is dat haar omgeving erop kan rekenen dat SSH& door haar behoedzaamheid de gestelde ambities ook daadwerkelijk waarmaakt. Deze behoedzaamheid - en naar eigen zeggen ook een zekere vorm van bescheidenheid - vindt de commissie enerzijds een kracht van SSH&. Het is een passende opstelling in de volatiele markt van de studentenhuisvesting. De vastgoedsturing is hier goed op afgestemd. Anderzijds ziet de commissie dat SSH& zich terughoudend opstelt ten aanzien van woonthema's die iets verder van de corporatie en haar doelgroep afstaan. De commissie geeft SSH& mee na te denken of zij deze focus iets wil verruimen om zodoende haar expertise ook breder in te kunnen zetten: verder reikende ambities op het gebied van wonen en zorg, bijdragen aan het huisvesten van statushouders en ten aanzien van leefbaarheid (breder dan het complex) zijn mogelijk.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt **7,7**. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

| Presteren naar Opgaven en Ambities | | |
|--|------------|--------|
| | Cijfer | Weging |
| Prestaties in het licht van de opgaven | 7,6 | 75% |
| Ambities in relatie tot de opgaven | 8,0 | 25% |
| Gemiddelde score | 7,7 | |

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van SSH&. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn onder andere huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen en in het geval van SSH& ook onderwijsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal elf face-to-face gesprekken en twee telefonische interviews geïnterviewd over de prestaties van SSH& (zie bijlage 4). De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie. In de gesprekken met externe belanghebbenden is, naast de gebruikelijke gespreksthemata's (conform de visitatiemethodiek 5.0), aandacht geweest voor 'de kracht van het lokale woonnetwerk' in het kader van het visitatie-experiment van de SVWN. De resultaten hiervan presenteert de commissie in het laatste kwartaal van 2018 in twee netwerkbijeenkomsten in Nijmegen en Arnhem. Bovendien is er extra aandacht geweest voor de reflectie van de huurders door middel van een digitale bevraging die georganiseerd werd in samenwerking tussen Raeflex, Quatrospect en SSH&. De resultaten hiervan zijn vervlochten in dit hoofdstuk.

3.1 De belanghebbenden van SSH&

Huurdersorganisatie SPH

De Stichting Platform Huurdersbelangen (SPH) is de huurdersvertegenwoordiging voor alle huurders van SSH&. SPH bestaat uit studenten die zelf bij de SSH& wonen. SPH vergadert regelmatig met de bestuurder van SSH& en is tevens partner bij de jaarlijkse prestatieafspraken met de gemeenten Nijmegen en Arnhem. De SPH bestaat uit een bestuur en een algemene commissie (AC). Het bestuur, bestaande uit een voorzitter, secretaris en penningmeester heeft regelmatig overleg met de directie van SSH& en onderhoudt ook direct contact met partijen als de gemeente, de universiteit en de hogescholen. De AC controleert het SPH-bestuur en is een zo divers mogelijk afvaardiging van de huurders.

Gemeenten

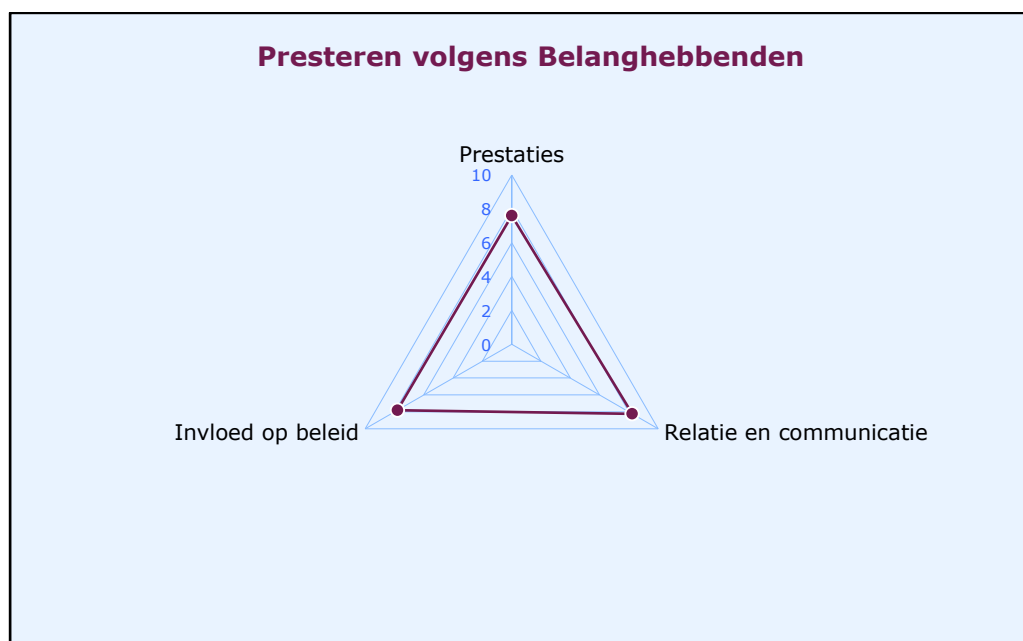
SSH& is werkzaam in twee gemeenten: Nijmegen en Arnhem. Met de gemeenten is zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau overleg. Nijmegen is de bakermat van de corporatie en door de lange historie in deze stad kent SSH& de politiek bestuurlijke structuur en cultuur goed. In Arnhem is SSH& in de afgelopen periode steeds actiever geworden. De ombouw van de RWS-toren tot studentencomplex Helix markeerde stevig haar intrede als studentenhuysvester in Arnhem. Het netwerk (zowel politiek-bestuurlijk als ook breder) van SSH& is in deze gemeente in opbouw.

Overige partijen

Naast het overleg met de gemeenten en de huurdersorganisatie kent SSH& andere belanghebbenden waarmee zij regelmatig overleg voert. Het gaat dan onder meer om onderwijsinstellingen en collega-corporaties. Wat betreft onderwijsinstellingen is er op bestuurlijk en managementniveau overleg met onder meer de Radboud Universiteit Nijmegen, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), Van Hall Larenstein en ook met ROC's.

SSH& heeft daarnaast overleg met een groot deel van de in het werkgebied actieve collega-corporaties, zoals: Vivare, Mooiland, Talis en Volkshuisvesting Arnhem. Als studentenhuisvester is SSH& bovendien lid van het kenniscentrum Kences. In dit verband werken studentenhuisvesters samen op het gebied van kennisontwikkeling en -deling, belangenbehartiging en inkoop. Voor de visitatie interviewde de commissie een groot deel van deze partijen (zie bijlage 4).

3.2 Beoordeling belanghebbenden



| Presteren volgens Belanghebbenden | | | |
|--|--------|------------|------------|
| | Cijfer | Cijfer | Weging |
| Prestaties | | 7,6 | 50% |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep | 8,0 | | |
| 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen | 7,1 | | |
| 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer | 7,9 | | |
| 4. (Des)investeringen in vastgoed | 7,5 | | |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten | 7,4 | | |
| Relatie en communicatie | | 8,2 | 25% |
| Invloed op beleid | | 7,8 | 25% |
| Gemiddelde score | | 7,8 | |

| Detailbeoordeling belanghebbenden | Huurders | Gemeenten | Overige belanghebbenden | Gemiddelde cijfer |
|---|----------|-----------|-------------------------|-------------------|
| Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie | | | | |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep | 8,0 | 8,0 | 8,1 | 8,0 |
| 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen | - | 7,5 | 6,6 | 7,1 |
| 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer | 7,0 | 8,7 | 7,9 | 7,9 |
| 4. (Des)investeringen in vastgoed | 7,5 | 7,8 | 7,1 | 7,5 |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten | 7,0 | 8,0 | 7,1 | 7,4 |
| Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie | 8,5 | 8,2 | 8,0 | 8,2 |
| Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie | 8,0 | 8,0 | 7,4 | 7,8 |

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden hebben zich overwegend (zeer) lovend uitgelaten over de prestaties van SSH&. Vanuit hun betrokkenheid bij de corporatie hebben zij daarnaast ook de mogelijkheid gebruikt om verbeter suggesties aan te dragen. Hieronder geeft de commissie de hoofdlijnen van deze verbeter suggesties thematisch weer:

Verbreed de betrokkenheid in het werkgebied

Getuige de reflectie van belanghebbenden, is er grote waardering voor de rol van SSH& als studentenhuisvester en hoe deze rol tot uitvoer wordt gebracht. Bij sommige prestatievelden/-terreinen zijn diverse belanghebbenden van oordeel dat SSH& een bredere betrokkenheid kan nastreven. Zij kan bepaalde beleidsthema's nadrukkelijker tot haar taken en verantwoordelijkheden rekenen. Dit heeft betrekking op het huisvesten van bijzondere doelgroepen (personen met een mentale of fysieke beperking) en op de kwaliteit van wijken en buurten. Ten aanzien van het eerste veld merken meerdere belanghebbenden op dat het aantal woningen geschikt voor studenten met een zorgvraag in verhouding tot andere (student)huisvesters beperkt is. De vraag rijst of de opgave op dit terrein voldoende goed in beeld is bij de corporatie. Deze belanghebbenden geven SSH& mee de vraag scherp in beeld te brengen en daar passende prestaties bij te leveren. Op het terrein van kwaliteit wijken en buurten zien de belanghebbenden dat SSH& zich 'complexverantwoordelijk' opstelt, waaronder ook de directe omgeving van het complex. In prestatieafspraken en in beleidsdocumenten dicht de corporatie zich expliciet geen wijkverantwoordelijkheid toe. Diverse belanghebbenden zien ruimte voor SSH& om de huidige nauwe definitie van haar verantwoordelijkheid te verruimen. Een middenweg tussen complex- en wijkverantwoordelijkheid lijkt daarbij een passend streven.

Vervolgstappen in Arnhem

In het werkgebied is breed waardering voor de stap die SSH& gemaakt heeft naar Arnhem. Met de oplevering van Helix heeft de corporatie zich gelijk goed op de kaart gezet. Hoewel SSH& haar bezit in Arnhem hiermee fors heeft uitgebreid is de corporatie op het totaal nog een kleine speler op de Arnhemse woningmarkt. Belanghebbenden kijken uit naar vervolgstappen die SSH& hier wil zetten. Daarbij wordt opgemerkt dat het studielandschap in Arnhem – met het ontbreken van een universiteit en een (in verhouding) groter aanbod middelbaar beroepsonderwijs - als studiestad grote verschillen kent met Nijmegen. Dit zal ook een andersoortige maatschappelijke opgave voor SSH& betekenen.

Iets minder bescheiden

SSH& is, zo laten ook de waarderingen van belanghebbenden zien, een sterk merk in het werkgebied. De kwalificering 'bescheiden' komt regelmatig terug in de typering die belanghebbenden van SSH& geven. Deze houding wordt enerzijds gewaardeerd, anderzijds mag SSH& zich soms wat meer laten zien. Op een aantal terreinen zijn de prestaties van SSH& sterk en die zouden nog meer naar buiten toe uitgedragen mogen worden met kennisdeling als doel. Zo wordt onder meer het dienstverleningsconcept genoemd en de wijze waarop dit concept toegesneden is op de doelgroep. Wat zouden andere corporaties daar in hun eigen context van kunnen leren?

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort SSH& een **7,8** op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **8,0**. Vrijwel alle belanghebbenden waarderen de prestaties van SSH& op dit terrein met een 8,0. Met dat cijfer brengen zij tot uiting dat de corporatie goed presteert ten aanzien van de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van het woningaanbod. Het aanbod en de prijsstelling is afgestemd op de doelgroep. De corporatie, zo zien de belanghebbenden, hebben een gevarieerd geprijsd aanbod, waarmee er ook iets te kiezen valt voor studenten. Bovendien worden de gematigde huurverhoging en het werken met huurkortingen als positieve elementen genoemd.

Wat betreft de beschikbaarheid zijn de belanghebbenden verheugd met de afspraken en de ambitie van SSH& om alle eerstejaarsstudenten die woonruimte zoeken in hun eerste studiejaar te bedienen. Zij hebben sterk de indruk dat SSH& hierin slaagt.

Ook de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van short stay eenheden voor bijvoorbeeld internationale studenten wordt door de belanghebbenden gewaardeerd. Eén van de belanghebbenden die zich heeft onthouden van een cijferbeoordeling voor dit onderdeel vroeg zich af of SSH& niet transparanter moet zijn over het toewijzingsbeleid.

Het merendeel verloopt via een wachtlijst, maar er zijn ook enkele panden waar een coöptatiesysteem geldt. Meer zicht hierop vond deze belanghebbende nodig om tot een cijfer te komen.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,1**. De gemiddelde score per groep belanghebbenden laat zien dat de corporatie ruim voldoende presteert ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Er is een vrij grote spreiding onder de belanghebbenden. De gemiddelde score vanuit de gemeenten neigt met een 7,5 naar een goed. Zij vinden dat SSH& zich aan de gemaakte afspraken houdt, zoals het realiseren van twee procent MiVa-eenheden bij nieuwbouw.

Een tweetal belanghebbenden geven een ronduit goede beoordeling vanwege de aandacht die SSH& heeft voor bijzondere woonwensen. Naast het aanbod aangepaste woningen, geven zij aan dat de corporatie bijvoorbeeld oog heeft voor het plaatsen van studenten in woningen dichtbij de campus, zodat studenten met stoornissen in het autistisch spectrum minder prikkels te verwerken krijgen doordat zij gemakkelijk thuis kunnen studeren. Er zijn echter ook enkele die dit prestatieveld met een 6 (2x) en een 5 beoordelen. Met name het beperkte aantal woningen dat geschikt is voor/gereserveerd wordt voor studenten met een woninggerelateerde zorgvraag speelt in die lagere scores een rol. Deze belanghebbenden geven SSH& mee dit nadrukkelijker tot haar opgaven te rekenen, de vraag scherp in beeld te brengen en daar passende prestaties bij te leveren.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,9**. De gemeenten tonen zich met een gemiddelde van 8,7 uitermate tevreden met de prestaties van SSH&. Zij vinden de kwaliteit van de woningen en het beheer ervan zeer goed op orde. Het aanbod van SSH& is gevarieerd waarmee goed ingespeeld wordt op een gedifferentieerde studentpopulatie. In de breedte is er sprake van mooie studentwoonruimten. De rol van de huismeesters in het beheer wordt specifiek als sterk punt van SSH& aangestipt. Ook de prestaties op het gebied van duurzaamheid kunnen op waardering van de gemeenten rekenen. Deze waardering stoelt op drie elementen: de feitelijke prestaties, de kosten die SSH& hierbij voor haar rekening neemt (niet/beperkte doorrekening aan de huurders) en de wijze waarop SSH& werkt aan het bewustzijn van studenten op dit gebied. De gemeente Nijmegen ziet dat de duurzaamheidsambitie zich sinds twee jaar extra heeft gemanifesteerd als speerpunt van de corporatie.

