

# Ondernemingsplan 2012-2016



—27 september 2011—

## **Inhoudsopgave**

Inleiding	<b>3</b>
Hoofdstuk 1 De SSH: specialist, nu en in de toekomst	<b>4</b>
Hoofdstuk 2 Analyse van de woningmarkt	<b>6</b>
Hoofdstuk 3 Doelgroepen: voor wie werken we?	<b>10</b>
Hoofdstuk 4 Verhuren en beheren	<b>12</b>
Hoofdstuk 5 Voorraad	<b>15</b>
Hoofdstuk 6 Investerings in nieuwbouw	<b>17</b>
Hoofdstuk 7 Organisatie	<b>20</b>
Hoofdstuk 8 Financiën	<b>22</b>
Hoofdstuk 9 Concrete doelen 2012-2016	<b>25</b>
Bijlage 1	<b>26</b>
Bijlage 2	<b>27</b>

## Inleiding

Met het vorige ondernemingsplan heeft de SSH vier jaar geleden een koers ingeslagen die studentenhuisvesting duidelijk en herkenbaar markeert als haar kernactiviteit. Uit de visitatie in 2010 bleek dat deze koers wordt gedeeld en ondersteund door onze stakeholders. Ook uit het feit dat nagenoeg alle in dat plan opgenomen voornemens konden worden gerealiseerd<sup>1</sup>, blijkt dat de SSH een zinvolle focus heeft aangebracht in haar activiteiten.

Het voorliggende ondernemingsplan zet de ingeslagen koers voort en probeert deze nog verder aan te scherpen. Zoals zal blijken uit de voornemens in dit plan, is de SSH nu en in de toekomst specialist in studentenhuisvesting.

Studentenhuisvesting is de kwetsbare achillespees van de Nederlandse kenniseconomie genoemd. De SSH heeft als specialist de ambitie om de komende periode alle mogelijke instrumenten in te zetten om de kenniseconomie een stevige hiel te geven.

De economische crisis die in de zomer van 2007 ontstond en in de jaren daarna haar dieptepunt bereikte, legt een zware druk op de financiële mogelijkheden binnen zowel de publieke als de private sectoren. Zo ontstond het dilemma dat investeren moet, maar niet kan. Een belangrijk aspect van onze inzet om specialist te zijn en te blijven, is uitbreiding van de voorraad studentenwoningen. Het dilemma moet dus worden opgelost met nieuw beleid. Dit ondernemingsplan kent drie nieuwe beleidsvoornemens die er toe moeten leiden dat de nodige investeringen kunnen worden gedaan.

Allereerst is het uitgangspunt bij het huurbeleid voor de komende jaren dat bij mutatie de huur wordt opgetrokken naar de huurprijsgrens die geldt voor elke individuele woonruimte. Bij het vaststellen van de nieuwe streefhuur wordt wel rekening gehouden met de mogelijkheid voor jongeren om voor huurtoeslag in aanmerking te komen.

Ten tweede beperken we, door afspraken te maken met onderhoudsbedrijven en door het efficiënter aanbesteden van planmatig onderhoud, de stijging van de onderhoudslasten de komende jaren tot het niveau van de inflatie. Deze aanpassing zorgt voor een besparing op de onderhoudskosten.

Ten derde streeft de SSH door efficiënter beheer en meer beheer voor derden naar een daling van de netto bedrijfslasten met 20%.

De SSH is er klaar voor om op deze wijze haar forse ambities waar te gaan maken.

Dit ondernemingsplan is als volgt opgebouwd.

Hoofdstuk 1 schetst achtergrond, missie en ambities. Uit hoofdstuk 2 blijkt dat de vraag naar studentenhuisvesting is toegenomen, dus ook gedurende deze ondernemingsplanperiode zijn nieuwe investeringen nodig.

Hoofdstuk 3 beschrijft de doelgroepen van de SSH. Hoofdstukken 4, 5 en 6 gaan over voorraad en investeringen, hoofdstukken 7 en 8 over organisatie en financiën.

Hoofdstuk 9, ten slotte, vertaalt onze voornemens naar negen concrete doelen. Dit zijn de doelen waar wij de komende vier jaar voor gaan en over de realisatie waarvan wij wederom aan onze stakeholders verantwoording zullen afleggen.

---

<sup>1</sup> Bijlage 1.

—1—

## SSH – specialist, nu en in de toekomst

Wanneer de SSH aan het eind van deze ondernemingsplanperiode de eerbiedwaardige leeftijd van 60 jaar zal hebben bereikt, ligt een rijk leven achter haar en is haar rol in de samenleving volledig uitgekristalliseerd. De Nederlandse studentenhuysvesting is dan 70 jaar oud. Maar waar een groot deel van haar oorspronkelijke collega-studentenhuysvesters zijn opgegaan in bredere verbanden, is zij zelf steeds dichtbij de achtergrond van haar ontstaan gebleven en heeft zij er uiteindelijk zelfs voor gekozen om alle niet-kernactiviteiten te verlaten ten gunste van haar unieke opgave.

### Achtergrond

In 1956 werd de organisatie door de Rijksuniversiteit Utrecht opgericht als Stichting Studentenhuisvesting Utrecht. Haar doel was het in Utrecht bestrijden van de woningnood onder universitaire studenten. Vanaf 1981 is de SSH Utrecht eveneens HBO-studenten gaan huisvesten.

Op grond van maatschappelijke ontwikkelingen en gewijzigd rijksbeleid medio jaren '70, werd de SSH Utrecht in 1985-1986 een los van de universiteit staande Niet Winstbeogende Instelling. Vervolgens werd zij in 1986 een Toegelaten Instelling ex artikel 70 van de Woningwet, of 'woningcorporatie'. Tegelijkertijd met de aanloop naar de omvorming tot woningcorporatie werd sinds 1984 - en in lijn met de maatschappelijke opdracht - in de regio Utrecht meer dan anderhalf decennium een breder woonbeleid gevoerd, al gauw onderstreept door de naamsverandering naar Stichting Sociale Huisvesting Utrecht. Met het toenemende inzicht in het belang van de kenniseconomie beantwoordde de oorspronkelijke doelstelling begin deze eeuw weer volledig aan de maatschappelijke vraag en herstelde de organisatie haar profiel van categorale studentenhuisvester. In 2009 werd de naam weer deels teruggewijzigd naar Stichting Studentenhuisvesting. 'Utrecht' was inmiddels een te beperkte toevoeging geworden, nu de organisatie gevraagd werd ook in andere studentensteden actief te worden en in het verlengde hiervan als eerste studentenhuisvester in Nederland van de bevoegde minister landelijke toelating had gekregen.

### Missie

De SSH kiest positie als ondersteuner van de Nederlandse kenniseconomie. Studenten hebben geringe inkomsten maar zorgen voor welvaart voor de gehele bevolking van onderwijssteden. De missie luidt daarom: "De SSH ziet als haar taak het goed en betaalbaar huisvesten van studenten. De eenheden worden voor relatief korte perioden verhuurd en hebben diensten die passen bij de doelgroep. De SSH heeft een cultuur waarbij studenten zich thuis voelen."

### Focus

De SSH gelooft in de kracht van specialisatie. Focus maakt dat voor iedereen helder is waar de organisatie voor staat en maakt voor de organisatie zelf keuzes eenvoudiger. Focus genereert ervaring, deskundigheid, slagkracht en efficiency.

De SSH wil een zakelijke partner zijn voor onderwijsinstellingen, collega-woningcorporaties, beleggers en overheden. Haar doelstelling is sociaal in plaats van commercieel, maar haar focus zorgt ervoor dat de dienstverlening op een aantrekkelijke zakelijke basis kan rusten.

### Waar staan we?

Nederland anno 2012 is voor zijn welvaart bij uitstek afhankelijk van de kenniseconomie. Universiteiten en andere kennisinstellingen dragen hier sterk aan bij. Voor deze instituten is de huisvesting van binnen- en buitenlandse studenten van groot belang. Zij moeten goed gehuisvest worden zodat de kennisinstellingen in een concurrerende omgeving ook op dit gebied voldoende te bieden hebben. De SSH wil hierin voorzien.

Behalve in Utrecht is de SSH op dit moment actief in de gemeenten Amersfoort, Bunnik, Leeuwarden en Zeist en verhuurt in totaal 12.000 eenheden, waarvan op grond van de geschetste ontwikkelingen 90% in Utrecht. In lijn met de missie en de focus wordt in deze ondernemingsplanperiode gestreefd naar uitbreiding van het aantal eenheden door het hele land en vermindering van de verhuur aan niet-studenten. De SSH voelt zich daarnaast verantwoordelijk voor de huisvesting van afgestudeerden en bevordert deze door samen te werken met partijen die zich hierop concentreren en zo beter kunnen presteren dan de SSH zelf.

Er zijn in Nederland maar enkele organisaties die zich specifiek richten op studentenhuisvesting en daarbij een substantiële portefeuille beheren. De SSH is hiervan de tweede in omvang.

In 2010 werd de SSH gevisiteerd. Het oordeel van de visitatiecommissie was dat de organisatie als doelmatig en kostenbewust kan worden gekenmerkt en dat haar cultuur er een van 'no nonsense' is. De commissie heeft de SSH diverse verbeterpunten aangereikt die in deze ondernemingsplanperiode zullen worden aangeprezen om de prestaties verder te verbeteren.