Op basis van soortgelijke argumenten komt de groep overige professionele belanghebbenden tot een gemiddelde waardering van een 7,9. Op de drie elementen (woningkwaliteit, dienstverlening en duurzaamheid) tonen de belanghebbenden zich in hoge mate tevreden. Ook de tevredenheid over het beheer van eenheden voor andere corporaties komt hierin tot uiting.

De vertegenwoordiging van huurders beoordeelden dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0. Zij vinden de woningkwaliteit ruim voldoende op orde ook afgemeten aan andere kamerverhuur in de regio. Ze ervaren SSH& voorts als ambitieus op het gebied van duurzaamheid en zien dat ook terug in de prestaties. Een persoonlijkere aanpak (individuele energiemeters) kan dit aspect nog verder versterken. De dienstverlening is voorts op orde met de complexbeheerders als belangrijke schakel daarin. Het planmatig onderhoud is naar hun oordeel goed georganiseerd, het incidentele onderhoud (reparatie) voldoet.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,5**. De scores van de huurders en de gemeenten brengen beide ruime tot goede tevredenheid tot uiting over de prestaties van SSH& op dit terrein. Hierin ligt besloten de tevredenheid over de investeringsstap die SSH& gemaakt heeft naar de gemeente Arnhem.

De gemeente Nijmegen is eveneens tevreden en ziet dat de corporatie voor haar (des)investeringen goed zicht houdt op de ontwikkeling van de studentenaantallen en bijbehorende prognoses. Hoewel de gemeente Nijmegen zich ruim tevreden toont, hoopt zij dat SSH& een grotere rol kan spelen in het tegengaan van de particuliere verkamering. De deelscores van de overige belanghebbenden liggen verder uiteen met een laagste score van een 6,0 en een 8,5 als hoogste waardering. De lagere, maar steeds voldoende – waarderingen kunnen vooral gelezen worden als aanmoediging voor een verruiming van het aanbod in Arnhem. “De eerste ervaringen smaken naar meer”, zo brengt een van de belanghebbenden het onder woorden.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,4**. Dit gemiddelde is opgebouwd uit de waarderingen van de huurdersvertegenwoordiging (7,0), de gemeenten (8,0) en de overige belanghebbenden (7,1). In deze scores komt waardering van de belanghebbenden naar voren voor wat betreft de directe omgeving van de SSH&-complexen. De rol van de complexbeheerders wordt, zoals ook reeds eerder aangehaald, hierin bijzonder gewaardeerd. De belanghebbenden zien ook dat SSH& door middel van andere instrumenten (op het gebied van afval en fietsenstallingen bijvoorbeeld) werkt aan de leefbaarheid. Veel belanghebbenden brengen als verbeterpunt naar voren dat SSH& zich wat meer mag laten zien en zich meer eigenaar mag voelen van de bredere leefomgeving dan sec het complex. De huidige invulling gaat uit van complexverantwoordelijkheid en in de zin van “leefbaarheid op de gang” of “het complex is de wijk”, zoals twee belanghebbenden het verwoordden. Ondanks positieve waarderingen van alle belanghebbenden, geven zij richting de toekomst mee deze nauwe definitie te verruimen en meer activiteiten op het gebied van leefbaarheid (m.n. het sociale aspect) te ontplooien.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **8,2**. In dat cijfer (alle tussen de 7,5 en 9,0) komt een brede en hoge tevredenheid tot uitdrukking van alle belanghebbenden op het gebied van de relatie en communicatie met SSH&. De huurdersorganisatie heeft regelmatig overleg en naast de formele overlegstructuur is ook het informele contact goed. SSH& voorziet SPH tijdig van benodigde informatie en zij voelt zich in de overleggen een serieuze gesprekspartner.

Ook de gemeenten tonen zich positief en prijzen de proactieve en deskundige houding van SSH&. In overleggen toont SSH& zich constructief en positief, maar zeker niet kritiekloos waarmee ook scherpte in het debat wordt gebracht. De reflectie van de overige belanghebbenden op dit terrein sluiten hier in hoge mate bij aan. Andere trefwoorden die ter illustratie van deze positieve waardering zijn genoemd zijn: responsief, open, meedenkend, toegankelijk, specialistisch en transparant. Een aantal belanghebbenden ziet de komst van de nieuwe bestuurder bij SSH& in dit licht positief. Zij zien de positieve eigenschappen van de corporatie verder versterkt.

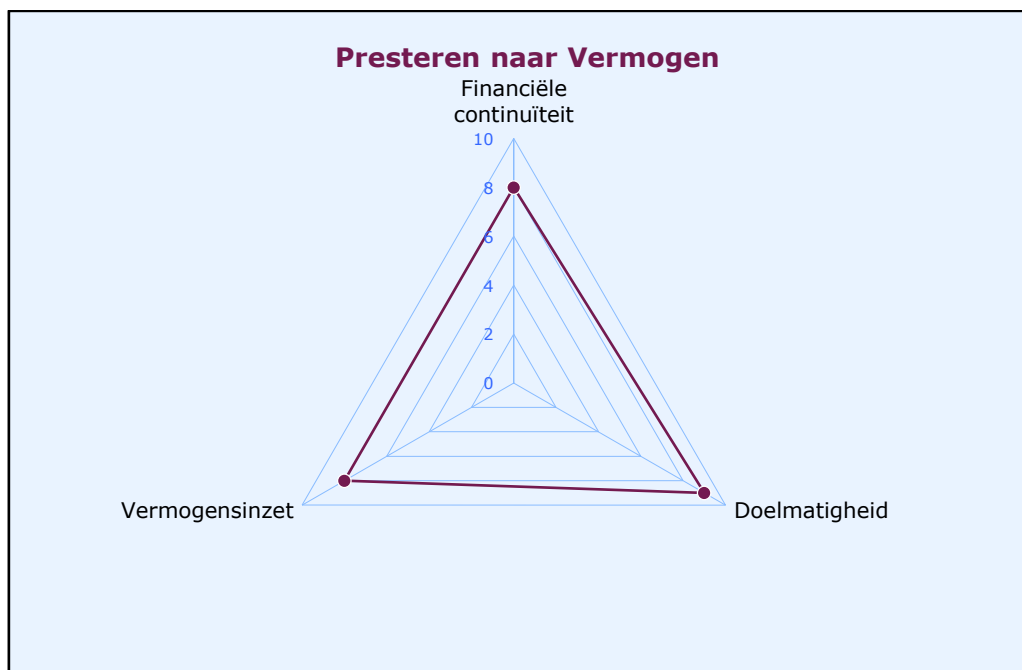
c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,8**. Deels ligt de positieve beoordeling in het verlengde van de positieve opmerkingen die de belanghebbenden bij het vorige onderdeel maakten. De kenmerken open, constructief en responsief vertalen zich positief door in de invloedssfeer, zo constateert een groot deel van de belanghebbenden. Ook het feit dat de huurdersorganisatie zich een serieuze gesprekspartner voelt, is merkbaar in hun waardering voor de mate waarin zij invloed heeft. De huurdersorganisatie duidt dit ook door middel van voorbeelden. Zo is veel van de feedback die zij gaf op het sloopreglement overgenomen in de definitieve versie. Ook de gemeenten en onderwijsinstellingen met wie de commissie sprak komen met voorbeelden (huurprijzen Helix en verkamering) waarin zij hun invloed op het beleid van SSH& terugzien. Er lijkt sprake van een goede balans waarin de corporatie zich openstelt voor feedback van buiten, maar uiteindelijk zelfstandig een afweging maakt.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van SSH&, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



| Presteren naar Vermogen | | Cijfer | Weging |
|-------------------------|--|------------|--------|
| Financiële continuïteit | | 8,0 | 30% |
| Doelmatigheid | | 9,0 | 30% |
| Vermogensinzet | | 8,0 | 40% |
| Gemiddelde score | | 8,3 | |

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat SSH& voldoet aan alle externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de zorgvuldige wijze waarop risico's in beeld zijn gebracht en financiële continuïteit wordt bewaakt;
- + de adequate wijze waarop SSH& haar financiële kaders actualiseert, zowel op basis van interne als externe ontwikkelingen;
- + de wijze waarop (toekomst)scenario's worden gebruikt in het handelen van de corporatie.

Toelichting

SSH& voldoet gedurende de visitatieperiode aan de eisen vanuit externe toezichthouders. Hierbij wordt gekeken naar kerncijfers als solvabiliteit, interest coverage ratio (ICR), loan to value (LTV) en de debt service coverage ratio (DSCR). In de jaarrekening 2017 reflecteert SSH& expliciet op de externe normen, waarvoor zij zelf veelal scherpere interne vereisten stelt omdat zij zich als niche-speler gevoeliger acht voor een aantal risico's. De commissie waardeert deze scherpere normen. De commissie constateert voorts dat SSH& ruimschoots aan de normen voldoet. Over 2017 bijvoorbeeld was de solvabiliteit van SSH& 39,58 procent tegenover een norm van minimaal 20 procent, de ICR voldeed met 2,62 aan de externe (>1,4) en de scherpere interne norm (>2). Ook de LTV en DSCR voldeden met respectievelijk 59,18 en 1,99 in 2017 ruim aan de vereisten. De meerjaren doorrekening laat zien dat SSH& ook tot en met 2022 (zeer) ruim aan de normen blijft voldoen.

In de visitatieperiode is de financiële sturing binnen de organisatie, mede onder invloed van de nieuwe Woningwet, toegenomen. SSH& heeft daarbij passend veel en adequaat aandacht besteed aan het updaten van haar besturings-, beheersings- en toezichtskaders. Eind 2016 werd het vernieuwde Reglement Financieel Beleid en Beheer van de corporatie door de Autoriteit woningcorporaties goedgekeurd. In de praktijk betekende dit een update van het treasurystatuut waarmee onder meer de controlfunctie (controller) geborgd werd in de administratieve organisatie. Tevens werden een verbindingen- en investeringsstatuut onderdeel van het reglement. Deze vernieuwingen zijn door SSH& goed gekoppeld aan het opstellen van het ondernemingsplan (2016-2020). Door verschillende toekomstscenario's in kaart te brengen, mede gekoppeld aan strategische (financiële) risico's, konden weloverwogen keuzes gemaakt worden. Dit blijkt voor de commissie onder meer uit de documenten: Risicomanagement In Control Huis SSH& en de verslagen van strategisch risicoanalyses uit 2016 en 2017.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie in vergelijking met vergelijkbare corporatie een efficiënte bedrijfsvoering kent. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **9,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de consequente mate van doelmatige bedrijfsvoering onder meer blijkend uit structurele A-oordelen in de Aedes benchmark;
- + de adequate aansluiting van de bedrijfsvoering op de ambities en doelstellingen van SSH&;
- + de aantrekkingskracht die uitgaat van het doelmatige beheer door SSH& op andere corporaties.

Toelichting

De commissie constateert dat SSH& goed oog heeft voor een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. De afgelopen vier jaren scoorde de corporatie structureel een A-oordeel in de Aedes-benchmark (zie tabel hieronder). Haar bedrijfslasten per verhuureenheid waren om en nabij de helft van het landelijke gemiddelde. In 2017 stond SSH& op de vijfde positie van corporaties met lage bedrijfslasten. Zij scoort hiermee ook aanzienlijk beter dan de meeste andere studentenhuisvesters (met uitzondering van SSH). De organisatie is in de visitatieperiode gegroeid, het aantal fte nam met 6,5 toe tot 42,2 in 2017.

Met de groei van de vastgoedportefeuille is het aantal verhuureenheden per voltijdaanstelling echter afgenomen van 174,4 in 2014 tot 160,3 in 2017. Een afname van ruim 8 procent. De toename in absolute aantallen laat zich verklaren door de menskracht die nodig was en (deels) is bij het realiseren van het forse nieuwbouwprogramma van de afgelopen jaren. Ook voor het realiseren van een nieuw dienstverleningsconcept, waarmee door middel van digitalisering een vraaggerichtere dienstverlening moet worden geboden, zorgde voor (tijdelijke) extra inhuur van medewerkers. Dat SSH& dit met deze minimale stijging (+24 euro over 2016-2017) weet te volbrengen, kan op waardering van de commissie rekenen.

| Kerngegevens | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Netto bedrijfslasten per vhe (positie benchmark) SSH& | 418 (A) | 401 (A) | 394 (A) | 514 (A) |
| Landelijk gemiddelde | | 790 | 853 | 923 |
| 1Ontwikkeling netto bedrijfslasten p/vhe | + 17 | + 7 | - 120 | - |
| Aantal fte | 42,2 | 38,5 | 35,8 | 35,7 |
| Aantal vhe per fte | 160,3 | 167,9 | 179,9 | 174,4 |

Bron: Aedes Benchmark en Kengetallen SSH&

De prestaties van SSH& op het gebied van doelmatig beheer blijven ook in haar werkgebied niet onopgemerkt. Eerder al (bij Presteren naar Opgaven) gaf de commissie aan dat meerdere collega-corporatie een toenemend beroep doen op SSH& om het beheer van studenteneenheden van hen over te nemen. Dit neemt de commissie mee in haar beoordeling van dit onderdeel.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, hetgeen wil zeggen dat de corporatie de inzet van het vermogen kan verantwoorden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + SSH& kent een duidelijke, solide investeringsstrategie aangesloten op de vastgoedstrategie;
- + er is een eigen visie geformuleerd op vermogensinzet waarbij de externe en interne normen van toezichthouders adequaat zijn geïncorporeerd, deze visie wordt actief gehanteerd bij investeringsbeslissingen;
- + met het ontplooiën van activiteiten in Arnhem heeft SSH& haar huidig en toekomstig maatschappelijk effect verruimd.

Toelichting

De commissie stelt vast dat SSH& haar vermogen actief en bewust inzet voor maatschappelijke doeleinden waarbij zij de financiële continuïteit niet uit het oog verliest. Ten aanzien van de investeringsstrategie constateert het WSW (in 2017) dat de studentenwoningenmarkt relatief risicovol is en dat SSH& in haar nieuwe portfoliostrategie meebeweegt om het 'kamertekort' beperkt te houden.