### **Wie zijn we over vijf jaar?**

In de inleiding is aangegeven dat de SSH vier jaar geleden een koers heeft ingeslagen die studentenhuisvesting duidelijk en herkenbaar markeert als haar kernactiviteit en wordt met dit ondernemingsplan de ingeslagen koers voortgezet en geleidelijk aan verder aangescherpt. Aan het eind van deze ondernemingsplanperiode zal de SSH zo weer een stap verder hebben gezet in het leggen van de nadruk op haar identiteit als specialist in studentenhuisvesting. Zoals gezegd is het aantal andere studentenhuisvesters op dit moment gering, maar er zijn aanzetten bij enkele commerciële organisaties om te komen tot substantiële portefeuilles studentenhuisvesting. Daarnaast kunnen ook in het sociale segment nieuwe spelers de markt betreden. De keuzemogelijkheden voor afnemers nemen zo derhalve verder toe. De SSH vindt dit een goede ontwikkeling, haar doelgroep wordt immers ruimer bediend, maar kiest hierbij nadrukkelijk voor de positie van specialist onder de aanbieders.

De door de visitatiecommissie geconstateerde doelmatigheid en kostenbewustheid als grote kracht van de SSH zal nog scherper worden en zij zullen in de communicatie duidelijke contouren krijgen. De SSH is trots op haar product en biedt zich graag aan. De kernwaarden van de SSH zijn 'betrouwbaar' en 'inventief', en de SSH zorgt ervoor dat haar klanten prettig wonen en meer aanbod krijgen.

Enkele voorbeelden van het inventieve karakter van de SSH zijn het inzetten van creatieve vormen van tijdelijke huisvesting zoals Spaceboxen, de digitalisering van het werkproces en het geprofessionaliseerde beheer van sloopwoningen.

De kenmerken van de SSH als specialist zijn:

- Kennis van de doelgroep
- Aanbod van huisvesting die aansluit op de behoefte van studenten
- Service, diensten en communicatie die hen aanspreekt
- Vaardigheid het aanbod uit te breiden en de sfeer van studentensteden elders in te voeren

De SSH kent de studenten die in Nederland studeren, de Nederlandse en ook de buitenlandse. De SSH weet wat studenten willen. We weten waar ze willen wonen, hoe ze willen wonen, de vrijheid die ze daarbij willen hebben en zelfs met wie ze willen wonen. We kennen het enthousiasme van studenten over het leven in de stad, maar hebben ook begrip voor hun twijfels – best spannend namelijk, een nieuw leven in een grote stad waar je nog weinig mensen kent. Vanuit onze kennis spreken we studenten op de juiste manier aan en bieden we de huisvesting en diensten aan waar ze behoefte aan hebben. De SSH weet daarnaast hoe onderwijssteden kunnen worden getransformeerd tot studentensteden en zo de kenniseconomie kunnen dienen. We weten hoe studentenhuisvesting een rol kan spelen in de vorming van stadscampussen en we kennen de partners die nodig zijn om alle facetten tot een geheel te smeden. We weten hoe de inzet geconcentreerd en geïntensiveerd kan worden en zijn bedreven in de regievoering van deze transformatieprocessen. De SSH werkt graag voor en samen met de bewonersvertegenwoordiging, onderwijsinstellingen, collega-woningcorporaties, beleggers en overheden.

***De SSH weet hoe onderwijssteden kunnen worden getransformeerd tot studentensteden***

***De SSH is specialist, nu en in de toekomst. Betrouwbaar en inventief, zorgt de SSH ervoor dat haar klanten prettig wonen en meer aanbod krijgen.***

—2—

## Analyse van de woningmarkt

De SSH richt zich op heel Nederland. Daarbij ligt wel nadrukkelijk het accent op de gemeente Utrecht waar zij haar bakermat heeft. Daarnaast zijn de gemeenten waar traditioneel geen studentenhuysvesters actief zijn belangrijk – de steden zonder universiteit maar met inmiddels grote HBO- en MBO-instellingen die studentenhuysvesting vergen. Voor het werken buiten Utrecht huldigt de SSH de stelregel dat daar pas toe overgegaan wordt als er een duidelijke behoefte is aan haar specialisme.

### Nederland

De SSH verstaat onder studenten alle jongeren die studeren aan de instellingen waarvoor volgens het Burgerlijke Wetboek geldt dat met een campuscontract mag worden gewerkt. Het gaat dan om het grootste deel van de studenten aan WO-, HBO- en MBO-instellingen. Het Ministerie van OCW verwacht dat de komende jaren het aantal WO- en HBO-studenten verder zal blijven stijgen en het aantal MBO-studenten na enkele jaren van groei zal gaan dalen. Aan het eind van de ondernemingsplanperiode zijn er volgens de OCW-raming 1.240.000 studenten. Deze raming betekent een groei van 107.000 studenten, waarvoor er in deze periode zo'n 60.000 studentenwoningen bij moeten komen.

Kences is in 2011 in samenwerking met het ministerie van BZK gestart met de ontwikkeling van een monitor studentenhuysvesting, die gefaseerd de kwantitatieve en kwalitatieve kanten van de woningmarkt voor studenten in beeld zal brengen. Naar verwachting wordt de eerste fase van de monitor kort voor de start van dit ondernemingsplan opgeleverd. Door inzet van de monitor kan beter worden ingespeeld op de ontwikkeling van studentenaantallen en de toekomstige vraag naar studentenhuysvesting .

### Buitenlandse studenten

Er komen volgens het Nuffic in de ondernemingsplanperiode zo'n 10.000 buitenlandse studenten meer naar Nederland. Deze zijn vrijwel allen aangewezen op de sociale huysvesters.

Onze groeiprognoze hebben we opgesteld aan de hand van deze cijfers van Nuffic. Verspreid over de jaren van deze ondernemingsplanperiode rekenen wij met 3% groei van de vraag naar ons aanbod voor deze doelgroep.

In de ondernemingsplanperiode zal de SSH de woonwensen van buitenlandse studenten nader in beeld gaan brengen. In Kences-verband zullen wij het initiatief nemen om deze te gaan onderzoeken.

### Niet één maar twee woningmarkten voor studenten

De sociale en de particuliere studentenhuysvestingsmarkten zijn twee gescheiden markten. Dit maakt dat de SSH de markt in de steden waar zij actief is slechts beperkt kan beïnvloeden opdat misstanden in kwaliteit of prijs-kwaliteitverhouding in de particuliere sector worden teruggedrongen. Desalniettemin wil de SSH vanuit haar sociale doelstelling doen wat op dit gebied mogelijk is. Zij zoekt hierbij samenwerking met vooral de gemeentelijke overheden en de studentenvakbonden. De nadruk ligt op het actief voorlichten van nieuwe studenten in de maanden augustus tot december.

In 2004 is voor het eerst onderzoek gedaan naar de prijzen voor particuliere kamers in Utrecht. De conclusie was dat de kamerprijzen die door particulieren gevraagd werden substantieel te hoog waren. Om vinger aan de pols te houden bij de ontwikkelingen in de particuliere markt is toen besloten het onderzoek vaker te houden. In de komende periode zal de SSH nogmaals een dergelijk onderzoek uitvoeren.

### De lokale woningmarkten

SSH baseert haar beleid mede op analyses van de lokale woningmarkten in de steden waar zij actief is en actief denkt te kunnen worden. Het belangrijkste instrument voor deze analyses is de Studentenmonitor.

### Utrecht

Van 2005 tot 2010 is de Utrechtse bevolking met 31.800 personen gegroeid naar 307.100 inwoners. De groei is daarmee nog sterker geweest dan de ook al sterke groei in de periode 2000-2005.

Utrecht onderscheidt zich van de andere grote steden door een hoog aandeel 20 tot 30-jarigen, weinig ouderen en een lager en minder snel groeiend aandeel niet-westerse allochtonen.

De continue instroom van getalenteerde jonge mensen levert zowel culturele als economische voordelen op. Als deze groep na haar studietijd graag in de stad wil blijven wonen, heeft dit opnieuw grote voordelen.

Daarom beschouwt de SSH het huisvesten van studenten en afgestudeerden als een belangrijke bijdrage aan het functioneren van de stad.

### Studenten in Utrecht

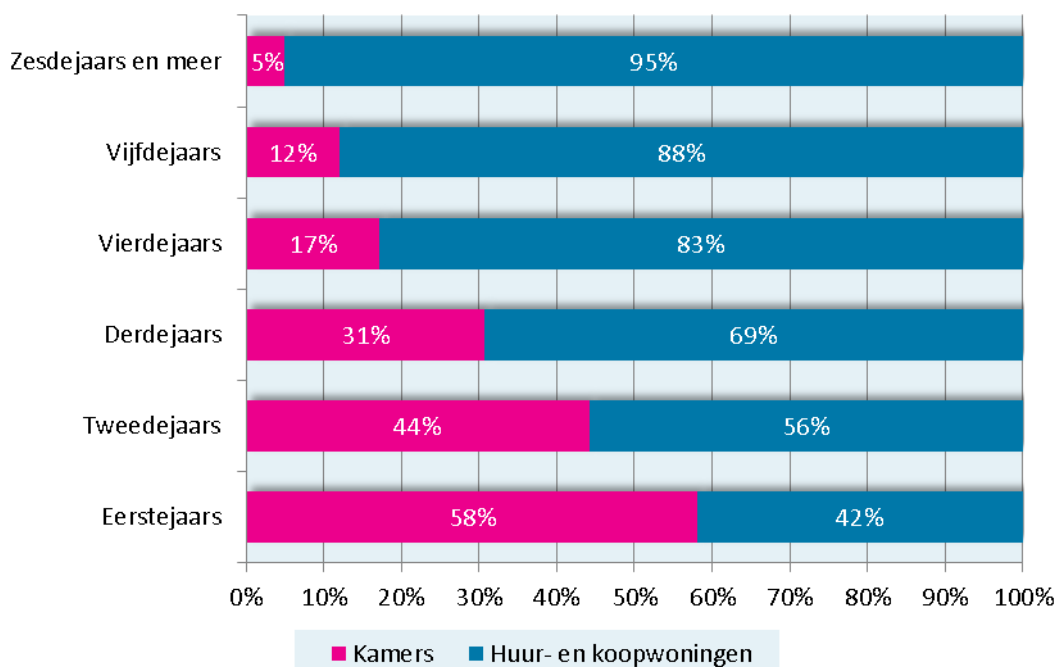
In 2011 is opnieuw een onderzoek gedaan naar de woonsituatie van de Utrechtse studenten: de StudentenWoonMonitor. Dit is een vervolg op de Studentenmonitor 2007. De gegevens van beide onderzoeken kunnen vergeleken worden en zijn gebruikt voor dit ondernemingsplan. Deze keer zijn voor het eerst ook studenten aan het ROC-onderwijs in het onderzoek meegenomen. Deze worden verderop in deze paragraaf apart behandeld.