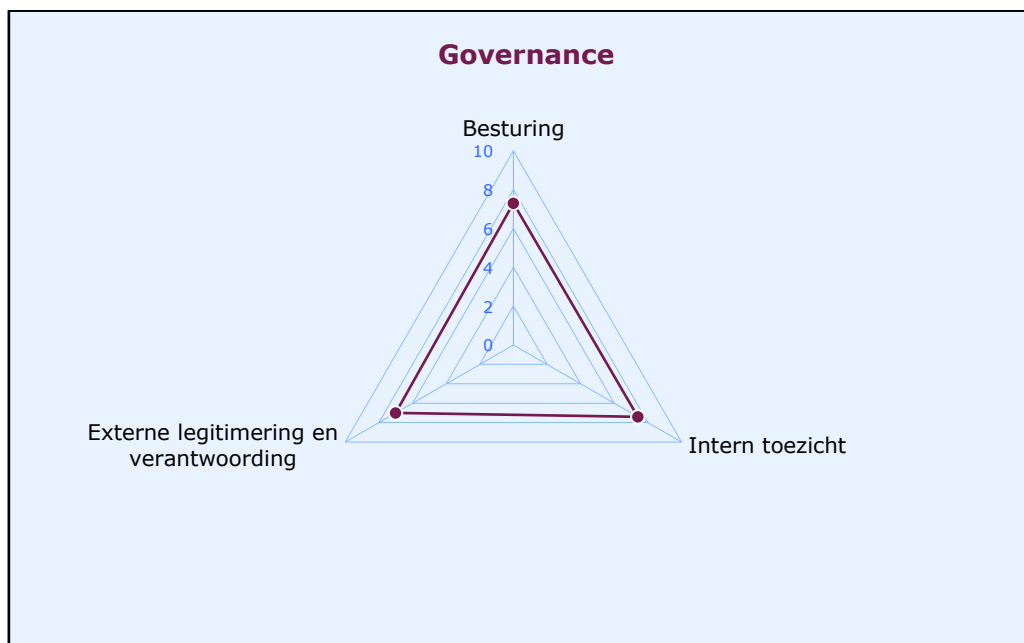
Met name de marktpositie van oudere complexen blijft een aandachtspunt. Wat de commissie in positieve zin ook leest en zelf uit de stukken en gesprekken heeft waargenomen, is dat SSH& ten aanzien van investeringen in zowel nieuwbouwcomplexen als in oudere, bestaande complexen zowel op strategisch als op complexniveau alternatieve strategieën uitwerkt en beoordeelt om uiteindelijk een investeringsbesluit te nemen. In de organisatie zijn daartoe ook passende checks and balances ingericht om die evenwichtige besluitvorming versterken. Waar nodig, zo ziet de commissie, vinden daartoe (externe) contra-expertises plaats om het zicht op kansen en risico's te vergroten.

In vastgoed-economisch opzicht waardeert de commissie de strategische keuze van SSH& om op zichtbare en goed benaderbare locaties studentenhuisvesting te handhaven of uit te breiden. Bovendien waardeert de commissie dat SSH& in de visitatieperiode haar huidig en toekomstig maatschappelijk effect heeft vergroot met het definitief ontplooiën van activiteiten in Arnhem. Deze stap is genomen na zorgvuldige analyse van de markt (incl. risico's) aldaar en eerste kleinschalige activiteiten om de nieuwe werkomgeving te leren kennen.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



| Governance | | | |
|--|--------|--------|------------|
| | Cijfer | Cijfer | Cijfer |
| Besturing | | | 7,3 |
| - Plan | | 8,0 | |
| <i>Visie</i> | 8 | | |
| <i>Vertaling doelen</i> | 8 | | |
| - Check | | 7,0 | |
| - Act | | 7,0 | |
| Intern toezicht | | | 7,4 |
| - Functioneren RvC | | 7,3 | |
| <i>Samenstelling van de RvC</i> | 7 | | |
| <i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i> | 8 | | |
| <i>Zelfreflectie</i> | 7 | | |
| - Toetsingskader | | 8,0 | |
| - Toepassing Governancecode | | 7,0 | |
| Externe legitimatie en verantwoording | | | 7,0 |
| - Externe legitimatie | | 7,0 | |
| - Openbare verantwoording | | 7,0 | |
| Gemiddelde score | | | 7,2 |

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,3**.

Plan

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie over een in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces beschikt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** gemiddeld. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

• Visie

De commissie stelt vast dat SSH& beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Daarmee voldoet SSH& aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + SSH& hanteert een visie waarin de doelgroep oriëntatie (studenten) stevig is verankerd;
- + de visie is goed verantwoord in relatie tot de behoeften en wensen van belanghebbenden;
- + de visie wordt consequent gehanteerd in de besluitvorming.

Toelichting:

De visie van SSH& is helder neergelegd in beleidsdocumenten. In de visitatieperiode kwam de corporatie tot een nieuw ondernemingsplan 'Wonen is bewegen 2016-2010'.

De corporatie heeft daarin een actuele visie opgenomen vanuit waar zij haar activiteiten stuurt. Jaarlijks vindt er een vertaling plaats naar een jaar(beleids)plan dat sturende is voor de operationele activiteiten. De visie is sterk toegesneden op de kerndoelgroep die SSH& als categoriaal huisvester bedient: studenten. De wensen en behoeften van de doelgroep worden in de visie adequaat verantwoord, bijvoorbeeld als het gaat om het (digitale) dienstverleningsconcept waarnaar SSH& toewerkt. De commissie constateert op basis van de documenten en de gesprekken dat er sprake is van een doorleefde visie die goed verankerd is in de organisatie en consequent wordt gehanteerd bij besluitvorming.

• Vertaling doelen

De commissie stelt vast dat SSH& haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en naar operationele activiteiten inclusief financiële randvoorwaarden, zodanig dat deze goed te monitoren zijn. Daarmee voldoet SSH& aan het ijkpunt van een 6.

Op basis van de volgende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een **8,0**:

- + SSH& heeft haar visie in jaar(beleids)plannen vertaald in meetbare doelstellingen;
- + de actieve wijze waarop het beleid gestuurd en (waar nodig) geactualiseerd wordt;
- + de mate van onderlinge aansluiting van doelen en plannen, waaronder ook de begroting.

Toelichting

De ambities en doelstellingen uit de ondernemingsplannen worden goed vertaald naar jaar(beleids)plannen. Hierin vindt bovendien een adequate concretisering van de doelen plaats in termen van meetbaarheid. De corporatie houdt daarbij goed zicht op actuele ontwikkelingen, zoals onder meer de ontwikkeling van de studentpopulatie via de jaarlijkse landelijke studentenmonitor (Apollo-prognose). Bovendien organiseert SSH& in 2018 een 'midterm review' ten aanzien van de doelstelling uit haar ondernemingsplan waarmee zij beoordeelt of realisatie op koers ligt of dat zij op onderdelen moet versnellen, vertragen of heroverwegen. De ambities en doelstellingen van SSH& zijn onderling samenhangend en tevens aangesloten op haar financiële kaders/parameters.

Check

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat SSH& beschikt over een monitorings- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + De frequentie van de monitoring en de rapportages in relatie tot de urgentie van de doelen, projecten en plannen, inclusief financiële risico's.

Toelichting

De corporatie volgt met verschillende monitorings- en rapportage instrumenten haar prestaties in lijn met de doelstellingen uit de ondernemingsplannen en daarvan afgeleide beleidsplannen. In kwartaalrapportages, die tevens onderdeel uitmaken van de informatievoorziening aan de RvC, worden belangrijke indicatoren op het gebied van onder meer nieuwbouw, verhuur, vastgoed en beheer bijgehouden. Ten aanzien van de vastgoedprojecten wordt tevens de relatie gelegd met (financiële) risico's en de daartoe genomen beheersmaatregelen. Naast deze interne monitoring houdt SSH& via verschillende onderzoeken en overleggen zicht op de realisatie van haar doelstellingen. Zo worden huurdersonderzoeken uitgevoerd om zicht te houden op onder meer de ervaren woningkwaliteit en zijn er structureel overleggen met de gemeenten om de voortgang van de prestatieafspraken te volgen.

Act

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat SSH& bijstuurt indien zij afwijkingen constateert. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de actieve wijze en tijdigheid van sturing bij afwijkingen in relatie tot de eigen doelstellingen;
- + sterke kwaliteitsgedachte die verankerd zit in het DNA van de corporatie.

Toelichting

De commissie heeft in jaarverslagen en in verslagen van de RvC gezien dat de corporatie tijdig en actief bijstuurt op het moment dat er afwijkingen worden geconstateerd. Het monitorings- en rapportagesysteem (zie onderdeel check) heeft hierbij een belangrijke signaalfunctie.

Daarnaast vindt er op tactisch en operationeel bijstelling plaats, bijvoorbeeld wanneer huurdersonderzoeken of input vanuit de SPH daar aanleiding toe geven. De commissie constateert dat er een sterke kwaliteitsgedachte verankerd is in het DNA van de corporatie. Dit blijkt voor de commissie onder meer uit de slag die de corporatie wil maken naar een servicegerichtere organisatie waartoe het dienstverleningsconcept verder gedigitaliseerd wordt. Bij de inrichting van het bijpassende klantportaal is de lancering van enkele functionaliteiten getemporeerd omdat deze nog niet aan de kwaliteitsnormen van SSH& voldeden. Wel kunnen studenten via het klantportaal al het huurcontract ondertekenen en ook online het contract opzeggen.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een **7,4**.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

• Samenstelling van de RvC

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de openbaarheid en actualisatie van de profielschets voor leden van de RvC;
- + de besliste en grondige aanpassing van de statutaire samenstelling ter bevordering van de onafhankelijke positie van de raad.

Toelichting

De raad van commissarissen beschikt over een actuele profielschets die gepubliceerd is op de website van de corporatie. De profielschets is geactualiseerd met de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet (2015) en voorziet allereerst in een beschrijving van de functie en taken van de raad. Vervolgens geeft de profielschets inzicht in de gevraagde competenties en kwalificaties, waarbij tevens een uitsplitsing is gemaakt naar disciplines/expertisegebieden (governance, volkshuisvestelijk, vastgoedontwikkeling en –beheer, financiën & control en juridisch) en naar de rollen binnen de raad (voorzitter, plaatsvervangend voorzitter, leden op voordracht van de huurdersorganisatie).

In de periode die deze visitatie beslaat heeft de raad zijn samenstelling statutair aangepast. Waar de raad bestond uit zeven leden is dit aantal in 2016 teruggebracht tot vijf. Er is afscheid genomen van twee leden als vertegenwoordiger van onderwijsinstellingen (RU en HAN), waarmee de extra waakzaamheid van de raad ten aanzien van onafhankelijkheid nu in de structuur besloten ligt. De commissie vindt dit een terechte stap waarmee ook tegemoet is gekomen aan de risico's geschetst door de vorige visitatiecommissie.

De commissie constateert voorts dat er een introductieprogramma voorhanden is voor nieuwe RvC-leden en dat de leden passend werken aan deskundigheidsbevordering. De vijf leden behaalden in 2017 in totaal 44 PE-punten.

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

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0 op basis van de volgende pluspunten:

- + de wijze waarop de raad in het jaarverslag verantwoording aflegt gekoppeld aan de drie rollen;
- + wijze waarop in de rol als werkgever de raad bij de werving aangesloten bleef op de koers van de corporatie;
- + de professionaliteit en zelfstandige maatschappelijke houding waarmee de RvC zijn rol als klankbord vervult en daarmee aandacht besteedt aan het creëren van een situatie waarin de bestuurder deze rol optimaal kan gebruiken.

Toelichting

De commissie stelt vast dat de raad zich bewust is van haar verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. In het jaarverslag verantwoordt de raad zich over de drie rollen door hier apart over te rapporteren. De inrichting van de raad met een Audit- en Remuneratiecommissie laat ook het bewustzijn zien van de verschillende rollen. De commissie heeft tijdens de visitatie kennisgemaakt met een betrokken raad die de organisatie met voldoende afstand volgt. Dit bleek ook uit de documentatie, waaronder RvC-verslagen. Naast de informatie die zij vanuit de organisatie ontvangt, onder meer via kwartaalrapportages, haalt de raad tevens informatie op uit gesprekken met belanghebbenden, zowel intern als extern. De rol als klankbord is professioneel en wordt vanuit een zelfstandige maatschappelijke houding ingevuld. De commissie heeft dit onder meer gezien in de wijze waarop de toezichthouders via agendering van RvC-vergaderingen vragen om aandacht te besteden aan relevante actuele thema's, zoals brandveiligheid in studentencomplexen. Ook de rol als werkgever wordt adequaat ingevuld en was goed zichtbaar in het proces van werving van een nieuwe bestuurder in 2015. Hierbij is goed gekeken naar het profiel dat paste bij de fase waarin de corporatie was en naartoe bewoog.

- **Zelfreflectie**

SSH& voldoet aan het ijkpunt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de mate waarin gebruik gemaakt is van externe begeleiding bij zelfevaluaties;
- + de mate waarin gevolg wordt gegeven aan de uitkomsten van de zelfevaluaties.

Toelichting:

De raad organiseert jaarlijks een bijeenkomst waarin teruggekeken wordt op zijn functioneren. In 2015, 2016 en 2017 is dit onder externe begeleiding gedaan, waarvoor de commissie haar waardering uitsprekt. In 2014 betrok de raad expliciet de opmerkingen van de vorige visitatiecommissie, waarmee ook in die zelfevaluatie een extern perspectief besloten lag. De commissie heeft gezien dat de zelfevaluaties aandacht hebben voor de onderlinge samenwerking en de relatie tot de organisatie en specifiek tot de bestuurder. De opvolgende zelfevaluaties laten bovendien zien dat men gevolg geeft aan de uitkomsten.

Toetsingskader

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een '6,0', dat wil zeggen dat SSH& een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de wijze waarop voorgenomen besluiten niet alleen worden getoetst aan het toetsingskader, maar ook worden vergeleken met de voor- en nadelen van alternatieve opties;
- + de wijze waarop SSH& elementen voor risicobeheersing in het toetsingskader heeft verwerkt;
- + de actieve wijze waarop de RvC contra-expertise inschakelt indien nodig.

Toelichting:

De raad beschikt over een actueel toetsingskader dat gebruikt wordt om toezicht te houden op de activiteiten van de corporatie. Het kader wordt gevormd door een set van diverse documenten, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen besturingskaders en beheersingskaders. De besturingskaders omvatten onder meer het ondernemingsplan, de jaarplannen (incl. begrotingen) en de prestatieafspraken. De beheersingskaders wordt gevormd door onder meer het 'in control huis SSH&' en financiële kaders waaronder het investeringsstatuut en het treasury- en beleggingsstatuut. Het geheel vormt naar oordeel van de commissie een voldoende actueel kader. Daarnaast signaleert de commissie dat de raad extern advies inwint wanneer het gaat om belangrijke investeringsbeslissingen. Wel geeft de commissie mee om het sturende principe van het investeringsstatuut te versterken. De normen voor investeringsbeslissingen (bijvoorbeeld de internal rate of return) kunnen concreter benoemd worden in het statuut. Dergelijke concretere indicatoren versterken het houvast voor (1) de organisatie in haar investeringsvoorstel en (2) voor de raad bij zijn besluitvorming.

Naleving Governancecode

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie de bepalingen van de Governancecode toepast en bij afwijkingen hiervan melding maakt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van het volgende pluspunt:

- + De actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode.

Toelichting:

Op haar website publiceert SSH& verschillende relevante regelingen die vanuit de Governancecode worden gevraagd. Het gaat onder meer de integriteitscode en de klokkenluidersregeling. Voor een relatief kleine organisatie is in de afgelopen periode veel gevraagd op het gebied van governance en SSH& heeft de wijzingen die de nieuwe governancecode met zich meebracht, voortvarend doorgevoerd.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

Externe legitimatie

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van de volgende pluspunten:

- + de wijze waarop de corporatie haar huurders (studenten) op een passende manier betreft;
- + het interactieve onderzoek om inbreng voor het nieuwe ondernemingsplan te organiseren.