Utrecht groeit als het gaat om studentenaantallen: alleen al de Universiteit Utrecht en de Hogeschool Utrecht kregen 6.500 studenten erbij sinds de vorige Studentenmonitor, dit zijn er 1.625 per jaar. Er zijn nu circa 72.000 studenten geregistreerd bij de Universiteit Utrecht (UU), Hogeschool Utrecht (HU) en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Van deze studenten wonen er circa 47.000 in Utrecht. Ondanks dat er veel is gebouwd voor studenten in de afgelopen jaren, is er onder deze studenten nog steeds een grote vraag naar kamers (circa 4.000) en woningen (circa 3.000) voor studenten. Ten opzichte van 2007 is het kamertekort verdubbeld.

Er is derhalve sprake van een dramatische stijging van het tekort, waarbij de wachttijden van de SSH oplopen terwijl de SSH fors heeft toegevoegd aan de voorraad. Een complex van factoren heeft echter gezorgd voor minder aanbod van particuliere kamers. Een van de factoren is de herinvoering van de omzettingsvergunning door de gemeente. Het is de vraag of Utrecht zich dit beleid kan veroorloven.

De oude SSH-complexen IBB en TWC blijken nog steeds zeer in trek te zijn bij studenten, evenals de nieuwe City Campus MAX.

De gewenste woonvorm is ten opzichte van 2007 licht gewijzigd ten gunste van woningen. Jongerejaars geven nog steeds de voorkeur aan kamers en ouderejaars aan woningen. Wanneer de woonwens aan de realiteit wordt getoetst aan de hand van concrete woonbeelden, blijkt de voorkeur voor kamers echter aanzienlijk groter. De belangrijkste criteria bij de zoektocht naar woonruimte zijn namelijk huurprijs, oppervlakte en gemeenschappelijke voorzieningen, en kamers scoren op deze criteria wat prijs/kwaliteitverhouding betreft het best.



*Studentenmonitor Utrecht 2011: gewenste woonvorm studenten Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht, uitgesplitst naar studiejaar.  
Bron: Labyrinth Onderzoek & Advies.*

Aan het ROC Midden Nederland staan 22.000 studenten ingeschreven. Ongeveer 80% van deze studenten geeft aan bij ouders thuis te wonen en 20% woont op dit moment zelfstandig. Van de ROC studenten geeft

60% aan op zoek te zijn naar een woning of kamer in Utrecht, 20% hiervan is op dit moment actief op zoek. De grote meerderheid namelijk 78% van de ROC-studenten zoekt naar een zelfstandige woning in de stad Utrecht. Daarnaast blijkt er ook een opvallend hoog percentage ROC-studenten (22%) op zoek te zijn naar een kamer in Utrecht.

Opvallend genoeg lijken HKU-studenten in hun woonwensen sterk op UU-studenten, zij zijn voornamelijk op zoek naar kamers. HU-studenten vertonen daarentegen weer veel overeenkomsten in hun woonwensen met ROC-studenten, zij zoeken voornamelijk naar zelfstandige woningen.

### **MBO-studenten**

Met als startpunt de StudentenWoonMonitor Utrecht 2011 zal ten behoeve van invulling van de woonvormen die geschikt zijn voor MBO-studenten hun specifieke behoefte nader in kaart wordt gebracht, waarbij wordt onderzocht in welk opzicht deze afwijkend is van die van HO-studenten.

### **Gemeenten waar traditioneel geen studentenhuisevesters actief zijn**

De SSH heeft in de aanloop naar dit ondernemingsplan onderzoek laten doen naar de woonsituatie van studenten in twee HBO-steden, Leeuwarden en Zwolle. De komende jaren zal SSH in meer steden waar traditioneel geen studentenhuisevesters actief zijn dergelijk onderzoek laten doen.

### **Studenten in Leeuwarden**

In 2010 is een onderzoek gedaan naar de woonsituatie van de Leeuwarder studenten: de Studentenmonitor. Het kwantitatieve kamertekort in de stad Leeuwarden is 235. Het kwantitatieve zelfstandige-huurwoningtekort is 673. Aangezien de MBO-instellingen in Leeuwarden geen substantiële vraag naar woonruimte verwachten van de zijde van MBO-studenten, is er in de Studentenmonitor Leeuwarden 2010 geen onderzoek gedaan naar het profiel en de woonwensen van MBO-studenten in Leeuwarden. Uit het onderzoek bleek daarnaast vooral dat er een grote kwalitatieve vraag is.

### **Studenten in Zwolle**

In 2010 is een onderzoek gedaan naar de woonsituatie van de Zwolse studenten: de Studentenmonitor. De kwantitatieve opgave die hieruit naar voren kwam, is alleen al voor het HBO 2.200 woonruimten groot. Van de 3.775 actief naar woonruimte zoekende studenten, hebben er namelijk op dit moment maar 1.575 reeds eigen woonruimte. De vraag naar woonruimte onder MBO-studenten blijkt ook substantieel te zijn – 43% is op zoek en 22% zelfs actief. Ook uit dit onderzoek bleek een grote kwalitatieve vraag.

### **Leeftijdsofbouw**

De SSH zal nader onderzoek verrichten naar de projecties die op grond van de Studentenmonitoren zijn gemaakt. De leeftijdsopbouw van de studentenpopulatie verandert namelijk en een belangrijk deel van de groei vindt plaats in het oudere segment (20-30 jaar), dat minder vraag naar studentenhuisevesting uitoefent.

### **Woonlasten**

Eind 2010 bracht het ministerie van BZK de meest recente gegevens over woonuitgaven van huurders en kopers uit. De netto woonquotes (totale woonuitgaven) van eigenaar-bewoners en huurders bedroegen in 2009 respectievelijk 26% en 37%; de netto koopquote 16% en de netto huurquote 23%. Studenten behoren tot de categorie huurders die een netto huurquote heeft die fors boven het gemiddelde uitkomt en meer dan 30% bedraagt. Alleenstaanden en gezinnen in de leeftijdscategorie vanaf 25 jaar hebben een 4 tot 15% lager netto huurquote.

***De komende jaren komen er 107.000 Nederlandse studenten bij***

***De komende jaren komen er 10.000 buitenlandse studenten bij***

***Het kwantitatieve tekort aan studentenhuisevesting in Utrecht is ten opzichte van de vorige ondernemingsplanperiode verdubbeld***

***De vraag naar studentenhuisevesting in HBO-steden is vooral van kwalitatieve aard***



—3—

## Doelgroepen: voor wie werken we?

De SSH levert een diversiteit aan woonruimten met verschillende soorten dienstverlening en een bijbehorende prijs. SSH richt zich op een specifiek deel van de markt. De SSH heeft namelijk de overtuiging dat huurders zodanig verschillen in hun wensen en opvattingen, dat het een grote opgave is producten en dienstverlening te blijven ontwikkelen op een voldoende hoog niveau. Dat lukt alleen als de SSH zich beperkt.

De SSH onderscheidt voor de komende periode de volgende doelgroepen:

1. Studenten
2. Short Stayers
3. Wonen op maat

### *Studenten*

Met ingang van dit ondernemingsplan rekent de SSH niet alleen studenten aan WO- en HBO-instellingen (zowel bachelors als masters), maar ook die aan MBO-instellingen tot haar doelgroep. Deze groepen vragen alle drie om studentenhuysvesting.

SSH verhuurt haar woonruimte aan deze doelgroep op basis van een campuscontract, op grond waarvan de woonruimte na afronding van de studie moet worden verlaten.

### *Short Stayers*

Deze doelgroep wordt gevormd door mensen die op zoek zijn naar gemeubileerde woonruimte voor een korte periode en bestaat grotendeels uit buitenlandse studenten.

### *Wonen op maat*

Naast mensen voor wie begeleiding bij het wonen nodig is, gaat het hierbij ook om andere groepen. Denk aan kunstenaars die atelierruimte nodig hebben, soms gecombineerd met wonen, of aan startende ondernemers die behoefte hebben aan kleinschalige werkruimten. Wonen op maat is per definitie kleinschalig. In allerlei vormen en met verschillende partners moet steeds opnieuw maatwerk geleverd worden.

## **Semi-doelgroep**

Omdat het van belang is voor steden dat afgestudeerden de stad niet verlaten en de SSH een verantwoordelijkheid voelt op dit gebied, heeft de SSH in Utrecht beleid ontwikkeld om hieraan vorm te geven. Starters vormen echter een specifieke doelgroep, met specifieke wensen, waar een nieuw product voor nodig is, met een duidelijk imago en een duidelijke marketingstrategie. Daarom is Jebber opgericht, dat zich richt op startershuysvesting. Het streven is om met een realisatie van 200 tot 300 huur- en koopwoningen per jaar de komende 15 jaar een startersmarktaandeel van circa 10% in de regio Utrecht te bereiken. De SSH staat echter wel open voor combinatieprojecten, waarin woningen voor starters worden ontwikkeld naast woningen voor een van de drie SSH-doelgroepen.

Zowel Jebber als de SSH realiseert overigens koopwoningen afhankelijk van de markt en de mogelijkheden van de doelgroep.