Toelichting

De corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimiteit conform de Governancecode en de Overlegwet. De huurdersorganisatie wordt door SSH& actief en op een passende manier betrokken bij de corporatie. Het ophalen van input voor het ondernemingsplan via de OP-app is hier een treffend voorbeeld van. Daarmee organiseerde de corporatie niet alleen de input van SPH, maar ook breder van haar huurders. Van de huurdersorganisatie hoorde de commissie bovendien dat de corporatie ook toelicht waarom zaken al dan niet zijn overgenomen. De huurders zijn tevens adequaat betrokken – en daarop adequaat voorbereid, ondersteund door SSH& - bij de prestatieafspraken. De externe legitimatie vindt voorts plaats via diverse formele en informele overleggen met belanghebbenden. Zo overlegt de corporatie structureel met de gemeente Nijmegen de Radboud Universiteit en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Met de overstap naar Arnhem is het overleg met de gemeente en (andere) onderwijsinstellingen aldaar gegroeid. De commissie constateert dat SSH& actief de dialoog zoekt met haar belanghebbenden. Zowel op strategisch als op tactisch en operationeel niveau leveren die overleggen een bijdrage aan de samenwerking en aan het optimaal bedienen van het werkgebied.

Openbare verantwoording

SSH& voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en beoordeelt dit onderdeel met een **7,0** op basis van het volgende pluspunt:

- + De heldere wijze waarop de corporatie - afgestemd op de belanghebbenden - de verantwoording vormgeeft.

Toelichting

SSH& stelt jaarlijks een verslag waarin zij open en transparant verantwoording aflegt over haar prestatie in het voorgaande jaar. Daarnaast is veel informatie over het beleid van de corporatie evenals over het bezit opgenomen op de corporatie-website. De informatie is goed afgestemd op de doelgroep onder meer door taalgebruik maar ook door de grafische vormgeving van bijvoorbeeld het jaarverslag. In het jaarverslag, maar ook in de overleggen met belanghebbenden, wordt tevens voldoende aandacht geschonken aan afwijkingen t.o.v. voorgenomen prestaties.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Tel. (0318) - 746 600
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

Gezamenlijke onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : SSH& te Nijmegen
Jaar visitatie : 2018

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

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

Bennekom, 16 mei 2018 de heer A.H. Grashof, directeur Raeflex

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van SSH& te Nijmegen verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Bennekom,

20 juli 2018 de heer dr. Ing. G.A. van Bortel, voorzitter
28 mei 2018 de heer drs. A.H. Grashof, commissielid
25 mei 2018 de heer P. van Achteren BLL, secretaris

Bijlage 2 Curricula vitae

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



Voorzitter dr. ing. G.A. van Bortel (Gerard)

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfswetenschappen en recent een bestuurskundig proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector van binnenuit. Vervolgens heb ik als senior adviseur bij het RIGO gewerkt. Sinds 2007 ben ik verbonden aan de TU Delft. Daar richt ik mij op sturings- en organisatievraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. In 2016 ben ik aan de TU Delft gepromoveerd op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in lokale beleidsnetwerken, in het bijzonder hun bijdrage aan de ondersteuning van kwetsbare wijken. Hoe kunnen corporaties zorgen voor vitale netwerken binnen de kaders van de nieuwe Woningwet? Hoe kunnen burgers op een zinvolle manier participeren in besluitvormingsprocessen over hun woning en woonomgeving? Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik voorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek.

Visitaties

De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH en was betrokken bij de ontwikkeling en evaluatie van de visitatiemethodiek. Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren, te verbeteren én te verantwoorden. In feite is het een medaille met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens de gesprekken, de aanbidding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Kortom: de reis (het proces) is net zo belangrijk als het doel (het rapport). Ik richt me bij visitaties vooral op de onderlinge relaties tussen de verschillende prestatievelden: hoe komt de corporatie tot beslissingen over de inzet van haar vermogen, hoe betreft zij stakeholders (met name gemeente en huurders) bij het vaststellen van ambities en doelen, hoe consistent en doortastend is de corporatie in het nastreven daarvan, hoe transparant is zij over de door haar geleverde prestaties en hoe adequaat is het interne toezicht op dit alles? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

Uitgevoerde visitaties (Nederlands)

2007 **Accolade Groep**, Heerenveen
2008 **Woonlinie** Woudrichem/ 2009; **Woonplus**, Schiedam
2010 **Ymere**, Amsterdam; **Woonconcept**, Meppel;
Wovesto, Sint Oedenrode; **Volksbelang**, Made

2011 **Woningstichting Kamerik**, Woerden; **Triada Woondiensten**, Heerde;
Lefier, Hoogeveen; **Woonlinie**; **SWZ**, Zwolle
2012 **BrabantWonen**, Oss; **3B Wonen**, Bergschenhoek
2013 **Woonstede**, Ede; **de Sleutels**, Leiden; **Portaal**, Utrecht; **Woonwijze**, Vught
2014 **Dudok Wonen**, Hilversum; **Beter Wonen Vechtdal**, Hardenberg; **Laurens Wonen**, R'dam; **Area**, Uden
2015 **Staedion**, 's-Gravenhage
2016 **Woonplus**, Schiedam; **Woonlinie**, Woudrichem
2017 **woCom**, Someren; **GroenWest**, Woerden; **Woonstad Rotterdam**; **SSH&**, Nijmegen
2018

(Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen)

2009 *De Mandelbeek, Ingelmunster; Het Volk en De Volkshaard, Gent; Dijledal, Leuven; KLE Turnhout; Landwaarts, Neerpelt*
2012 *Lierse Maatschappij voor de Huisvesting; Sociale Woningen Regio Landen*
2013 *Eigen Woning, Puurs; Bouwmaatschappij De Noorderkempen, Merksplas; De Oostendse Haard, Oostende; Elk zijn Huis, Tervuren; Molse Bouwmaatschappij voor de huisvesting, Mol*
2014 *De Leie, Wervik; Eigen Gift Eigen Hulp, Kuurne; De Gentse Haard, Gent; Kleine Landeigendom Zuiderkempen, Westerlo; Volkswoningen van Duffel*
2015 *DEWACO Werkerswelzijn, Aalst; De Mandel, Roeselare; Vivendo, Brugge*
2016 *De Vlashaard, Wevelgem; De Gelukkige Haard, Oostende; Sint-Niklase Maatschappij voor de Huisvesting, Sint-Niklaas; Izegemse Bouwmij*
2017 *Woonpunt Zennevallei, Halle; De Zonnig Kempen, Westerlo; ABC, Antwerpen*
2018 *WoninGent, Gent; Maaslands Huis, Maasmechelen*

Kort CV

Opleiding

- Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA, Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd),
- 2016 gepromoveerd aan de TU Delft op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken.

Carrière

2007-heden Universitair Docent aan de TU Delft (t/m mei 2013 bij het OTB en va juni 2013 bij de afd. Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde). Vanaf april 2016 coördinator van de MBE Sectie Housing.

2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam

1996-2004 De Huismeesters, Groningen, div. functies o.a. kwaliteits-coördinator en manager Strategie en Ontwikkeling

1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris

Nevenfuncties

2018-heden Commissaris bij woningcorporatie Rochdale, Amsterdam. Op voordracht van de huurdersorganisatie

2010-2017 Commissaris bij woningcorporatie Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter; in 2016 voorzitter

2012-2016 Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen. Sinds 2017 lid van de Visitatieraad

2012-heden Visitator bij Raeflex

2007-2012 Visitator bij KWH

2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network for Housing Research (ENHR)

<http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel> of www.gerardvanbortel



Algemeen commissielid drs. A.H Grashof (Alex)

Woningcorporaties zijn boeiende organisaties door hun hybride karakter en de belangrijke huisvestingsopgaven waar ze voor staan. Vanuit een brede ervaring in de volkshuisvestingssector als adviseur, strateeg, belangenbehartiger, procesbegeleider en manager kijk ik naar het maatschappelijk presteren van woningcorporaties. Als bestuurskundige heb ik vanuit het ministerie van VROM meegewerkt aan het decentralisatie- en verzelfstandigingsbeleid onder Staatssecretaris Heerma. Kort daarna ben ik bij woningcorporaties en samenwerkingsverbanden van corporaties aan de slag gegaan om strategie en beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van huurbeleid, portfoliostrategieën, opstellen prestatie afspraken en het realiseren van fusies. Sinds 2005 voer ik als zelfstandig ondernemer advies- en interim opdrachten uit voor corporaties, gemeenten en provincies. Mijn focus is gericht op strategische samenwerking, governance en management- & organisatieontwikkeling. Vanaf 2018 richt ik me als eigenaar en directeur van Raeflex sterk op de ontwikkeling, kwaliteit en uitvoering van visitaties.

Visitaties

Corporaties hebben in mijn optiek een grote verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat in "hun" gemeente(n) voldoende betaalbare en kwalitatief goede huisvesting beschikbaar is voor mensen die daarop zijn aangewezen. Een professionele en gemotiveerde organisatie is belangrijk om dat goed te kunnen regelen. Visitatie brengt in beeld hoe en welke prestaties een corporatie in zijn werkgebied weet te leveren. Sinds 2008 voer ik als algemeen commissielid of voorzitter visitaties uit. Ik richt mij op alle prestatievelden. Bij governance gaat het om de kwaliteit van het toezicht, maar ook om de kwaliteit van sturing. Welke koers zet een corporatie uit en is zij in staat om onder veranderende omstandigheden op tijd bij te schakelen? Visitaties kunnen behalve als verantwoordingsinstrument, ook een belangrijke bijdrage leveren in de strategische heroriëntatie van corporaties. De informatie die vanuit een visitatie naar voren komt, kan helpen bij het opnieuw bepalen van de koers en het versterken van lokale woonnetwerken

Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als begeleider van zelfevaluaties van RvC's, fusiebegeleider en als adviseur bij organisatie- en besturingsvraagstukken
- Management- en organisatieontwikkeling, vanuit advies en coaching bestuurs- en management
- Prestatie afspraken en Woonbeleid, vanuit onderzoek en advies voor corporaties en gemeenten
- Ervaring met visitatie-experimenten

Uitgevoerde visitaties

- 2008 **BetuwsWonen** en **CWL Woningbeheer** (Preview), Culemborg
- 2009 **Wbv Monnickendam**
- 2010 **Heuvelrug Wonen**, Doorn; **SIB Woonservice**, Veenendaal; **Beter Wonen**, IJsselmuiden; **Brederode Wonen**, Bloemendaal; **Woongoed Flakkee**, Middelharnis
- 2011 **De Huismeesters**, Groningen; **Poort6**, Gorinchem; **Woningbeheer Born-Grevenbicht**; **Wonen Midden-Delfland**, Maasland; **Wbv Goed Wonen**, Benschop; **Woningbouwvereniging Lopik**
- 2012 **Casade**, Waalwijk; **Wst Gouderak**; **Bo-Ex**, Utrecht; **Harmonisch Wonen**, Lelystad
- 2013 **Rhiant**, Hendrik-Ido-Ambacht; **Woonwaard**, Alkmaar; **Wuta**, Nigtevecht
- 2014 **Wst Maasdriel**, Kerkdriel; **Elan Wonen**, Haarlem
- 2015 **Eelder Woningbouw**, Paterswolde; **De Volmacht**, Gieten; **Woonborg**, Vries; **SallandWonen**, Raalte; **Vredewold**, Leek; **WonenBreborg**, Tilburg
- 2016 **Wierden en Borgen**, Bedum; **R.K. Wbv Zeist**; **Uithuizer Woningbouw**, Uithuizen; **Beter Wonen**, Ooltgensplaat; **De Reensche Compagnie**, Hoogezand; **Wst Kockengen Woonkwartier**, Zevenbergen; **Wbv Langedijk**, Noord-Scharwoude; **woningbouwver. Cothen**, Wijk bij Duurstede
- 2018 **Stek**, Lisse; **De Vooruitgang**, Volendam; **SSH&**, Nijmegen; **Woonopmaat**, Heemskerk; **Woningbedrijf Velsen**, IJmuiden; **Beter Wonen**, Almelo

Kort CV

Opleiding

- Vastgoedmanagement (NOVAM)
- Bestuurskunde (RU Nijmegen)

Carrière

2018-heden Directeur en eigenaar Raeflex

2008-heden Vennoot, senior adviseur Woonlab BV

2005-2008 Vennoot, senior adviseur KOCK & Partners

2001-2004 Senior adviseur Quintis BV

1998-2001 Accountmanager en projectleider bij Aedes

1993-1998 Beleidsmedewerker, manager, directielid bij Mitros en rechtsvoorgangers

1991-1993 Wetenschappelijk medewerker bestuurskunde ministerie VROM

Nevenfuncties

2016-heden Voorzitter afdeling roeien en bestuurslid WSV VADA Wageningen

2018-heden Programmamanager en gastdocent Executive Program Finance & Risk Management ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam

2012-heden Gastdocent Finance & Risk management voor Woningcorporaties ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam

<http://nl.linkedin.com/pub/alex-grashof/13/199/15>



Secretaris P. van Achteren BLL (Peter)

Sinds 2008 werk ik voor NQA én voor Raeflex, als secretaris voor visitatiecommissies. Voor NQA ben ik tevens actief als accountmanager in de regio Amsterdam en als adviseur betrokken bij diverse advies- en begeleidingsopdrachten. In mijn dagelijkse activiteiten probeer ik voor een goede balans te zorgen tussen opleidingsvisitaties en visitaties van woningcorporaties. Vanaf 2008 ben ik bij ongeveer vijftien visitaties van corporaties actief geweest als secretaris. Deze corporaties varieerden in grootte van minder dan 500 verhuureenheden tot meer dan 20.000 verhuureenheden. De visitatiemethodiek heb ik in de loop van de periode zien veranderen en ik heb zowel met de reguliere methodiek gewerkt als met de methodieken die speciaal ontwikkeld zijn voor de kleinere corporaties. Bij de meeste corporaties waar ik als secretaris heb gewerkt, was het de eerste keer dat zij een visitatie ondergingen. De corporaties hebben zich ook moeten instellen op visitaties. Ik ben daarom erg nieuwsgierig naar de komende cyclus van visitaties. Ik ben blij dat ik in beide sectoren visiteer; de afwisseling is boeiend. Er zijn verschillen en overeenkomsten. Een belangrijk verschil tussen visitaties in het onderwijs en de corporatiesector, is de focus. Visitaties in de corporatiesector hebben een integraal karakter en hebben, naast de aandacht voor de output van de primaire processen, nadrukkelijker aandacht voor de wijze waarop die tot stand komen. Het gaat dus niet alleen om het bouwen van betaalbare woningen, maar bijvoorbeeld ook om de doelmatigheid en het functioneren van het toezicht. Dat integrale karakter vind ik een sterk punt van de visitatiemethodiek bij woningcorporaties.

Visitaties

In mijn rol als secretaris bewaak ik het visitatieproces. Dat geldt voor de contacten met de corporatie, de aanlevering van de documentatie, het plannen van de gesprekken en het aanleveren van het conceptrapport. Daarnaast zorg ik ervoor dat de methodiek goed gevolgd wordt. De corporatie moet zo realistisch mogelijk tot zijn recht komen in de becijfering van de prestaties en ik ondersteun de commissie zoveel mogelijk in de beoordeling daarbij. Visitaties zijn belangrijk als verantwoordingsinstrument en als leerinstrument. Om die verantwoording zo goed mogelijk tot uiting te laten komen, is het belangrijk dat belanghebbenden gebruik maken van de uitkomsten van de visitatiecommissie, en de corporatie daarop bevragen. Daarnaast geven visitaties aan hoe belangrijk het is om realistisch te zijn in je ambities. Je prestaties moeten daarmee in overeenstemming zijn. In die zin houden visitaties corporaties scherp: zeg wat je doet en doe wat je zegt. Visitaties kunnen zo een bijdrage leveren aan het functioneren van corporaties.

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van audits

Kort CV

Opleiding

- Bestuurs- en Organisationswetenschappen
- Bedrijfskunde (verkort)
- Onderwijskunde en Politologie
- Sociaal Juridische Dienstverlening

Carrière

2008-heden Auditor, senior adviseur en accountmanager bij NQA en secretaris van de visitatiecommissie bij Raeflex
2007-2008 Praktijkcoach bij Hogeschool Utrecht en Docentenauditor ISBW

<http://nl.linkedin.com/pub/peter-van-achteren/13/577/576>

Uitgevoerde visitaties

2008 **BetuwsWonen** (Preview), Culemborg
2009 **Woonwaard**, Alkmaar; **Wooncompagnie**, Hoorn; **Intermaris-Hoeksteen**, Hoorn
2010 **Beter Wonen**, IJsselmuiden; **Mooiland**, Wageningen; **Heuvelrug Wonen**, Doorn
2011 **Volksbelang**, Vianen; **Rijswijk Wonen**; **Eelder Woningbouw**, Paterswolde; **Woningbeheer Born-Grevenbicht**; **Woonzorg Nederland**, Amstelveen
2012 **Woningstichting Gouderak**; **Woonbeheer Borne**
2015 **Woonpunt**, Maastricht; **Beter Wonen Vechtdal**, Hardenberg; **Volkshuisvesting Arnhem**; **Van Alckmaer**, Alkmaar; **St. Willibrordus**, Wasseenaar; **de Woningstichting**, Wageningen; **Woonbedrijf SWS.Hhvl**, Eindhoven
2016 **Omnia Wonen**, Harderwijk
2017 **Woonkwartier**, Zevenbergen
2018 **SSH&**, Nijmegen

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

| Perspectief | Documenten 2014-2015-2016-2017 |
|---|--|
| Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA) | <ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Beleidsplan, begroting en meerjarenraming SSH& 2014, 2015 en 2016 • Jaarplan en begroting 2017 en 2018 • Meerjarenonderhoudsbegroting 2017 en 2018 • Ondernemingsplan "Wonen is Bewegen". • Jaarverslagen SSH&: 2014, 2015, 2016 en 2017 • Kader duurzaamheidsbeleid • Energiebeleid (routekaart) • Strategisch vastgoedbeleidsplan • Notitie Herijken SVB 2017 • Verkoopbeleid: o.a. verkoopplan Vredeburg • Aedes Benchmark: 2014, 2015, 2016 en 2017 • Landelijke Monitor Studentenhuisvesting: 2014, 2015, 2016 en 2017 • Prestatieovereenkomsten met Nijmegen en Arnhem: 2014-2018 • Overeenkomsten en werkafspraken met onderwijsinstellingen, o.a. met Radboud Universiteit Nijmegen, Hogeschool Arnhem en Nijmegen en VHL. • Samenwerkingsovereenkomst met SPH |
| Presteren volgens Belanghebbenden (PvB) | <ul style="list-style-type: none"> • Adviezen van SPH aan SSH& uit 2015, 2016 en 2017 • Verslagen van bestuurlijke overleggen met SPH, onderwijsinstellingen en gemeenten Arnhem en Nijmegen. • Exit-onderzoeken 2014, 2015, 2016 en 2017 • Onderzoek naamsbekendheid • Onderzoek Duurzaamheid • Onderzoek Schoonmaak • Tevredenheidsonderzoek Quatrospect & Raeflex • Overeenkomsten en werkafspraken met onderwijsinstellingen, o.a. met Radboud Universiteit Nijmegen, Hogeschool Arnhem en Nijmegen en VHL. • Samenwerkingsovereenkomst met SPH |
| Presteren naar Vermogen (PnV) | <ul style="list-style-type: none"> • CFV en Aw toezichts- en beoordelingsbrieven: 2014, 2015, 2016 en 2017 • Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen SSH& 2014-2017 • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen 2014 t/m 2017 • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen 2014-2018 • Kwartaalrapportages 2014-2017 • Documenten t.a.v. risico's: In Control Huis, Strategische risico's SSH&, Notitie risicobeheersing, strategische beheersmaatregelen, risicoanalyses • Accountantverslagen en managementletters SSH& 2014-2017 |
| Governance | <ul style="list-style-type: none"> • Aw Verslag Governance Inspectie 2017 (incl. correspondentie met Aw) • Governancejaaragenda's RvC: 2014 – 2017 • Verslagen RvC-vergaderingen: 2014 – 2017 • Besluitenlijsten RvC: 2014 - 2017 • Visie op besturen en toezicht houden SSH& • Reglement RvC • Reglement auditcommissie RvC SSH& |

| | |
|-------------------------|---|
| (vervolg) Governance | <ul style="list-style-type: none"> • Reglement remuneratiecommissie RvC SSH& • Statuten SSHN • Zelfevaluatie RvC: 2014-2017 • Profiel leden en voorzitter RvC SSH& • Checklist Toepassing Governance • Visitatierapport SSHN 2014 • Bestuurlijke reactie SSH& op visitatie 2014 • Klachtenprocedure SSH& • Klokkenluidersregeling SSH& • Integriteitscode SSH& • Aanbestedingsbeleid |
|-------------------------|---|

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal elf face-to-face gesprekken en twee telefonische gesprekken geïnterviewd over de prestaties van SSH&.

Raad van Toezicht

- De heer drs. V.H.Th. L. Paes (voorzitter)
- Mevrouw drs. E. Th. M. Rikken
- Mevrouw M.N. Ruiter MSc
- De heer J.L.P.A. Dankaart MCM

Directeur/bestuurder

- De heer ing. C. Stunnenberg MRE MRICS

Managementteam

- De heer drs. V. Buitenhuis (manager strategie en wonen)
- Mevrouw ing. M. Derks-Schoofs (manager vastgoed)
- Mevrouw A. Willemsen (financieel controller)

Huurders

- De heer L. Prins (voorzitter SPH)
- De heer C. Zuidveld (bestuurslid SPH)
-

Onderwijsinstellingen

- Mevrouw drs. W.L.M. de Koning (vicevoorzitter CvB Radboud Universiteit Nijmegen)
- De heer G. Boonen (directeur studentzaken RU)
- Mevrouw L. Vis (medewerker International Office RU)
- De heer H. Stomphorst (directeur Servicebedrijf HAN)
- Mevrouw S. van Valkengoed (hoofd studentzaken HAN)

Gemeenten

- De heer G. van Putten (beleidsambtenaar gemeente Arnhem)
- De heer B. Velthuis (vml. wethouder Wonen 2014-2018)
- De heer R. Veltkamp (programmamanager Wonen, gemeente Nijmegen)

Collega-corporaties + Kences

- De heer W. Hamers (directeur-bestuurder Talis Wonen)
- De heer B. Kessels (manager Wonen, Volkshuisvesting Arnhem)
- De heer A. Mourik (directeur Kences)

Telefonische interviews

- Mevrouw A. Wilbers (directeur-bestuurder Mooiland)
- De heer E. Angenent (directeur-bestuurder Vivare)

Bijlage 5 Prestatietabel

VOLKSHUISVESTELIJKE PRESTATIES 2014-2017

Visitatie SSHN

The logo for raeflex, featuring the word 'raeflex' in a lowercase, bold, sans-serif font. The letter 'e' is stylized with a dot above it. Below the word is a small, stylized icon resembling a lowercase 'e' or a similar symbol.

INHOUDS-OPGAVE

| | |
|---|----|
| HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP..... | 1 |
| HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN..... | 3 |
| KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER | 4 |
| (DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED..... | 9 |
| KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN..... | 10 |

HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING

Beschikbaarheid van (on)zelfstandige woningen, excl. CV Heyendaal

| Huurprijsklasse | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Zelfstandige eenheden | | | | |
| Goedkoop | 624 | 869 | 901 | 1.027 |
| Betaalbaar | 873 | 831 | 867 | 882 |
| Duur tot huurtoeslaggrens | 92 | 93 | 25 | 16 |
| Duur boven huurtoeslaggrens | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Onzelfstandige eenheden | | | | |
| Goedkoop | 3927 | 3716 | 3799 | 3980 |
| Betaalbaar | 90 | 87 | 31 | 29 |
| Duur tot huurtoeslaggrens | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Duur boven huurtoeslaggrens | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totaal | 5.606 | 5.596 | 5.623 | 5.934 |

Verhuurgegevens

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| Mutatiegraad Daeb (%), | 58% | 54% | 54% | 57% |
| Huur/max redelijk Daeb (%) | 91,7% | 93,2% | 86,4% | 87% |
| Huursom Daeb (€/vhe) | 416 | 410 | 435 | 421 |
| Huurverhoging Daeb (%) | 4,0 | 1,5 | 0,4 | 0,25 |
| Huurachterstand (%) | 1,0 | 0,4 | 1,0 | 1,5 |
| Huisuitzettingen (aantal/1000 vhe) | 0 | 0 | 0 | 0 |

Passend toewijzen

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Passend | 3.336 | 3.383 | | |
| Te goedkoop | 166 | 80 | | |
| Te duur | 199 | 49 | | |
| Totaal | 3.701 | 3.512 | 3.013 | 2.779 |
| Toewijzing naar inkomen: onder huurtoeslaggrens | | | 92,4% | 100% |
| Toewijzing naar inkomen: boven huurtoeslaggrens | | | 7,6% | 0% |
| Toewijzing naar prijsklasse: goedkoop | | | 92,3% | 93,1% |
| Toewijzing naar prijsklasse: betaalbaar | | | 6,0% | 6,9% |
| Toewijzing naar prijsklasse: tot huurtoeslaggrens | | | 1,7% | 0% |
| Aangegane huurovereenkomsten naar inkomen: tot 34.911 | | | 93,7% | 93,02% |
| Aangegane huurovereenkomsten naar inkomen: tussen 34.911 en 38.950 | | | 6,0% | 0,07% |
| Aangegane huurovereenkomsten naar inkomen: boven 38.950 | | | 0,3% | 6,91% |

Toelichting mutatiegraad: deze meten we op basis van ons hele verhuurbare voorraad inclusief beheerpenden. Ook de shortstay verhuringen zijn meegenomen.

Statushouders: taakstelling en realisatie

SSH& heeft in 2015 een beleidslijn opgesteld over statushouders. Belangrijkste leidraad daarbij was dat voor hen een zo ruim mogelijke definitie van 'student' wordt aangehouden: statushouders die (van plan zijn te gaan) studeren kunnen bij ons terecht. Tot dusver is overigens van dit beleid geen gebruik gemaakt.

Verder is in 2015 een deel van het complex Griftdijk t.b.v. statushouders overgedragen aan collega-corporatie de Gemeenschap, waarbij de inventaris om niet is achtergelaten.

BETAALBAARHEID

Huurprijsontwikkeling

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| Huur / maximaal redelijk DAEB (%) | 91,7% | 93,2% | 86,4% |
| Huursom Daeb (€/vhe) | 416 | 410 | 435 |
| Huurachterstand (%) | 1,0 | 0,4 | 1,0 |

Jaarverslag 2017 (concept)

In 2017 heeft SSH& van 2.471 eenheden de huurprijs niet verhoogd. Bij 3.728 eenheden is een huurverhoging doorgevoerd van 0,3%. Per 1 januari 2017 is het landelijke huurbeleid gewijzigd ; er geldt nu een huursombenadering. Dit betekent dat de totale kale huursom van een corporatie in een jaar maximaal mag stijgen met 1% plus inflatie. De huursomstijging van SSH& bedroeg in 2017 1,07%, tegenover een maximale huursomstijging voor woningcorporaties die vastgesteld werd op 1,3%.

Huurachterstand

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--------|-------|-------|--------|
| Aantal huurders huurachterstand | 247 | 146 | 187 | 199 |
| Gemiddelde huurachterstand huidige huurder (€) | 449 | 478 | 536 | 534 |
| Gemiddelde (€) huurachterstand vertrokken huurder | 806 | 1249 | 1.143 | 802 |
| Huurderving (€) | 12.153 | 3.515 | 7.636 | 13.899 |
| Huurderving t.o.v. maandhuur | 0,47% | 0,4% | 0,27% | 0,47% |

HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN

PERSONEN MET EEN (LICHAMELIJKE, PSYCHIATRISCHE OF VERSTANDELIJKE) BEPERKING

SSH& heeft in totaal 42 aangepaste wooneenheden. Twaalf hiervan worden verhuurd in Hoogeveldt aan zorginstelling Pluryn. In de kamers wonen jongvolwassenen met een (lichamelijke) beperking en/of autisme (24-uurszorg). De andere dertig eenheden zijn bedoeld voor studenten een lichamelijke beperking en zijn verdeeld over de complexen Sterrenbosch (15), Gouverneur (5), Proosdij (5), Orion (3) en Helix in Arnhem (2).

KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER

WONINGKWALITEIT

| | SSH& | | | |
|---|------|------|------|---------|
| Benchmark CBC | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Instandhoudingskosten 2-jarig euro per vhe | | | | 563 |
| Referentie instandhoudingskosten 2-jarig euro per vhe | | | | 1.442 |
| Index instandhoudingskosten 2-jarig (en letter benchmark) | | | | 36 (A) |
| Technische woning kwaliteit (Energie-index) | | | | 1.51 |
| Referentie technische woning kwaliteit (energie-index) | | | | 1.77 |
| Technische woning kwaliteit index (en letter benchmark) | | | | 85 (A) |
| Ervaren woning kwaliteit huurder | | | | 7.4 |
| Referentie ervaren woning kwaliteit huurder | | | | 6.7 |
| Ervaren woning kwaliteit index (en benchmark letter) | | | | 111 (A) |

De gegevens van 2017 in bovenstaande tabel komen uit de meest recente benchmark (CBC/Aedes). Over voorgaande jaren zijn deze gegevens niet beschikbaar. Wel meten we in het exit-onderzoek (o.a.) de mening van huurders over de woning en brengen we zo de ervaren woonkwaliteit in beeld. De overall score wordt gemeten op een 5-punts schaal. Dit zijn de scores over 2015, 2016 en 2017:

2015: 3,9

2016: 4,0

2017: 3,9

SSH& verhuurt 6.763 wooneenheden in Arnhem en Nijmegen. Daarvan heeft SSH& er 6.003 in eigendom. Daarnaast beheert SSH& voor een aantal collega corporatie en andere instellingen wooneenheden (gegevens 2017):

| | Onzelfstandig | Zelfstandig | Totaal |
|-----------------------|---------------|-------------|------------|
| CV Heyendaal | - | 138 | 138 |
| Mooiland | 103 | 173 | 276 |
| Vivare | 49 | 85 | 134 |
| Portaal | 19 | - | 19 |
| ZZG | - | 150 | 150 |
| Particuliere belegger | 34 | 1 | 35 |
| Parochie | 8 | - | 8 |
| Totaal | 213 | 547 | 760 |

Onderhoudsinvesteringen 2014-2017

| | SSH& Onderhoudsuitgaven (in miljoen euro) | | | |
|-------------------------------|---|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Planmatig onderhoud | 4.0 | 2.3 | 1.49 | 2.47 |
| Jaarlijks onderhoud | 0.7 | 0.9 | 0.74 | 0.71 |
| Klachten- en mutatieonderhoud | 0.8 | 1.0 | 0.77 | 0.57 |
| Duurzaamheid | 0.48 | 0.06 | 0.19 | 0.48 |

Voorbeelden onderhoudsprojecten:

2017:

- Boeckstaetehof en Vredenburg: coaten kunststof kozijnen en hekwerken
- Sterrenbosch: reinigen kunststof kozijnen, schilderwerk en vervangen bemetering elektra, water en warmte.
- Thijmstraat: renovatie wasruimten, vervangen vloerbedekking in gangen en keukens, schilderwerk kozijnen en muren, aanbrengen ledverlichting in openbare ruimten.
- Vossenveld: schilderwerk keukens, vervangen vloerbedekking gangen, ledverlichting in openbare ruimten en bestrating parkeerplaatsen
- Galgenveld: binnenschilderwerk

2016:

- Onderhoud en vervangingen: elektrische installaties (1.16 miljoen), verwarming, lucht en water (0.84 miljoen), bouwkundig (0.63 miljoen), groenvoorzieningen (0.32 miljoen), schilderwerk (0.05 miljoen)

2015:

- Onderhoud en vervangingen: bouwkundig (0.88 miljoen), schilderwerk (0.5 miljoen), verwarming, lucht en water (0.31 miljoen), groenvoorzieningen (0.12 miljoen)

2014:

- Modernisering complex Jacob Canisstraat
- Doddendaal: vervangen (delen van) kozijnen, ramen, deuren, balkonbalustrades en aanpak (hoofd)entrees.

KWALITEIT DIENSTVERLENING

| Aedes-benchmark SSH& | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Huurdersoordeel totaal, Aedes benchmark | 7.4 (B) | 7.2 (B) | B | C |
| Nieuwe huurders | C | 7.5 | 7.5 (B) | 7.5 (B) |
| Huurders met reparatieverzoek | B | 6.8 | 7.4 (B) | 7.4 (C) |
| Vertrokken huurders | B | 7.7 | 7.7 (A) | 7.6 (B) |

Aantal en soorten klachten

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------------------|------------------|------|------|
| Over het gedrag van SSH& of ingehuurde bedrijven of medewerkers | 9 | 9 | 12 | 15 |
| Over huurverhoging/ servicekosten/ puntenwaardering | 6 | 7 | 15 | 1 |
| Over de staat van de woning / directe omgeving | 12 | 15 | 25 | 15 |
| Over het gedrag van (mede-)bewoners | 15 | 17 | 53 | 75 |
| Over door SSH& in rekening gebrachte kosten | 3 | 4 | 4 | - |
| Over inbraak/diefstal of poging daartoe | 4 | 6 | 1 | - |
| Internet, dienstverlening en storingen | Geen registratie | Geen registratie | 91 | 21 |
| Diversen | 13 | 22 | 10 | 12 |
| Totaal | 62 | 80 | 211 | 152 |

ENERGIE EN DUURZAAMHEID

Ontwikkeling energieprestaties

Energetische waarden SSH& zelfstandige eenheden in eigendom

| Label | Energie-index | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------|---------------|------|------------|-----------|-----------|
| Label A++ | <0.60 | | | 0 (0%) | 0 (0%) |
| Label A+ | 0.61 - 0.80 | | | 66 (4%) | 61 (3%) |
| Label A | 0.81 - 1.20 | 837 | 1119 (47%) | 769 (41%) | 650 (34%) |
| Label B | 1.21 - 1.40 | 154 | 277 (12%) | 142 (8%) | 409 (21%) |
| Label C | 1.41 - 1.80 | 553 | 468 (20%) | 367 (20%) | 457 (24%) |
| Label D | 1.81 - 2.10 | 308 | 338 (14%) | 340 (18%) | 141 (7%) |
| Label E | 2.11 - 2.40 | 176 | 143 (6%) | 145 (8%) | 60 (3%) |
| Label F | 2.41 - 2.70 | | 27 (1%) | 28 (%) | 96 (5%) |
| Label G | >2.70 | | 4 (0%) | 5 (0,3%) | 51 (3%) |
| Energie-label onbekend | | | | | |

Energetische waarden SSH& onzelfstandige eenheden in eigendom

| Label | Energie-index | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Label A++ | <0.60 | | | 0 (0%) | 0 (0%) |
| Label A+ | 0.61 - 0.80 | 421 (10%) | 425 (11%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| Label A | 0.81 - 1.20 | | | 425 (11%) | 599 (15%) |
| Label B | 1.21 - 1.40 | 51 (1%) | 51 (1%) | 51 (1%) | 57 (1%) |
| Label C | 1.41 - 1.80 | 1.014 (25%) | 1.014 (27%) | 1.029 (27%) | 1.029 (26%) |
| Label D | 1.81 - 2.10 | 1.216 (30%) | 1.217 (32%) | 1.229 (32%) | 1.229 (31%) |
| Label E | 2.11 - 2.40 | 725 (18%) | 725 (19%) | 725 (19%) | 725 (18%) |
| Label F | 2.41 - 2.70 | 232 (6%) | 232 (6%) | 232 (6%) | 232 (6%) |
| Label G | >2.70 | 138 (3%) | 139 (4%) | 139 (4%) | 138 (3%) |
| Energie-label onbekend | | 220 (5%) | | | |
| totaal | | 4.017 | 3.803 | 3.830 | 4.009 |

De monitoring energieprestaties van onzelfstandige eenheden is als volgt. We hebben de complexen met onzelfstandige eenheden en met gemixte eenheden in 2015 op laten nemen voor een Energie Index.

De rekenmethodiek van energielabeling is er eigenlijk niet goed bruikbaar voor, maar we gaan uit van een index op 'gebouwniveau'. Indien er ook zelfstandige eenheden in een complex zitten, pakken we het gebouw minus de zelfstandige eenheden (die apart reeds zijn opgenomen).

Zelfstandige eenheden, per complex

| Complex | A+ | A | B | C | D | E | F | G | Totaal |
|----------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Boeckstaetehof | | 122 | 12 | | | | | | 134 |
| Doddendaal | | | | 13 | 6 | 7 | | | 26 |
| Galgenveld | | | 1 | 48 | 27 | | | | 76 |
| Heidepark | | | | | | 24 | 82 | | 106 |
| Helix | | 144 | | | | | | | 144 |
| Jacob Canisstraat | | | 1 | 2 | | | | | 3 |
| Jonkerbosch | | | 1 | 3 | | | | | 4 |
| Mariënbosch | 1 | 171 | | | | | | | 172 |
| Orion | 60 | 171 | | | | | | | 231 |
| Proosdij | | | | 172 | 58 | 1 | 3 | | 234 |
| Stadspanden | | | | | | | 3 | 8 | 11 |
| Sterrenbosch | | 32 | 350 | 61 | | | | | 443 |
| Thijmstraat | | | 10 | 16 | | | | | 26 |
| v. Nispenstraat | | | | 2 | 5 | | | 43 | 50 |
| Vossenveld | | | | | 1 | 24 | 8 | | 33 |
| Vredeburg | | 10 | 34 | | | | | | 44 |
| Welgelegen | | | | 72 | 2 | 1 | | | 75 |
| Westerhelling | | | | 68 | 42 | 3 | | | 113 |
| Totaal | 61 | 650 | 409 | 457 | 141 | 60 | 96 | 51 | 1925 |

Energie-index (EI): 2015-2017

| | 2015 | 2017 |
|---------------|------|------|
| Energie-index | 1.79 | 1.51 |

Voorbeelden energetisch maatregelen

Uit JV2017 SSH&:

Waar het om duurzaamheid gaat, zijn onze ambities groot. Onze doelstelling is om in 2045 CO₂-neutraal te zijn en we willen dat onze bewoners in 2020 20% minder energie verbruiken dan in het jaar 2015. Op kortere termijn is onze inspanning erop gericht om in 2020 op gemiddeld label B te zitten/te blijven.

- In 2017 plaatste SSH& nog eens 750 extra zonnepanelen op Hoogeveldt. Ook het nieuwst complex (Helix in Arnhem) wordt voorzien van zonnepanelen. Voor Westerhelling en Heidepark verleende de corporatie in 2017 de opdrachten voor het plaatsten van zonnepanelen. In totaal liggen er nu 2.989 zonnepanelen op de daken van SSH&-complexen.
- In het complex Doddendaal startte SSH& met de realisatie van een nieuw warmteconcept waarbij louter gebruik gemaakt wordt van natuurlijke bronnen als water en zon. Het gaat hierbij om zonthermie in combinatie met warmteopslag in water. Daarnaast wordt de warme ventilatielucht uit het gebouw hergebruikt.
- In 2016 plaatste SSH& 174 zonnepanelen op het complex Doddendaal.
- SSH& krijgt een SDE+ subsidie (Stimulering Duurzame Energieproductie) toegekend. De subsidie bedraagt over een termijn van 15 jaar ruim 2,5 miljoen euro. Hiermee zullen de complexen Doddendaal, RWS-toren, Heidepark, Westerhelling en Hoogeveldt van zonnepanelen worden voorzien. De complexen Doddendaal Heidepark, Westerhelling, Van Nispenstraat en Proosdij krijgen (tevens) zonthermische systemen.
- Andere projecten 2016: E-powerinstallatie (Hoogeveldt) + Rookgaskoeling (Galgenveld)

(DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED

NIEUWBOUW, SLOOP, VERKOOP

| | SSH& | | | |
|-----------|------|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Nieuwbouw | 378 | 222 | 0 | 324 |
| Sloop | 0 | 220 | 0 | 11 |
| Verkoop | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Aankoop | 0 | 0 | 27 | 0 |

Inzicht in nieuwbouw, sloop, verkoop

2017:

- Oplevering Helix (voormalige RWS-toren aangekocht in 2015) te Arnhem: 144 zelfstandige en 150 onzelfstandige eenheden.
- Verkoopplan deel complex Vredeburg
- Verkoop 2 appartementen Vredeburg
- Sloop: 10 zelfstandige eenheden Boeckstaetehof zijn omgebouwd naar 30 onzelfstandige eenheden.
- 1 onzelfstandige eenheid in een Stadspand minder (interne verbouwing)

2016:

- Aankoop twee stadspanden in Arnhem. Na verbouwing eind 2016 oplevering van in totaal 27 wooneenheden: 15 eenheden voor internationale studenten van Van Hall Larenstein (Rijnkade) en 12 studentenkamers in het pand aan het Eusebiusplein.

2015

- Ingebruikname complex Mariënbosch. Het verbouwde rijksmonument biedt plaats aan 133 zelfstandige en 4 onzelfstandige studenteneenheden, de aansluitende nieuwbouw telt 212 zelfstandige wooneenheden. De (her)bouw van Mariënbosch is een samenwerking tussen SSH& en collega-corporatie Stichting Mooiland. (176 eenheden in eigendom van SSH&)
- Inbreiding verschillende complexen: Sterrenbosch (+ 32 eenheden), Gouverneur (+ 12 eenheden), en twee extra studentenkamers in twee stadspanden.
- Aankoop RWS-toren (Arnhem)
- Griftdijk deels gesloopt, deels overgedragen aan de Gemeenschap t.b.v. statushouders (totaal 220 eenheden uit ons bezit)

2014

- Ingebruikname Talia (347 eenheden)
- Inbreiding Galgenveld (+ 31 eenheden)

OVERIG VASTGOED

SSH& – overzicht bezit 2014-2017 (Bron: jaarverslagen)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Wooneenheden in eigendom | 5.060 | 5.596 | 5.623 | 5.934 |
| Wooneenheden in beheer | 621 | 842 | 842 | 829 |
| Totaal wooneenheden | 6.227 | 6.438 | 6.465 | 6.763 |
| Garages, parkeerplaatsen | 264 | 264 | 264 | 263 |
| Café/winkels | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Totaal verhuureenheden | 6.494 | 6.705 | 6.732 | 7.029 |

KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN

LEEFBAARHEID, WIJK- EN BUURTBEHEER

Uitgaven leefbaarheid

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Complexbeheerders | 469.000 | 473.000 | 597.000 | 587.000 |
| Terreinen, bestratingen, groen | 74.000 | 112.000 | 23.000 | 44.000 |
| Hulp in en rondom complexen | 57.000 | 42.000 | 39.000 | 0 |
| Kosten per vhe | 97 | 98 | 116 | 93 |

SSH& is geen woningcorporatie met een wijkverantwoordelijkheid, zoals anderen. Het bezit is geconcentreerd in grotere complexen en stadspanden, maar leidt nergens tot een benodigde wijkregierol van SSH&. Overlast wordt tegengegaan. Studenten mogen bij SSH& student zijn, maar het moet wel leefbaar blijven voor de buurt. Daar zet SSH& actief op in:

- Inzet complexbeheerders. Eind 2017 heeft SSH& vijftien complexbeheerders die werken aan een prettige en schone woon- en leefomgeving voor de bewoners en omwonenden. In hun rol als gastheer verwelkomen ze nieuwe bewoners. Ze zijn vraagbaak, een eerste aanspreekpunt en spreken bij problemen bewoners aan op overlast of andere overtredingen van de huisregels. Ook hebben ze een bemiddelende rol bij klachten. In 2015 is met het oog op de groeiende internationale populatie specifiek een complexbeheerder aangetrokken voor de short-stay bewoners.
- Aandacht voor afval rondom complexen.
- Aanpak overlast aan de hand van een vast stappenplan: van een gesprek (stap 1) tot eventuele juridische stappen (stap 6)
- Actieve rol in actuele lokale debat over overlast kamerbewoning

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

| Cijfer | Benaming |
|--------|------------------|
| 1 | zeer slecht |
| 2 | slecht |
| 3 | zeer onvoldoende |
| 4 | ruim onvoldoende |
| 5 | onvoldoende |
| 6 | voldoende |
| 7 | ruim voldoende |
| 8 | goed |
| 9 | zeer goed |
| 10 | uitmuntend |

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

| Cijfer | Benaming | Kwantitatieve prestatie | Afwijking |
|----------|------------------|---|---------------------|
| 1 | zeer slecht | er is geen prestatie geleverd | > -75% |
| 2 | slecht | er is vrijwel geen prestatie geleverd | -60% tot -75% |
| 3 | zeer onvoldoende | de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven | -45% tot -60% |
| 4 | ruim onvoldoende | de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven | -30% tot -45% |
| 5 | onvoldoende | de prestatie is significant lager dan de opgaven | -15% tot -30% |
| 6 | voldoende | de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven | -5% tot -15% |
| 7 | ruim voldoende | de prestatie is gelijk aan de opgaven | -5% tot +5% |
| 8 | goed | de prestatie overtreft de opgaven | +5% tot +20% |
| 9 | zeer goed | de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk | +20% tot +35% |
| 10 | uitmuntend | de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk | > +35% |

Deze Position Paper is geschreven ter voorbereiding op de Visitatie 2018.