## **Niet-doelgroepen**

Wat de niet-doelgroepen betreft, zal SSH in lijn met de voortdurende aanscherping van haar focus deze ondernemingsplanperiode onderzoeken of de verhuureenheden die nu worden bewoond door niet-doelgroepen in beheer of eigendom kunnen worden ondergebracht bij collega-corporaties die hun focus leggen bij deze voor hen juist wel doelgroepen, of kunnen worden herbestemd naar SSH-doelgroepen.

In Bijlage 2 wordt nader ingegaan op de doelgroepen van SSH en op de niet-doelgroepen die zij daarnaast huisvest.

**Kennis**

Aangezien de SSH met een uiterst specifieke doelgroep te maken heeft, is het van essentieel belang om een goed inzicht te behouden in hoe het leven van studenten eruit ziet en hoe dit zich in de aankomende jaren zal gaan ontwikkelen. Door onderzoek te combineren met voorbeelden uit de praktijk kan de SSH de vraag van studenten steeds nauwkeurig in kaart brengen, het inzicht zo vergroten en verder uitbouwen en hierdoor optimaal inspelen op de behoefte en wensen van de doelgroep .

Om de doelgroep studenten helder in kaart te brengen zijn drie vormen van kennis aan te duiden. Allereerst de fundamentele kennis van de doelgroep waarbij de nadruk ligt op de lifestyle van studenten. Er moet gekeken worden naar de manier waarop studenten leven, wat zij van belang achten en hoe hun dagelijks leven georganiseerd is.

Ten tweede moet de aandacht uitgaan naar demografische kennis. Het is van essentieel belang dat groei en afname nauwlettend worden gevolgd. Op dit landelijk niveau werkt de SSH hierbij samen met Kences en het Ministerie van BZK.

Ten slotte zullen wij de expertise die de SSH heeft opgebouwd op het gebied van woningmarktonderzoeken verder optimaliseren. Het instrument voor de woonwensenonderzoeken zal in diverse Nederlandse steden worden toegepast.

***De SSH onderscheidt voor de komende periode als doelgroepen Studenten, Short Stayers en Wonen op maat***

***De SSH zal de expertise die zij heeft opgebouwd op het gebied van woningmarktonderzoeken verder optimaliseren***

## Verhuren en beheren

Aangenaam wonen heeft te maken met de wijze waarop de SSH voor de huurder bereikbaar en aanspreekbaar is. De SSH moet zorgen voor goed onderhoud, redelijke huren en een prettige woonomgeving. Daarover meer in het volgende hoofdstuk. Als aan de relatie met de huurder een einde komt, moet deze met een goed gevoel afscheid nemen. Een snelle vertrekprocedure, met een duidelijk verwachtingspatroon over wederzijdse verplichtingen en een directe eindafrekening, helpt daarbij.

### Informatie over huurders en woningzoekenden

Om op deze manier te verhuren en te beheren en steeds weer te kunnen verbeteren, moet de SSH het oordeel van haar klanten goed kennen. Daar zijn technieken voor, die de komende jaren steeds intensiever gebruikt gaan worden. De KWH<sup>2</sup>-metingen vormen een goede basis waarmee de dienstverlening wordt gecontroleerd. De aftersales- en exit-enquêtes leveren daarnaast zeer nuttige informatie op over woningen en complexen. De SSH streeft er echter naar om in deze ondernemingsplanperiode te komen tot één methode om de kwaliteit van dienstverlening te meten en garanderen.

Voor gerichte en diepgaande informatie worden meerdere malen per jaar klantenpanels georganiseerd over diverse thema's. Dit soort informatie wordt ook gegenereerd bij de jaarlijkse schouw per complex.

### Imago-onderzoek

In 2010 heeft de SSH ten behoeve van dit ondernemingsplan een imago-onderzoek laten uitvoeren onder haar directe klanten. Diverse resultaten van het onderzoek zijn voor de SSH aanleiding haar werkwijze aan te passen.

Zo werd duidelijk dat de website toe is aan herziening, zowel voor kamerzoekenden als voor huurders. Voor beide groepen geldt dat de website een wat zakelijker 'look' mag krijgen. Informatie die weinig met de core business van SSH te maken heeft, mag komen te vervallen. Er bestaat een grote behoefte aan korte lijnen om de gewenste informatie te vinden. De zoekfunctie voor woonruime moet een prominentere plaats krijgen op de website.

Daarnaast bleken veel klanten het wenselijk te vinden dat gekeken wordt naar de manier waarop SSH vraag en aanbod bij elkaar brengt. Het probleem is dat door de lange wachttijden kamerzoekenden in plaats van bij de SSH zich bij particuliere verhuurders voegen, en daarnaast zijn de slaagkansen van ouderejaars groter dan die van jongerejaars. In 2012 zal de SSH daarom een fundamentele discussie aangaan met kamerzoekenden, huurders en huurdersbelangenorganisaties over de toewijzingsmethodiek die de SSH al sedert decennia hanteert. In de discussie moet de vraag beantwoord worden of toewijzing na het doorlopen van wachttijd niet geheel of gedeeltelijk moet worden ingewisseld tegen een andere. Daarbij zal aan de orde komen of de huidige lange wachttijden niet een gevolg zijn van de thans gehanteerde methodiek en om die reden een vertekend beeld geeft van de realiteit. Een aanzienlijk deel van de ingeschreven kamerzoekenden blijkt bovendien op het moment van toewijzing te laconiek om te gaan met een feitelijk aanbod van woonruimte hetgeen bij de zittende huurders in verband met het organiseren van hospiteeravonden ergernis oproept. Een minder vrijblijvende wijze van reageren op vrijkomend aanbod lijkt om die reden alleen al onderwerp van discussie.

De opvolging van meldingen van lekkages, vernielingen en dergelijke is in de afgelopen jaren sterk verbeterd door het anders organiseren van het proces hieromheen, maar kan nog beter. Een volgende verbeteringslag zal in deze ondernemingsplanperiode dan ook worden gemaakt.

Één conclusie van het onderzoek is aanleiding om onze werkwijze juist niet aan te passen. Hoewel organisaties in toenemende mate aanwezig zijn of willen zijn op sociale netwerken, geven de klanten van SSH aan geen meerwaarde te zien in de aanwezigheid van SSH op deze netwerken. Men wil zo snel mogelijk woonruimte worden aangeboden en heeft geen behoefte aan wetenswaardigheden.

### Verhuur en beheer zoals onze klant het wil

De gekozen lijn ten aanzien van automatisering wordt verder doorgetrokken. In 2015 zal de SSH alle administratieve handelingen met huurders en ingeschrevenen 100% digitaal kunnen doen. Dit wordt

<sup>2</sup> Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector.

ondersteund door een op maat gesneden website, optimale telefonische ondersteuning en goede communicatie via email. Een eigen fysieke balie is dan niet meer nodig, maar er zal wel worden onderzocht of in Utrecht een gezamenlijke balie met de Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht meerwaarde heeft. De SSH zal altijd bereikbaar zijn waar nodig. Contact en overleg in persoon zijn mogelijk op afspraak of in de woning.

Tot slot zal de SSH zijn betrokkenheid bij de huurders tonen. Een goed voorbeeld hiervan is het sociaal beheer bij zittende huurders, uitgevoerd door het team Dagelijks Beheer. We geven er ook uiting aan door betrokken te blijven bij diegenen die vanwege het campuscontract op zoek moeten naar een nieuwe woning.

### **Campuscontract**

Sinds 2006 sluit SSH campuscontracten af met nieuwe bewoners, en sinds 2009 wordt gehandhaafd. Stap voor stap wordt toegewerkt naar het hanteren van de campusclausule voor alle woonruimte die de SSH inzet voor studenten. Hoewel campuscontracten voor de zittende huurders die afgestudeerd zijn soms tot lastige situaties kunnen leiden, blijkt de acceptatie van campuscontracten op grond van het imago-onderzoek hoog. Er is daarom alle reden om het ingezette traject volledig af te ronden. Vanaf 2012 zullen daarom voor alle studenteneenheden campuscontracten gelden.

Bij de kamers op de Utrechtse complexen Enny Vredelaan, Warande en Stadspanden 2 worden de campuscontracten ingevoerd voor de nieuwe bewoners vanaf 1 januari 2012, eerste vertrekdatum voor niet meer studerende bewoners is dan 1 oktober 2014. De zittende huurders op deze complexen kondigen we uiterlijk in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2011 aan dat we vanaf oktober 2013 gaan handhaven met terugwerkende kracht. Huureinde voor wie niet studeert is dan oktober 2014. Deze huurders hebben daarmee bijna 3 jaar om hierop te anticiperen. Dit is dezelfde termijn die de SSH voor de bewoners van IBB en TWC heeft aangehouden.

Bij de kleine zelfstandige woningen worden de campuscontracten bij mutatie ingevoerd vanaf 1 januari 2014. Dit gebeurt om vrijkomende kleine woningen beschikbaar te houden voor huurders die vanwege de campusclausule hun kamer moeten verlaten. Ten aanzien van bewoners met een campusclausule wordt voor het eerst gehandhaafd in oktober 2015. Ten aanzien van zittende bewoners in kleine zelfstandige woningen wordt niet gehandhaafd.

De SSH zal met haar partners in Jebber en de gemeente Utrecht praten over mogelijkheden voor doorstroom van SSH-huurders.

Voor sociaal zwakkeren zal de SSH altijd maatwerk blijven leveren.

Bijna alle woonruimte in de overige gebieden waar de SSH actief is, is geen eigen bezit van SSH. Het hanteren van campuscontracten aldaar geschiedt in overleg met de eigenaren.

### **Producten**

Door de praktische inzet van kennis zal de SSH haar producten optimaliseren en zo een aantrekkelijke verhuurder blijven. De indeling van woningen en kamers, de oppervlakte, de prijs en de faciliteiten in en om de woning of kamer, passende bij de leefstijl van studenten, staan hierbij centraal. De kennis die de SSH heeft op het gebied van campusontwikkeling is hierbij tevens van belang. Door de toenemende individualisering in de samenleving zal de SSH speciale aandacht geven aan de sfeer in studentencomplexen en interactie tussen bewoners. De wijze waarop studenten elkaar en anderen ontmoeten speelt een belangrijke rol bij aangenaam wonen.

### **Ontwikkelingen Short Stay**

Short Stay is een aparte businessunit van de SSH. De unit bestaat sinds 2002 en verhuurt op dit moment ruim 1.600 volledig gemeubileerde en gestoffeerde kamers en appartementen in Utrecht, Zeist en Leeuwarden. Short Stay huisvest personen die op uitnodiging van instellingen van hoger- en wetenschappelijk onderwijs en het bedrijfsleven tijdelijk in Nederland verblijven. Daarnaast huisvest het particulieren die op korte termijn op zoek zijn naar tijdelijke, volledig gemeubileerde woonruimte en verzorgt het huisvesting voor instellingen die voor korte tijd grote groepen gasten onderdak moeten bieden.

Om aan de groeiende vraag te voldoen, wordt het aantal kamers en appartementen uitgebreid.

De groeiende vraag in de steden waar we momenteel actief zijn met Short Stay, Utrecht en Leeuwarden, betekent dat er aan het eind van de ondernemingsplanperiode tekorten bestaan van respectievelijk ruim 200 en ongeveer 200 eenheden. Het is nodig om deze eenheden in de bestaande voorraad te vinden aangezien het een vereiste is dat de huurprijs laag is.

Indien de SSH het beheer van het voormalige Utrechtse provinciehuis daadwerkelijk gaat doen, blijft de uitbreiding van Short Stay op de Warande te Zeist beperkt tot ongeveer 20 vhe's, met concentratie op

volledige eenheden en zo mogelijk in één gebouw. De rest van de benodigde nieuwe Short-Staykamers wordt in het voormalige provinciehuis gerealiseerd.

De groei in Utrecht en Leeuwarden wordt opgevangen in het 'direct offer' en in Utrecht gebeurt dat daarnaast deels in het Short Stay Home. Bij het 'direct offer' zullen particulieren worden betrokken. In samenwerking met de onderwijsinstellingen zullen studenten voorafgaande aan hun aankomst in Nederland actief worden benaderd om woonruimte in het 'direct offer' te reserveren. Het gaat om studenten die niet in aanmerking komen voor de contingenten van de onderwijsinstellingen en op deze manier anders op de particuliere markt zouden zijn aangewezen. De SSH zet in op coördinatie van al het vrijkomend aanbod.

Short Stay is de meest van reguliere huisvesting afwijkende vorm van studentenhuusvesting. In de afgelopen jaren is het de SSH gebleken dat lokale partijen vooral dit specialisme te ver van hun core business af vinden liggen. Zowel onderwijsinstellingen als collega-corporaties zoeken daarom samenwerking met de SSH. SSH Short Stay verwacht de komende periode in minstens twee nieuwe steden actief te worden.

Deze ondernemingsplanperiode starten diverse initiatieven op het gebied van Short Stay.

We zullen onderzoeken of het mogelijk en wenselijk is zowel onderwijsinstellingen als hun gasten meer dan nu al het geval is proberen werk uit handen te nemen. Het betreft dan nauw met huisvesting verweven zaken. Voor de instellingen zou de SSH visa-aanvragen kunnen verzorgen en de inschrijvingen in het GBA en dergelijke regelen. Voor de gasten zou de SSH bijvoorbeeld kunnen bemiddelen in het vinden van een bijbaan.

De SSH zal in de komende periode Short Stay Home ontwikkelen. Short Stay Home is een appartementencomplex op een centraal gelegen locatie waar de gast één tot vijf maanden kan verblijven. Het gaat om zelfstandige appartementen voor docenten, professoren, trainees (en een ieder die voor korte tijd woonruimte nodig heeft). In het gebouw zullen meerdere diensten worden aangeboden, waaronder een grand café. De Short Stay balie die op deze locatie gevestigd is, is 24/7 open voor alle Short Stay gasten. We willen gezamenlijk optrekken bij het ontwikkelen van een collectief aanbodsysteem met andere Kences-deelnemers.

#### **Huurdersvertegenwoordiging**

Wij overleggen regelmatig met de bewonersvertegenwoordigingen van onze complexen. Deze spelen een belangrijke rol bij het beheer van de wooncomplexen en bij het vaststellen van het servicekostenpakket. De bewonersvertegenwoordigingen van SSH-complexen zijn verenigd in het Bewonersoverleg Koepel SSH (BoKS). BoKS en de SSH hebben een hernieuwde samenwerkingsovereenkomst gesloten, die de basis heeft gelegd voor de samenwerking in de komende periode.

De belangenbehartiging van de internationale gasten houdt specifieke aandacht. In Utrecht is er ISHA opgericht, de International Student Housing Assistance. In deze organisatie zijn bestuursleden van European Student Network (ESN), SSH bewonerskoepel BoKS en VIDUIS Studentenunie verenigd. In de komende periode zal de SSH zich inspannen om ook in de andere steden waar SSH actief is met Short Stay, een belangenbehartiger voor buitenlandse studenten op te richten.

***De SSH zal een fundamentele discussie aangaan met kamerzoekenden, huurders en huurdersbelangenorganisaties over de toewijzingsmethodiek***

***In 2015 zal de SSH alle huurders en ingeschrevenen 100% digitaal van dienst zijn***

***Vanaf 2012 zullen voor alle studenteneenheden campuscontracten gelden***

***Short Stay zal zowel onderwijsinstellingen als hun gasten meer dan al het geval is werk uit handen nemen***

***De groeiende vraag in de steden waar Short Stay momenteel actief is, wordt in de bestaande voorraad opgevangen***

***Short Stay verwacht gezien de groeiende vraag in minstens twee nieuwe steden actief te worden***

—5—

## Voorraad

De woningen die worden verhuurd en beheerd, worden door de SSH in een goede staat gehouden.

### Onderhoudsbeleid

In verband met de in het volgende hoofdstuk genoemde verslechterde financiële omstandigheden, heeft de SSH het voornemen de stijging van de onderhoudskosten te verminderen door de jaarlijkse stijging van deze kosten te beperken tot het niveau van de inflatie. Voorwaarde is hierbij dat geen sprake is van kwaliteitsverlies.

Het onderhoud aan de woningen en kamers van de SSH wordt uitgevoerd op basis van een sober en doelmatig onderhoudsbeleid. Het meerjarenonderhoudsbeleid is gebaseerd op het technisch in stand houden van het bezit. Wet -en regelgeving zijn uiteraard leidend.

Besparing op het onderhoud zonder daarbij de kwaliteit en het voorzieningenniveau van het bezit aan te tasten, blijken mogelijk door collectieve aanbesteding van contractonderhoud. Ook het afkopen van het dagelijks onderhoud na grootschalige ingrepen brengt financieel voordeel zonder kwaliteitsverlies.

Daarnaast zal in STUW<sup>3</sup>-verband worden onderzocht of het mogelijk is om door grootschalig aanbesteden eveneens financieel voordeel te behalen.

Van invloed op de onderhoudskosten zijn ook ontwikkelingen op het gebied van regelgeving. Voorbeeld hiervan is de wetgeving op brandveiligheid. De regelgeving die thans geldend is voor studentenhuisvesting kan worden vereenvoudigd zonder dat de veiligheid in het geding komt. In samenwerking met Kences worden voorstellen ontwikkeld.

De SSH streeft ernaar dat het aantal reparatieverzoeken per verhuureenheid dat de organisatie jaarlijks bereikt, de komende ondernemingsplanperiode een dalende trend te zien zal geven. De tevredenheid over de uitvoering van de reparaties komt tot uiting doordat in de komende periode de KWH-score minimaal een 7 zal zijn en dat de Feeddex<sup>4</sup>-score op dit onderdeel in vier jaar tijd van 30 naar 35 zal stijgen.

Naast gedegen onderhoud continueert de SSH haar inspanning bij het aantrekkelijk houden van de gebouwen, zowel in uitrustingsniveau als uitstraling. De wens van de klant is hierbij een belangrijk uitgangspunt. De afgelopen jaren heeft SSH geïnvesteerd in brandveiligheid en in de buitenruimte van een aantal complexen. Er is extra geld uitgetrokken om in een aantal complexen meer te doen dan uitsluitend onderhoud. De nadruk ligt de komende periode op energiebesparende maatregelen.

### Energiebesparende maatregelen

Energie is de snelst stijgende woonlastencomponent. Ook vanuit een verantwoord milieubeleid is besparing gewenst. De verwachting is dat de kostenstijging van energie de komende jaren een groter deel uitmaakt van de stijgende woonlasten dan de huur. Milieu en financieel belang van de huurders komen zo dicht bij elkaar.

De SSH streeft ernaar in de komende en daaropvolgende periode 20% reductie te behalen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot die wordt gedaan vanuit haar woningvoorraad. Aan het eind van de ondernemingsplanperiode hebben de woningen die SSH in bezit heeft gemiddeld het energielabel C. Bij ingrijpende renovaties is het streefniveau label B en we zetten in op het minimaliseren van het aantal woningen met een F- of een G-label.

Het energielabel voor kamers is nog niet uitontwikkeld. Met betrekking tot de kamervoorraad zal daarom naar verwachting eerst aan het begin van de ondernemingsplanperiode duidelijk zijn welke maatregelen nodig en mogelijk zijn.

### Huurbeleid

Na het afsluiten van het huurcontract kan de huurder de komende jaren rekenen op een gematigd huurbeleid.

De SSH vraagt huren die onder het niveau van de particuliere markt liggen. Uit het in hoofdstuk 2 genoemde onderzoek dat een aantal jaren achtereen gehouden is, blijkt dat de huren in de particuliere markt meer dan € 100 per maand hoger liggen dan die van de SSH. De SSH heeft op grond hiervan een goede naam opgebouwd en hecht eraan haar positie te behouden.