Wij zijn SSH&

SSH& is de studentenhuysvester in Nijmegen en Arnhem. In totaal bestaat ons aanbod in beide steden uit 6.763 wooneenheden, grotendeels in eigendom (6.003) en deels in beheer (760). Wij zijn er primair voor Nederlandse en internationale studenten die op kamers willen; van universiteit, hogeschool of MBO. Wij bieden ze voldoende, goede en betaalbare huisvesting en daarbij behorende dienstverlening. Dit doen wij met 46 (42,2 fte) betrokken en ervaren medewerkers met hart voor de doelgroep. Wij zijn zichtbaar aanwezig op onze complexen, staan dicht bij onze bewoners en weten wat er speelt. Zichtbaar en dichtbij zijn wij ook voor onze stakeholders / partners, zoals onderwijsinstellingen, huurdersorganisatie SPH, gemeenten, collega-corporaties, aannemers en leveranciers. Samenwerken is voor ons vanzelfsprekend. We doen het graag en effectief, want alleen zo kunnen wij onze missie waarmaken:

SSH& is een actieve organisatie, die staat voor voldoende, goede en betaalbare huisvesting en daarbij behorende dienstverlening voor studerende jongeren in Nijmegen en Arnhem, en tevens voor aanverwante doelgroepen en personen die hier kort verblijven. SSH& streeft naar een optimale benutting van haar specifieke expertise door samenwerking met andere organisaties en woningcorporaties.

Terugblik op de vorige visitatie

De visitatiecommissie constateerde in 2014 dat SSH& in 2010 t/m 2013 over de gehele linie ruim voldoende heeft gepresteerd. Een goede prestatie. Met name betaalbaarheid, kwaliteit van onderhoud, leefbaarheid en dienstverlening scoorden goed. Maar aanbevelingen waren er ook bij de net voldoende (6,0) op de onderdelen zelfreflectie en externe legitimatie. Het bestuur en de Raad van Commissarissen hebben dit opgepakt door een audit- en een remuneratiecommissie te benoemen, het aantal leden van de raad van 7 naar 5 terug te brengen en door de onderwijsinstellingen geen plaats meer in de raad te geven. Ook de onderlinge zelfreflecties worden uitgevoerd met onafhankelijke begeleiding.

Zonder de sterke focus op studentenhuysvesting te verliezen, draagt SSH& meer bij aan de discussies over de ontwikkeling van de stad Nijmegen, maken we gezamenlijk prestatieafspraken met de andere woningcorporaties en staan we meer open voor vragen uit de gemeenschap, maar wel die passen bij en of raakvlak hebben met onze opgave en doelgroep. We blijven daardoor als studentenhuysvester toch een aparte positie houden. In Arnhem zochten we vanaf de start de verbinding met de lokale collega's en de gemeente.

De omgeving waarin we werken

Nijmegen is een universiteitsstad met ruim 173.000 inwoners. Aan de Radboud Universiteit en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen studeren in Nijmegen zo'n 40.000 studenten. Er wonen ruim 18.000 studenten op kamers in Nijmegen. Daarvan wonen er ruim 6.000 bij SSH&.

Op grond van de prognoses gaan we er vanuit dat het aantal studenten in Nijmegen en de vraag naar studentenkamers de komende jaren min of meer gelijk blijven. Goede studentenhuysvesting is bij de verdere ontwikkeling van de studentenstad Nijmegen een onmisbare faciliterende factor.

Arnhem is een HBO- en MBO-stad met ruim 155.000 inwoners. Aan de hogescholen studeren bijna 12.000 studenten en aan de ROC's nog eens 13.000. Van de hogeschool-studenten wonen er 6.000 op kamers in Arnhem.

Daarvan wonen er bijna 500 bij SSH&. Ook hier is goede studentenhuisvesting bij de verdere ontwikkeling van de studiestad Arnhem een onmisbare faciliterende factor. Op grond van de prognoses gaan we er vanuit dat het aantal studenten in Arnhem en de vraag naar studentenkamers de komende jaren licht zullen dalen, maar op een vergelijkbaar niveau blijven.

Een terugblik op de afgelopen vier jaar

2014 kenmerkt zich met name door grote bouwopgaven (zie onder 'Voldoende wooneenheden'). In 2015 krijgt SSH& te maken met veranderingen. Er komt een nieuwe directeur-bestuurder. SSH& ziet een veranderende huisvestingsvraag van haar doelgroep en ontwikkelingen als digitalisering, internationalisering en flexibilisering van het onderwijs en de invoering van het leenstelsel. Dat zet ons aan tot nadenken over de koers voor de komende jaren. In 2015 maken we daarom het Ondernemingsplan 2016 - 2020 'Wonen is bewegen'. Het is een uitdagend en boeiend proces, want we doen dit samen met onze belangrijkste stakeholders: bewoners, huurdersorganisatie SPH, de onderwijsinstellingen en de gemeenten Nijmegen en Arnhem.

De bewoners betrekken we op een manier die past bij studenten. Naast bier- & pizzasessies kunnen zij via een online app direct hun inbreng leveren. Zo'n 350 bewoners doen hieraan actief mee.

Onze medewerkers worden tijdens personeelsbijeenkomsten, een klankbordgroep en via de OR betrokken bij de beleidsontwikkeling.

De interactieve aanpak werpt vruchten af, want het ondernemingsplan wordt rijkelijk gevoed met goede en creatieve ideeën, meningen, kennis, standpunten en ervaring. Het ondernemingsplan geeft richting aan een nieuwe koers, waarbij geldt dat ons fundament onveranderd stevig blijft: het betaalbaar en goed huisvesten van studenten. Betaalbaar wonen, een divers woonaanbod, goede service en communicatie, de stap naar Arnhem, een toekomstproof vastgoedbeleid en duurzaamheid zijn de speerpunten van ons ondernemingsplan. Realisatie van de doelstellingen en ambities vindt fasegewijs plaats op basis van een jaarlijks vastgesteld jaarplan.

Betaalbaar wonen

Studeren en op kamers wonen moeten voor iedereen bereikbaar zijn en blijven, vinden we. Ons doel is dat 90% van onze woningvoorraad betaalbaar is en blijft voor onze doelgroep. We zetten diverse instrumenten in om dit te bereiken: een inflatievolgende huurstijging en jongeren tot 23 jaar geven we een huurkorting, waardoor zij huurtoeslag krijgen. Tevens zorgen we voor lage woonlasten door collectieve inkoop en het treffen van duurzaamheidsmaatregelen waarmee de energielasten worden verlaagd (zie ook verderop onder 'Goed en duurzaam wonen'). In de afgelopen jaren hebben we onze doelstelling ruimschoots gehaald: in 2015 is 93% van onze woningvoorraad betaalbaar, in 2016 en 2017 is dit 94%.

Gevarieerd wonen

Onze woonaanbod laat een gevarieerd beeld zien; zelfstandige eenheden, onzelfstandige eenheden, een- en tweepersoonseenheden in complexen of kleinschalige stadspanen op voor de doelgroep aantrekkelijke locaties. Voor jongvolwassenen met een (lichamelijke) beperking hebben we 28 aangepaste wooneenheden en 12 eenheden met 24-uurszorg.

De afgelopen jaren speelden we adequaat in op de internationalisering van het onderwijs en de hiermee gepaard gaande huisvestingsvraag vanuit de onderwijsinstellingen. Voor internationale studenten hebben we gemeubileerde wooneenheden (ruim 1.100) beschikbaar. Ook onze secundaire doelgroep (promovendi, aio's, PhD's en gastonderzoekers) kan bij ons terecht (64 eenheden). Medewerkers, gastonderzoekers en gastdocenten van de Radboud Universiteit, het Radboudumc en alle hieraan gelieerde instituten bieden we ruimte in ons Guesthouse (103 eenheden).

Internationalisering

De toename van het aantal internationale studenten vraagt ook iets van onze organisatie waar het gaat om klantbenadering, begeleiding en dienstverlening. We investeren hierin met een medewerker van de afdeling Vastgoed en een medewerker van de afdeling Wonen die zich samen specifiek richten op de internationale studenten en het shortstay-proces. Ook volgt een aantal medewerkers een opleiding shortstay. De extra aandacht werpt vruchten af, zo laat de klantwaardering zien. De buitenlandse studenten geven ons nu gemiddeld een 7,3 voor onze dienstverlening. In 2015 was dit nog een 6,7.

Voldoende wooneenheden

In 2014 en 2015 pleegt SSH& grote bouwinspanningen: Talia (2014, 347 eenheden), Galgenveld (2014, 31 eenheden), Leeuwenstein (2014, 150 eenheden), Dominicanenstraat (2015, 35 eenheden), verbouwing algemene ruimten Sterrenbosch en Gouverneur (2015, respectievelijk 32 en 12 eenheden) en het monumentale Mariënbosch (2015, 349 eenheden).

Omdat zowel in Nijmegen als in Arnhem de vraag nog steeds groter is dan het aanbod, stellen we ons in het ondernemingsplan 2016 - 2020 tot doel 462 wooneenheden te realiseren in Nijmegen en 444 wooneenheden in Arnhem.

Nieuwbouw in Nijmegen

In 2017 startten we in Nijmegen met de ombouw van de appartementen in het complex Boeckstaetehof tot groepswoningen met drie onzelfstandige studentenkamers. Dit levert straks in totaal 348 extra studentenkamers op. Een voorbeeld van onze scherpere focus op onze kerndoelgroep. Omdat we afhankelijk zijn van huuropzeggingen, is niet te zeggen wanneer deze extra kamers zijn gerealiseerd. In 2017 zijn in totaal 22 appartementen omgebouwd tot 66 kamers. In 2018/2019 is de planning nog 30 appartementen om te bouwen. Naast deze toevoeging door aanpassing in ons bezit, verwachten we in het eerste kwartaal van 2019 te starten met de transformatie van het Transitorium, een voormalige verpleegstersflat (nu in gebruik als kantoor) op het terrein van het Radboudumc. Naar verwachting kunnen hier 156 zelfstandige eenheden en 3 onzelfstandige eenheden worden gerealiseerd. Oplevering is in 2019/2020 voorzien. Daarnaast zijn we in gesprek met de gemeente Nijmegen over een nieuwe locatie die mogelijk ruimte biedt voor 150 à 200 kamers.

Op naar Arnhem

In Arnhem zetten we in 2014 de eerste stappen met het huren van de studentencomplexen Zoomstraat en Leeuwensteinplein van collega-corporatie Vivare (134 eenheden). In 2016 krijgt onze komst naar Arnhem een mooi vervolg met de aankoop van twee unieke stadspanden aan de Rijnkade en het Eusebiusplein. Daar realiseren we in totaal 27 eenheden. Aan de Rijnkade wonen nu 15 internationale studenten van hogeschool Van Hall Larenstein.

In 2017 krijgen we echt positie in Arnhem. In de zomer openen we ons eerste grote complex in Arnhem: Helix. Met Helix voegen we 294 eenheden toe aan ons bezit. 'De stap naar Arnhem', die we beloofden in ons ondernemingsplan, is realiteit geworden. Verdere uitbreiding van ons aanbod denken we te realiseren door het huren van en/of het in eigendom verkrijgen van complexen van collega-corporaties Vivare, Volkshuisvesting Arnhem en Portaal of particuliere aanbieders. Goed is ook te merken, dat we steeds bekender worden in Arnhem. In het voorjaar van 2016 had nog maar 11% van de Arnhemse studenten wel eens van SSH& gehoord. In 2017 is dit percentage gestegen tot maar liefst 42%.

Onze marketinginspanningen hebben effect, zo bewijst het onderzoek naar onze naamsbekendheid.

N wordt &

De stap naar Arnhem leidt overigens ook tot een verandering van naam en huisstijl in 2016. In het nieuwe beeldmerk verandert de N in het teken &: SSHN wordt SSH&. Hiermee onderstrepen we dat we er niet alleen voor Nijmegen zijn én benadrukken we de samenwerking met onze bewoners, gemeenten, collega-corporaties en andere stakeholders.

Goed en duurzaam wonen

Een veilige, duurzame en kwalitatief goede woonomgeving staat hoog op onze agenda. Een flink deel van onze financiële middelen besteden we dan ook aan onderhoud. Ook duurzaamheid is al jaren een speerpunt. We zetten in op beperking van het energieverbruik, bijvoorbeeld door het aanbrengen van isolatie bij vervanging van daken en kozijnen. Ook maken we steeds meer gebruik van energie uit duurzame bronnen. Veelal door het plaatsen van zonnepanelen (op onze complexen liggen er nu in totaal 2.989), maar ook bijvoorbeeld via pellet ketels (Mariënbosch). Waar we nog fossiele brandstoffen gebruiken, doen we dit zo efficiënt mogelijk. Bijvoorbeeld door bij vervanging van installaties, of onderdelen daarvan, te kijken naar nieuwe energiezuinige technologieën. Op voorstel van onze huurdersorganisatie SPH kopen we sinds dit jaar de energie voor onze huurders duurzaam in (groene energie).

Waar het om duurzaamheidsmaatregelen gaat, reageren we snel op bewezen successen. Voorbeelden hiervan zijn: E-power installatie (Hoogevelde), rookgaskoeling (Galgenveld) of zonthermie in combinatie met warmteopslag in water (Doddendaal).

In de periode 2014 tot en met 2017 geven we in totaal 17 miljoen euro uit aan planmatig onderhoud, jaarlijks onderhoud, klachten- en mutatieonderhoud en duurzaamheid.

Toekomstgericht vastgoedbeleid

Vanuit de visie en speerpunten in het ondernemingsplan stellen we in 2016 het Strategisch Vastgoedbeleidsplan 2016 - 2020 op. Op basis van de belangrijkste ontwikkelingen en de marktanalyses stellen we de gewenste vastgoedportefeuille samen, waarbij we voor elk wooncomplex concrete keuzes maken. Vanaf 2016 voeren we dit beleid uit, waarbij de vastgoedstrategieën jaarlijks tegen het licht worden gehouden.