<sup>3</sup> Stichting Utrechtse Woningcorporaties.

<sup>4</sup> [www.feeddex.nl](http://www.feeddex.nl)

Er bestaat ruimte om meer huurinkomsten te genereren. Binnen die ruimte is het mogelijk om de huren beperkt te verhogen terwijl de boven geschetste positie gehandhaafd kan blijven. De SSH zal deze periode hiertoe overgaan vanwege de sterk verslechterde financiële omstandigheden<sup>5</sup>. Naast andere maatregelen zal de SSH meer huurinkomsten uit haar huidige bezit moeten gaan genereren om nog tot gewenste investeringen in uitbreiding van de voorraad te komen.

Als benadering is ervoor gekozen om alle huren bij mutatie op te trekken naar de huurprijsgrens die geldt voor elke individuele woonruimte<sup>6</sup>. Om studenteenheden met huurtoeslag betaalbaar te houden voor de doelgroep, wordt als randvoorwaarde voor het beleid bij deze eenheden echter waar nodig afgetopt op de jongerengrens van de huurtoeslag, rekening houdend met subsidiabele servicekostencomponenten. Na het afsluiten van het huurcontract kan de huurder, zoals al opgemerkt, rekenen op een gematigd huurverhogingsbeleid.

### **Strategisch voorraadbeleid**

De komende periode ligt het accent op beheren en uitbreiden van de voorraad, een substantiële sell-portfolio is op grond van de aard van het bezit van de SSH niet eenvoudig te prepareren en momenteel niet nodig om middelen vrij te spelen. De SSH zal echter desondanks de voorbereidingen treffen om snel te kunnen schakelen indien het strategisch voorraadbeleid vereist is voor financiering van de investeringen of dekking van de rijksheffingen.

***Het aantal reparatieverzoeken per verhuureenheid dat de SSH jaarlijks bereikt, zal de komende ondernemingsplanperiode een dalende trend te zien geven***

***Bij verbeteringen in de voorraad ligt de nadruk de komende periode op energiebesparende maatregelen***

***De SSH verruimt haar huurbeleid onder handhaving van haar positie als verhuurder met betaalbare huren***

<sup>5</sup> Zie hoofdstukken 6 en 8.

<sup>6</sup> Hierbij wordt uitgegaan van het systeem van het woningwaarderingstelsel zoals dit gold op 1 september 2011, dus inclusief de in 2011 geïntroduceerde koppeling aan het energielabel maar exclusief de daarna geïntroduceerde 0, 15 of 25 gewildheidspunten.

## **Investerings in nieuwbouw: de productie in de periode 2012-2016**

De ambitie van de SSH heeft niet alleen betrekking op de wijze waarop klanten bediend worden, maar ook op het aantal kamers en woningen dat hun kan worden aangeboden. De SSH wil zoveel mogelijk tegemoet komen aan de vraag vanuit de doelgroep.

### **Groei**

De vraag naar kamers en studentenwoningen is nog steeds groot, zoals uit hoofdstuk 2 is gebleken. Waar andere corporaties steeds vaker te maken krijgen met krimp en beperkingen van hun doelgroep, heeft de SSH nog steeds een groei-doelstelling.

De SSH is specialist, nu en in de toekomst. Daaruit kan afgeleid worden dat Nederland het perspectief is, niet alleen Utrecht. De landelijke toelating die in 2009 werd verkregen van het Ministerie van VROM, wil de SSH waarmaken. De SSH heeft gemerkt dat haar inspanningen en ideeën ook buiten Utrecht op prijs gesteld worden. Regelmatig wordt de SSH gevraagd een bijdrage aan de huisvesting van studenten te leveren in andere steden. De SSH is momenteel actief in 5 gemeenten en verwacht dit in 2016 in ten minste 8 gemeenten te zijn.

De SSH heeft beperkte mogelijkheden om te investeren, daarom gebeurt dat buiten Utrecht altijd samen met anderen, ook vanwege de lokale verantwoordelijkheid en de lokale kennis van de markt en de kennis van de lokale omstandigheden.

Een essentieel onderdeel in het businessmodel van de SSH, is een juiste verhouding tussen eigen en voor anderen te beheren bezit.

### **Locaties**

De SSH richt zich op die delen van Nederland waar de meeste toegevoegde waarde is te verwachten. Dat zijn naast Utrecht vooral HBO-steden zonder specialisten voor huisvesting van studenten zoals de SSH. Het zijn mogelijk ook Universiteitssteden waar collega's bereid zijn een deel van hun activiteiten door de SSH te laten uitvoeren of dat samen hem hen te doen.

In het vorige ondernemingsplan is de uitbreiding van de SSH-voorraad in exacte cijfers uitgedrukt. Op grond van de onzekerheden die er gedurende deze ondernemingsplanperiode bestaan en in het bovenstaande zijn geschetst, worden in dit ondernemingsplan marges aangehouden en wordt gewerkt met globale indicaties inclusief de bijbehorende investeringen.

### **Externe omstandigheden**

Vooraf onder druk van het beleid van de Rijksoverheid nemen de investeringsmogelijkheden van corporaties af. De SSH zal zich aan dit beleid niet kunnen onttrekken. Ook de SSH heeft te maken met een huurbeleid dat al vele jaren achterblijft bij de kostenstijging van onderhoud en nieuwbouw, en de invoering van de vennootschapsbelasting en het ontvallen van fiscale voordelen uit het verleden, laten zich voelen. Ten slotte is in het regeerakkoord de Vogeljaarheffing vervangen door een bezitshoefting die op nationaal niveau de corporatie ongeveer tien maal zoveel zal gaan kosten.

Uiteraard zal de SSH dit niet negeren en zeer zorgvuldig de financiële middelen in kaart brengen waarover zij beschikt. De opstelling is echter dat we eerst de behoefte aan uitbreiding in kaart brengen, daarna de middelen en vervolgens een strategie zullen ontwikkelen die ons op een verantwoorde wijze zo dicht mogelijk bij de doelstellingen in de buurt brengt.

De koppeling tussen wens en werkelijkheid, wordt gemaakt in het hoofdstuk 8.

### **Eigen keuzes**

In het licht van deze externe omstandigheden, maakt de SSH de volgende keuzes.

De SSH doet vooral waar zij goed in is en probeert daar nog beter in te worden. De grootste waarde ten opzichte van andere aanbieders in de markt, heeft de SSH door de kennis van de doelgroep (elders wordt daar op doorgegaan). Bij uitbreiding, bij de productie van nieuwe eenheden, zal de SSH deze kennis omzetten in concepten die passen bij de doelgroep. De SSH zet in op expertise in de initiatieffase en conceptontwikkeling. Projectontwikkeling zal in toenemende mate bij externe partijen liggen dus moeten wij beter worden als opdrachtgever, ook in de ontwikkeling van nieuwbouw.

De SSH zal zo vooral aan de voorkant van de ontwikkeling van nieuwe complexen haar waarde bewijzen en vervolgens door goed opdrachtgeverschap zorgen voor realisatie. Kennis van projectontwikkeling moet



binnen de SSH op peil blijven, maar kan vaak uitgevoerd worden in samenwerking met anderen die hierin gespecialiseerd zijn. Aandacht zal worden besteed aan vraaggestuurd ontwikkelen.

Zoals ook bij andere activiteiten zal hier sterker dan in het verleden gestuurd worden op de kosten. Hierbij zal een vaste kern SSH medewerkers samenwerken met per project te contracteren externen of partners. Zo kan de inzet van mensen meebewegen met het werk dat onderhanden is.

De werkwijze die bij de SSH inmiddels tot een traditie geworden is, investeren samen met anderen, wordt voortgezet. Buiten de stad Utrecht is dit een voorwaarde voor eigen investeringen. Het beheren van de voltooide eenheden door de SSH zal altijd de uitkomst moeten zijn. De SSH is beheerder (of exploitant), geen projectontwikkelaar, adviseur of belegger. Deze rollen worden slechts vervuld indien zij ten dienste staan van de hoofdfunctie.

### **Aankopen**

In deze ondernemingsplanperiode treedt er een breuk op met de afgelopen periode ten aanzien van het verwerven van vastgoed. De laatste jaren is gebleken dat het bijdragen aan het wegwerken van de grote tekorten aan studentenhuisvesting via aankoop en renovatie van panden kostbaar en tijdrovend is. Door onlangs gewijzigd overheidsbeleid zijn de mogelijkheden gering. Het vervallen van de vrijstelling van de integratieheffing BTW heeft het moeilijker gemaakt gebouwen aan te kopen en door verbouwing geschikt te maken voor studentenhuisvesting. Daarom wordt vanaf nu vooral ingezet op de uitbreiding van studenteneenheden door grote nieuwbouwprojecten en zullen, wanneer het om kleine volumes studenteneenheden gaat, minder stadspanden worden verworven. Wel zal de SSH het proberen vol te houden om in grote aantallen eenheden aan te kopen.

### **Transformatie**

Het omzetten van kantoorruimte in woningen heeft de belangstelling van de SSH, die daar dan ook op dit moment actief mee is, in samenwerking met particulieren. De SSH volgt de markt daar waar het financieel mogelijk is. Onze verwachting is dat de prijzen van kantoren in de aankomende jaren gaan zakken. Aangezien er zich zo in de aankomende jaren nieuwe kansen kunnen ontwikkelen om studentenhuisvesting te realiseren, wil de SSH de tools om snel te kunnen handelen in de aankoop van kantoorpanden in de aankomende jaren verfijnen om een dergelijk proces efficiënt te kunnen bekijken op bouwkundig en financieel gebied. Belangrijk is hierbij acquisitie, financiering, ontwikkeling, relaties, partnership met particuliere pandeigenaren of projectontwikkelaars. Hierbij willen we een voorbeeldfunctie gaan krijgen ook buiten Utrecht. Er zal een transformatiebusinessmodel ontwikkeld worden.

### **Nieuwbouw**

De uitbreiding van het SSH-bezit zal de komende jaren met name gestalte krijgen in nieuwbouwprojecten. De SSH is samen met de Hogeschool voor de Kunsten en het Universitair Medisch Centrum van plan een Art Campus te maken op de huidige locatie van de Hogeschool aan de Ina Boudier-Bakkerlaan en het voormalige terrein van de KPN aan de Burg. Fockema Andreaalaan. De voorbereiding van de ontwikkeling van met name deze campus zal grote inzet van de SSH vergen de komende jaren.

In het licht van de verminderde financiële mogelijkheden, zal opnieuw aandacht besteed worden aan de wijze waarop nieuwbouw tot stand komt en de eisen die aan de projecten gesteld worden. De SSH streeft naar nieuwbouwontwikkelingen die een rendabele exploitatie mogelijk maken, uitgaande van de huidige rentecondities. Dit stelt eisen aan ons eigen programma van eisen, dat mogelijk soberder zal worden. Het stelt eisen aan de wijze waarop de overheid omgaat met haar wetgeving en de creativiteit die wij gezamenlijk met de gemeentelijke overheid aan de dag kunnen leggen. De SSH is van mening dat de kwaliteit van studentenhuisvesting in nieuwbouwprojecten is doorgeschoten. Het kan goedkoper, kleiner en soberder, waarbij nog steeds goede en aantrekkelijke huisvesting is te realiseren.

Momenteel vindt onderzoek plaats naar de lifestyles van de doelgroepen om van daaruit de programmatische uitgangspunten voor het wonen en de daarbij horende voorzieningen in de plint van woongebouwen of in de directe omgeving helder te krijgen. De producten die de SSH aanbiedt, zijn kamers en studio's. Vanuit de informatie over de doelgroepen zoeken we naar specifieke voorzieningen in of bij de woongebouwen die een bijdrage leveren aan het studentenleven op de verschillende locaties.

De producten die de SSH het afgelopen decennium heeft gerealiseerd, waren sterk beïnvloed door de afschaffing in 1997 van de mogelijkheid voor kamerbewoners om huurtoeslag te ontvangen. De SSH houdt er rekening mee dat de Rijksoverheid de mogelijkheden voor al onze bewoners om huurtoeslag te ontvangen de komende jaren zal gaan inperken. Wij zullen deze ondernemingsplanperiode daarom minder uitgaan van de huurtoeslagregelgeving bij de ontwikkeling van onze producten.

Speciale aandacht gaat de komende jaren uit naar het realistischer maken van de parkeernormen. Studenten hebben een laag autobezit. Waar de campuscontracten volledig zijn doorgevoerd, is een zeer beperkte parkeernorm dan ook gerechtvaardigd. De SSH doet voorstellen om met partners concepten te ontwikkelen rond autobebruik die een verdere reductie van parkeerplaatsen mogelijk maakt.

Flexibiliteit in de nieuwbouw is gewenst met het oog op het blijvend inzetbaar zijn van de woonruimten. Bottleneck bij de nieuwbouw vormen de benodigde locaties.

### **Tijdelijk bezit**

De SSH houdt het aantal tijdelijke eenheden voor studenten op ten minste 1.000-1.500, hetgeen een lichte intensivering ten opzichte van het vorige ondernemingsplan betekent. Deze aantallen moeten worden genuanceerd want namelijk mogelijk bijgesteld, we weten niet hoe het zich in de aankomende vier jaar gaat ontwikkelen.

### **Uitbreiding op maat**

De SSH maakt zich op grond van haar sociale doelstelling er sterk voor om de kansarmen in de markt te helpen. Studenten hebben de laagste inkomens van alle doelgroepen maar zijn kansrijk. Om ook de kansarmen te helpen en op grond van het feit dat Wonen op maat in een behoefte blijkt te voorzien, groeit de portefeuille mee met de algemene groei van de SSH-voorraad en heeft dit segment steeds de omvang van 5% van de totale voorraad. Het concept "Talent voor ..." zal de SSH op verschillende disciplines en locaties verder uitrollen.

### **Overzicht uitbreiding**

De komende jaren breidt de SSH haar voorraad uit met in ieder geval 3.000 eenheden. Als alle geplande projecten doorgang vinden, komen er zelfs 6.000 eenheden bij.

Omdat het investeren in vastgoed andere termijnen kent dan de ondernemingsplanperiode van vier jaar, vindt de uitbreiding van de SSH-voorraad in acht jaar plaats, een horizon van twee ondernemingsplanperiodes.

	Utrecht	Elders	Totaal
<b>Eigendom</b>	2.000	500	2.500
<b>Beheer</b>	500	2.000	2.500
<b>Totaal</b>	2.500	2.500	5.000
<b>Jebber</b>	1.000		6.000

***De SSH wordt actief in drie nieuwe gemeenten***

***De SSH breidt haar voorraad uit met 3.000 – 6.000 eenheden in een periode van 8 jaar***

***De SSH houdt het aantal tijdelijke eenheden voor studenten op ten minste 1.000-1.500***

***De SSH houdt het aantal eenheden in de categorie Wonen op maat op 5% van haar voorraad***

—7—

## Organisatie

Zoals uit de vorige hoofdstukken is gebleken, wil de SSH groeien en specialist blijven. De medewerkers van de backoffice en de frontoffices zullen fysiek steeds verder uit elkaar opereren. Dit alles vergt goed personeel en dito personeelsbeleid dat rekening houdt met de veranderende arbeidsmarkt, het kunnen reduceren van overheadkosten/bedrijfslasten en nog efficiëntere ondersteuning door automatisering. Hiertoe zullen onder andere mogelijkheden worden onderzocht om flexibeler te werken. Ook zal er meer aandacht komen voor het opleiden van personeel middels interne stages en cursussen, evenals voor doorstroming en het gemotiveerd houden van personeel. Vertrekkende medewerkers worden de ambassadeurs van de SSH bij andere organisaties. Er zal een actief beleid met betrekking tot stagiair(e)s worden gevoerd.

## Cultuur

De komende periode zal er meer druk op de organisatie komen om te presteren. De SSH wil meer presteren door meer eenheden in verhuur te nemen, zowel binnen als buiten Utrecht, meer tevreden klanten te hebben, flexibel te zijn richting partners en goed om te gaan met de toenemende regeldruk en bureaucratie. Hoe doen we dat?

- **Betrokkenheid** - Het is belangrijk dat iedere medewerker de doelstellingen van de SSH draagt en gevoel heeft bij de omgeving waar wij in opereren. Dat kan van de medewerkers verwacht worden indien zij goed op de hoogte zijn van de doelstellingen van de SSH zoals genoemd in dit plan. Deze doelstellingen zullen worden vertaald naar afdelingen, teams, en individuen. Ieder is verantwoordelijk voor zijn deel van het ondernemingsplan en wordt gestimuleerd om de eigen creativiteit in te zetten om bepaalde doelen te behalen. Het Managementteam zorgt ervoor dat alle medewerkers meedelen in de successen die de organisatie behaalt. Successen zullen worden gevierd. Wat zeker aan de betrokkenheid zal bijdragen is dat het Managementteam meer persoonlijk contact zal gaan onderhouden met individuele medewerkers en afdelingen, ook op de verschillende locaties. Aan de 'openhaardgesprekken' van de directeur met medewerkers zal een structureel karakter worden gegeven.
- **Bevoegdheden** (inclusief waar nodig budget) gekoppeld aan verantwoordelijkheid - Een afdeling, team of individu wordt belast met het behalen van bepaalde doelen of resultaten. Hij of zij krijgt daarvoor de nodige bevoegdheden en budgetten. Hij of zij legt daarmee regelmatig verantwoording af over voortgang en budgetbesteding.
- **Ondersteuning** - Vooral gericht op goed werkende systemen, automatisering, maar ook andere ondersteuning als opleiding, werkplek etc.

## Borging bedrijfszekerheid

De primaire kracht van de SSH ligt in het omzetten van onze kennis<sup>7</sup> naar concepten, naar wat we willen, en vervolgens het hieraan uitvoering geven. Deze ondernemingsplanperiode zal de SSH daarom formuleren wat te allen tijde door de SSH zelf zal blijven worden gedaan. Alle overige activiteiten kunnen in principe worden uitbesteed. Dit uitbesteden dient uit oogpunt van risicomanagement en borging van de bedrijfszekerheid echter wel vakkundig te gebeuren, en de SSH zal moeten groeien in de rol van professioneel opdrachtgever en hierin moeten investeren.

## Automatisering

De SSH zal sterk blijven investeren in automatisering als voorwaarde voor de organisatorische aanpassingen. Om verbeteringen in de efficiency te bereiken, blijft verregaande automatisering van bedrijfsprocessen in de komende periode een belangrijk aandachtspunt. Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om trainingen en cursussen op dit gebied te volgen. Verbetervoorstellen vanuit de organisatie worden uiterst serieus bekeken en daar waar mogelijk geïmplementeerd.

## Formatie

Onderzocht zal worden wat de verdergaande digitalisering betekent voor het aantal fte's, waarbij een goede kosten-batenanalyse voorop staat. De SSH voorziet een groei van de woningvoorraad met 3.000-6.000 verhuureenheden. De SSH heeft echter het voornemen om het reguliere werkproces nog efficiënter te organiseren, waardoor zij uitbreiding van het aantal formatieplaatsen kan beperken tot de frontoffices.

---

<sup>7</sup> Zie hoofdstuk 3.

Conceptontwikkeling en goed opdrachtgeverschap worden deze ondernemingsplanperiode de kerncompetenties.