Wanneer hiertoe aanleiding is, kan deze jaarlijkse herijking tot strategiewijzigingen leiden. In 2017 voeren we de eerste herijking uit die voor een aantal complexen een strategiewijziging oplevert.

Resultaat Gericht Samenwerken

SSH& richt zich op langdurige samenwerking met haar (onderhouds-)partners. Dit doen we in de vorm van Resultaat Gericht Samenwerken (RGS). In 2017 zetten we samen met onze partners de eerste stappen op dit gebied, onder meer met een workshop RGS.

Door slim met vaste partijen samen te werken, kennis, kunde en ervaring te delen, vooraf heldere prestatie-eisen af te spreken en betrokkenheid van onze bewoners te organiseren, verwachten we meer efficiency, een betere kwaliteit, service en daarmee een hogere waardering van onze bewoners.

Goede service en communicatie

Digitalisering is het sleutelwoord in de verbetering van onze dienstverlening en communicatie. We sluiten hiermee aan op de digitale wereld van onze klant en houden hierdoor op termijn meer tijd over voor het persoonlijke contact. We hebben een digitaal reserveringssysteem voor internationale studenten (Book Your Room), een nieuwe website met kennisbank en een klantportaal. Onze bewoners kunnen hiermee veel zelf regelen of opzoeken, overal ter wereld en 24/7. Het huurcontract kan digitaal worden ondertekend en online worden opgezegd.

De komende tijd bouwen we de functionaliteit van ons klantportaal verder uit.

In 2016 sluiten we een nieuw contract met Ziggo voor de levering van TV en internet. Bij de contractbesprekingen is huurdersorganisatie SPH actief betrokken. Met het nieuwe contract is voor alle bewoners de aansluiting op een nieuw mediapakket geregeld, waardoor onze studenten ook de komende jaren betrouwbaar en betaalbaar internet, tv en een 24/7 helpdesk hebben.

Wij vinden een goede klantwaardering voor onze dienstverlening erg belangrijk. De vertrekkende huurders ontvangen daarom na vertrek een online enquête. Het oordeel is de afgelopen jaren positief, maar bleef altijd wat achter onder de internationale studenten in de shortstay-voorraad. Sinds afgelopen jaar is ook deze doelgroep meer tevreden.

Klantoordeel SSH& uit exit-onderzoeken

| Jaar | Regulier | Shortstay | Guesthouse |
|------|----------|-----------|------------|
| 2014 | 7,7 | 6,3 | 7,7 |
| 2015 | 7,8 | 6,7 | 8,1 |
| 2016 | 7,8 | 6,8 | 7,9 |
| 2017 | 7,9 | 7,3 | 8,4 |

Good governance

We hebben een prestatie geleverd op het gebied van good governance. Binnen een korte tijd zijn we Woningwet-proof en dat heeft een grote impact gehad op de bedrijfsvoering. In de oordeelsbrief 2017/2018 meldt de Autoriteit woningcorporaties dat SSH& dit voortvarend en proactief heeft opgepakt. Denk aan: het aanpassen van statuten en diverse reglementen aan de Woningwet, het opstellen van inkoopvoorwaarden en aanbestedingsbeleid, invulling risicomangement, samenstelling van de Raad van Commissarissen, het instellen van een audit- en remuneratiecommissie, het actualiseren van de integriteitscode en klokkenluidersregeling en natuurlijk het daadwerkelijk werken volgens de vastgestelde reglementen.

Samenwerking huurdersorganisatie SPH en bewoners

Wij betrekken onze bewoners bij wat we doen, zoals bij veranderingen in wooncomplexen (verbouwing, renovatie, schilderwerk), onze dienstverlening of beleidsvoornemens. Onze huurdersorganisatie 'Stichting Platform Huurdersbelangen (SPH)' behartigt de belangen van alle huurders van SSH&. Ze is voor ons één van de belangrijkste overleg- en samenwerkingspartners. SPH heeft een vast aanspreekpunt binnen SSH& en in 2017 versterken we onze relatie met een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Ik ben dan ook blij dat we kunnen zeggen dat de samenwerking prima verloopt.

Krachtige organisatie als randvoorwaarde

Om onze ambities waar te kunnen maken, is een krachtige organisatie als randvoorwaarde opgenomen in ons ondernemingsplan. De aanpassing van de organisatiestructuur en de taakwijzigingen van enkele medewerkers hebben impact gehad op de organisatie.

Veel meer dan voorheen zijn we 'in control' waarbij we ons blijven richten op onze huurders, dienstverlening, efficiënt werken en de voortdurende verandering. Samenwerking, klantgerichtheid en flexibiliteit van de medewerkers staan hierbij centraal in een lerende omgeving.

We realiseren stage- en afstudeerplekken voor studenten en willen hiervoor jaarlijks studenten blijven uitnodigen. Zo doen ze leerervaring op, krijgt SSH& antwoord op onderzoeksvragen en kan de frisse blik van studenten bijdragen tot vernieuwingen. Bovendien ontmoeten onze medewerkers op kantoor zo de studenten die bij ons op kamers wonen, de doelgroep waarvoor zij dagelijks werken.

Bestuur en Raad van Commissarissen hechten veel waarde aan de goede besturing van de organisatie. De Governancecode Woningcorporaties wordt dan ook onderschreven. We voldoen aan de normen voor goed bestuur, toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Betreffende onderwerpen staan dan ook veelvuldig op de agenda en zijn zeer regelmatig onderwerp van gesprek.

Financieel gezond

Het effect van de geplande investeringen en het te voeren beleid op de financiële positie en continuïteit wordt gemonitord op basis van de ratio's die de sectorinstellingen (Waarborgfonds Sociale Woningbouw en Autoriteit woningcorporaties) gebruiken bij hun jaarlijkse beoordeling. Conclusie is dat we er nu en in de toekomst financieel goed voor staan. Het kostenniveau per verhuureenheid van SSH& ligt lager dan die van vergelijkbare collega's. Door structurele monitoring zorgen we ervoor dat we ook op lange termijn nog steeds diezelfde financieel gezonde en solide studentenhuisvester blijven. Daarnaast vereist een gezonde financiële positie ook een efficiënte en kostenbewuste bedrijfsvoering.

Waar staan we nu?

Inmiddels werken we twee jaar met ons ondernemingsplan en hebben we in februari jongstleden een tussentijdse evaluatie gehouden. Tijdens deze evaluatie stelden we onszelf vragen: Wat is wel en niet gerealiseerd, wat zijn de effecten hiervan en in hoeverre zijn we tevreden? We keken ook vooruit naar de komende twee jaar, waarbij we bepaalden hoe onze inzet eruit moet zien; willen we zaken anders doen, zijn er andere onderwerpen die nog of beter opgepakt moeten worden of gaan we bepaalde zaken niet meer doen?

Terugkijkend hebben we in de eerste twee jaar van de planperiode van het ondernemingsplan veel plannen en projecten gerealiseerd en is er veel in uitvoering. Aandachtspunt hierbij is dat onze voornemens haalbaar blijven voor ons team. Waar nodig huren we hulp in, maar we geven er de voorkeur aan veel zelf te doen. Daar leren we het meeste van. Dat betekent dat je soms minder snel gaat dan je zou willen.

Onze ambities voor de toekomst

Naast de verdere uitvoering van het ondernemingsplan werken we de komende tijd aan een nieuwe klantvisie. SSH& wil méér bieden dan alleen een thuis tijdens de studententijd. SSH& is op dit moment een vastgoedbedrijf met 46 medewerkers en bijna 6.800 studentenkamers. De komende jaren maken we de omslag van een 'vastgoedgedreven' naar een 'klantgedreven' organisatie. De ambitie is om de huurder veel centraler te zetten in onze dienstverlening met meer betrokkenheid van huurders op ons werk.

Reaflex werkt in deze visitatie samen met Quatrospect. De 'foto' die Quatrospect tijdens deze visitatie van onze huurders maakt over de woonwensen, woonomgeving, betrokkenheid en dienstverlening geeft ons tevens input voor de nieuwe klantvisie voor de onderwerpen betrokkenheid en dienstverlening.

In Arnhem verhuren we op dit moment 455 studenteneenheden. Met onze collega-woningcorporaties Volkshuisvesting Arnhem, Vivare en Portaal zijn we in overleg over het huren van nog meer studenteneenheden.

De ambitie is om in 2020 minimaal 600 eenheden te verhuren en herkenbaar te zijn als dé studentenhuisvester in studiestad Arnhem met voldoende aanbod. We worden steeds bekender in Arnhem. Studenten lopen dagelijks spontaan het complex Helix binnen met de vraag naar een kamer.

We gaan onze aandacht de komende jaren verbreden naar de MBO-studenten. Daarom doen we in 2018 onderzoek naar de woonvraag van MBO'ers in Arnhem. Ook doen we in 2019 aanvullend marktonderzoek in Arnhem. Zo krijgen we nog meer zicht op de marktontwikkelingen in de Gelderse hoofdstad.

Tot slot

Wij zien de visitatie als een belangrijk leerinstrument. Ik hoop dat deze position paper u als belanghebbende uitnodigt en helpt om een mening te vormen over SSH&; hoe ervaart u ons in de samenwerking, doen we de juiste dingen, doen we die goed en wat kan beter? De samenwerking met Quatrospect en de deelname aan het visitatie-experiment “De kracht van het lokale netwerk”, zullen ons eveneens waardevolle input opleveren.

Nijmegen, 28 juni 2018

Kees Stunnenberg,
directeur-bestuurder

SSH& - Hier wonen studenten

Wij zijn er voor studenten die op kamers willen.
Studenten die een eigen plek zoeken, een thuis tijdens de studententijd.
En met veel plezier kort of lang in Nijmegen of Arnhem willen wonen.

Bijlage 8 Placemat Quatrospect: 'SSH& en de 101 meningen'

SSH& EN DE 101 MENINGEN

MISSIE VAN SSH&



Wonen is bewegen

Wij zijn er voor studenten die op kamers willen. Studenten die een eigen plek zoeken, een thuis tijdens de studententijd. En met veel plezier kort of lang in Nijmegen of Arnhem willen wonen.

www.sshn.nl



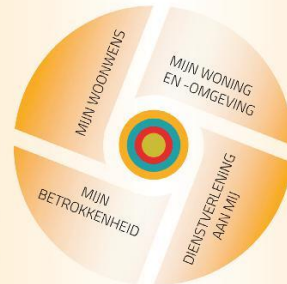
'SSH& EN DE 101 MENINGEN'

MIJN WOONWENS

Dit onderwerp gaat over wat je als student belangrijk vindt bij het zoeken en vinden van de woning.

MIJN BETROKKENHEID

Dit onderwerp gaat over hoe de corporatie je betreft bij haar plannen en activiteiten en wat je als resultaat daarvan tenzijt.



STUDENTENFOTO

MIJN WONING EN -OMGEVING

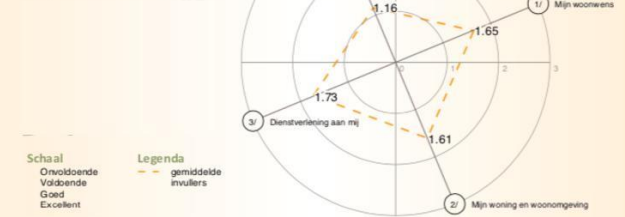
Dit onderwerp gaat over de kwaliteit van de woning en je thuis voelen in de wijk.

DIENSTVERLENING AAN MIJ

Dit onderwerp gaat over hoe je vindt dat de corporatie omgaat met jou als huurder.

DE RESULTATEN IN EEN SPINNENWEB

| Onderwerp | Score |
|--------------------------------|-------|
| 1/ Mijn woonwens | 9.91 |
| 2/ Mijn woning en woonomgeving | 9.66 |
| 3/ Dienstverlening aan mij | 10.38 |
| 4/ Mijn betrokkenheid | 5.8 |



Schaal
Onvoldoende
Voldoende
Goed
Excellent

Legenda
— gemiddelde invullers

WAT VINDEN STUDENTEN?

'Mede door de huurtoeslag zijn luxere woningen ook betaalbaar geworden voor studenten.'

'De andere woningen die ik heb bekeken komen wat prijs/kwaliteit betreft niet in de buurt van de SSH& woningen.'

'Een campagne met tips die bewust energie gebruik stimuleert helpt de student en SSH&.'

'Ik heb nog nooit van SPH gehoord.'

'SSH& staat wel open voor kleine wensen, maar ook voor grote wensen?'

'Bij de vernieuwing van de buitenruimtes bij Hoogeveldt hebben de studenten mee mogen beslissen. Dat was fijn.'

'We zijn allemaal volwassenen en ik wil graag in de communicatie ook zo behandeld worden.'

'Het lijkt alsof er de laatste tijd een frisse wind waait die graag de studenten meer betreft.'

'ECHT GOED EN ECHT BETER?'



Woningen zijn betaalbaar
De prijs/kwaliteitverhouding goed
Woningen zijn goed onderhouden
Herstelwerkzaamheden op tijd

KERN VAN DE
DIENSTVERLENING
ECHT GOED!



Betrokken bij nieuwe ideeën woningen
Stimuleren contact huurders met SPH
Zinvolle tips leefbare woning/omgeving
Betrokken bij verbeteren woning

BETROKKENHEID
VAN STUDENTEN
MOET ECHT BETER!

'TIPS EN WENKEN OP TAFEL'

Betrokkenheid bij nieuwe plannen

Inzicht omhoog en energiekosten omlaag

Echt in gesprek over GROTE wensen

Meldpunt voor studenten



Betere doorstroom naar andere woning

Andere afspraken over betrouwbaar WIFI, TV

Meebeslissen over eigen woonomgeving

Communiceer met studenten als met volwassenen

TOP VIJF HOGE WAARDERING DOOR STUDENTEN



- 1 BETAALBAAR
- 2 PRIJS/KWALITEIT
- 3 KLANTVRIENDELIJK
- 4 TIJDIG HERSTEL VAN GEBREKEN
- 5 ONDERHOUD WONINGEN

TOP VIJF LAGE WAARDERING DOOR STUDENTEN



- 1 TIPS VERBETEREN LEEFOMGEVING
- 2 IDEEËN VAN HUURDERS BENUTTEN
- 3 BETREKKEN BIJ VERBETEREN WONING
- 4 NAAMSBEKENDHEID EN ROL SPH
- 5 IETS DOEN MET FEEDBACK HUURDERS

Deze placemat geeft een beknopte weergave van de resultaten van het onderzoek dat QuatroSpect in opdracht van SSH& heeft uitgevoerd. Studenten hebben samen een SPRINT doorlopen, waarbij de uitkomsten op 23 vragen gebruikt zijn voor een verdiepende dialoog tussen bestuur en studenten. De resultaten zijn benut voor de visatatie in 2018.