### **Bedrijfslasten**

De SSH behoort tot de corporaties met de laagste bedrijfslasten van Nederland. In verband met de in het vorige hoofdstuk genoemde verslechterde financiële omstandigheden, mogelijk gemaakt door de in het bovenstaande geschetste organisatorische aanpak, en in lijn met het maatschappelijk appèl aan het adres van de corporaties, brengt de SSH haar bedrijfslasten echter nog verder terug met 20%.

***De SSH zal moeten groeien in de rol van professioneel opdrachtgever en hierin moeten investeren***

***De SSH zal stevig blijven investeren in automatisering als voorwaarde voor organisatorische aanpassingen***

***De SSH beperkt zich tot een structurele uitbreiding van het aantal formatieplaatsen voor wat betreft de beheerwerkzaamheden***

## Financiën

In het vorige ondernemingsplan zijn de volgende financiële doelstellingen geformuleerd:

1. De SSH blijft voldoen aan de solvabiliteitseis van het CFV;
2. De operationele kasstroom blijft op middellange termijn positief, zodat de kredietwaardigheid voor het WSW onveranderd blijft en daardoor de borging van toekomstige financiering gegarandeerd is;
3. De SSH investeert in deze ondernemingsplanperiode € 100 miljoen;
4. De SSH zet in deze periode € 4 miljoen in voor nieuw beleid gericht op het bestaande bezit.

Deze doelstellingen zijn alle geheel of nagenoeg geheel gerealiseerd. Ondanks de investeringen hebben we steeds voldaan aan de eerste twee genoemde doelstellingen. Investerings in nieuwbouw en bestaand bezit kunnen vaak niet binnen de exploitatieperiode worden terugverdiend. Mede hierdoor liep ons volkshuisvestelijk vermogen volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) in de vorige ondernemingsplanperiode terug van 28% ultimo 2008 tot circa 22% ultimo 2011 (in procenten van het balanstotaal). Het Fonds heeft voor de SSH een ondergrens aan het volkshuisvestelijk vermogen gesteld van 17%. Wij voldoen aan het begin van deze ondernemingsplanperiode derhalve nog steeds aan de solvabiliteitseis van het CFV.

De operationele kasstromen staan de laatste jaren onder druk door ondermeer integrale vennootschapsbelastingplicht, de Vogelaarheffing en de heffing voor saneringssteun door het CFV. Voor een deel was met deze heffingen al rekening gehouden. In de periode 2008 tot en met 2010 kwam de vrije kasstroom (= operationele kasstroom +/- 2% aflossingsfictie van de leningenportefeuille) uit tussen € 1 en € 3 miljoen. Eind 2010 was de SSH volgens het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onveranderd kredietwaardig en is financiering op korte termijn gegarandeerd.

## Verwachte ontwikkelingen 2012 – 2020

### *Uitbreiding bezit*

In hoofdstuk 6 is ingegaan op de gewenste productie voor de periode 2012 -2020. Hieruit volgt dat wij voor de komende jaren nog steeds uitgaan van een groeimodel. De SSH streeft ernaar om rendabel te bouwen, waardoor alleen negatieve aanvangskasstroom overblijven. De SSH zet hiertoe in op een reductie van de gemiddelde stichtingskosten met 10% door meer onzelfstandige in plaats van zelfstandige eenheden te bouwen, meer collectieve in plaats van individuele voorzieningen te realiseren, minder parkeergelegenheden (die de doelgroep immers niet nodig heeft) te realiseren, en scherper te onderhandelen met aannemers.

### *Heffingen overheid*

In het regeerakkoord van het huidige kabinet is opgenomen dat verhuurders van woningen vanaf 2014 een bijdrage moeten leveren in de kosten van de huurtoeslag in de vorm van een bezitsheffing. Inmiddels is bekend geworden dat het zal gaan om een bedrag per woning per jaar van ongeveer € 250. Dit betekent voor de SSH een extra aanslag op de operationele kasstroom met ruim € 2 miljoen per jaar.

### *Rente en inflatie*

We kunnen helaas niet door een glazen bol in de toekomst kijken. De afgelopen jaren hebben de rente en de inflatie als gevolg van de kredietcrisis, een historisch dieptepunt bereikt. De jaarlijkse inflatie daalde van 2,5% in 2008 naar 1,2% in 2009 en 1,3% in 2010. De korte geldmarktrente kende in 2009 en 2010 standen van tussen 0,5 en 1%. De kapitaalmarktrente bewoog zich in die periode rond 3%. Het is onduidelijk wanneer de economische situatie in de wereld zich zal herstellen. Herstel betekent een gestaag stijgende inflatie. Ook de rente op de kapitaalmarkt zal dan weer oplopen. De jaarlijkse huurverhoging is sinds enkele jaren gekoppeld aan de inflatie. De overheid streeft voor de komende jaren naar een gematigd huurbeleid. Het is nog de vraag of, bij een verder stijgende inflatie, deze koppeling gehandhaafd blijft.

### *Welke gevolgen heeft dit voor onze financiële positie?*

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn ontegenzeggelijk van grote invloed op de ontwikkeling van onze operationele kasstroom en de vermogenspositie. Volgens de laatste berekeningen van het CFV daalt het volkshuisvestelijk vermogen van de SSH in 2014 tot op het gedefinieerde minimum van 17%. Hierin zijn de

nieuwe uitgangspunten van het ondernemingsplan nog niet verwerkt. We hebben met de nieuwe uitgangspunten de operationele kasstromen voor de komende jaren doorgerekend. De voorlopige uitkomsten laten bij ongewijzigd beleid een sterk negatieve ontwikkeling van de kasstromen zien. De operationele kasstroom daalt van € 6,5 miljoen in 2011 naar een dieptepunt van € 2,3 miljoen in 2022. De WSW-kasstroom, waarbij rekening wordt gehouden met een aflossingsfictie van 2% over de leningenportefeuille, daalt in die periode van € 2,6 miljoen positief naar € 4,7 miljoen negatief. De negatieve kasstroom ontstaat in 2014 als gevolg van de heffing door de overheid en het zal circa 20 jaar duren voordat deze weer positief is. Het moge duidelijk zijn dat het WSW al eerder zal stoppen met borgen en dat wij onze groeiambitie dus niet kunnen waarmaken.

#### *Mogelijke oplossingen*

De hiervoor geschetste situatie noopt ons om maatregelen te nemen ter verbetering van de kasstromen op korte termijn. In de ondernemingsplanperiode zullen bezuinigingen moeten worden gevonden en/of extra opbrengsten worden gegenereerd. Hiervoor zijn de volgende mogelijkheden:

#### **1 - Stoppen met bouwen**

Dit is gezien de in hoofdstuk 2 beschreven vraag onwenselijk.

#### **2 - Huuropbrengsten**

In hoofdstuk 5 is een invulling gegeven aan het huurbeleid voor de komende jaren. Uitgangspunt hierbij is dat bij mutatie de huur wordt opgetrokken naar de huurprijsgrens die geldt voor elke individuele woonruimte. Bij het vaststellen van de nieuwe streefhuur wordt rekening gehouden met de mogelijkheid voor jongeren om voor huurtoeslag in aanmerking te komen. Door deze aanpassingen in het huurbeleid, kan de huuropbrengst in deze ondernemingsplanperiode toenemen met een bedrag van circa € 400.000 per jaar.

De SSH realiseert zich hierbij dat de financiële situatie van studenten de komende jaren verslechtert door rijksbezuinigingen op studiefinanciering en toename van de onderwijskosten, maar kiest uit de twee kwaden van investeringsstop en inkomstenverhoging voor de laatste. De SSH zal daarbij wel zorgvuldig handelen om te grote negatieve effecten tegen te gaan. De referentiehuren van de particuliere verhuurders zullen ver boven die van de SSH gesitueerd blijven.

#### **3 - Onderhoud**

De onderhoudskosten maken circa 20% uit van de totale exploitatielasten. Tot nu toe stegen deze kosten jaarlijks met minimaal 1% boven inflatie (WSW/CFV). Door afspraken te maken met onderhoudsbedrijven en door het efficiënter aanbesteden van bepaald planmatig onderhoud, beperken we de stijging van de onderhoudslasten de komende jaren op het niveau van de inflatie of lagere BDB<sup>8</sup>-index.

Deze aanpassing zorgt voor een besparing op de onderhoudskosten. Aan het einde van deze ondernemingsplanperiode bedraagt de besparing jaarlijks circa € 250.000.

#### **4 - Netto bedrijfslasten (kosten beheer)**

Het beheer van onze woningen kost geld. Het CFV rapporteert jaarlijks van alle woningcorporaties het niveau van de netto bedrijfslasten. De SSH scoort hierbij al jaren ver onder het landelijk gemiddelde. In 2009 kwamen de netto bedrijfslasten per woning uit op € 640 (landelijk: € 1.293).

Ongeveer 40% van de netto bedrijfslasten wordt gevormd door de kosten van personeel. Zoals in hoofdstuk 7 is aangegeven, zullen we de uitbreiding van het aantal fte's de komende jaren beperkt houden. De uitbreiding wordt in ieder geval volledig gedekt door de opbrengst van beheer in de uitbreiding van nieuwe woningen en door de vergoeding die we ontvangen voor het beheer van bezit van derden. Volgens de prognoses van het CFV zullen de netto bedrijfslasten de komende jaren toenemen met 0,5% boven de inflatie. Dat betekent een stijging van de kosten in de ondernemingsplanperiode met 10%. Door efficiënter beheer en meer beheer voor derden, streeft de SSH naar een daling van de netto bedrijfslasten met 10% zodat uiteindelijk een besparing wordt gerealiseerd van 20%.

Aan het einde van de ondernemingsplanperiode zijn de netto bedrijfslasten per saldo gedaald met circa € 850.000.

#### *Wat levert dit allemaal op?*

De hiervoor genoemde oplossingen leveren een directe verbetering van de operationele kasstroom op. Globale doorrekeningen tonen aan dat de operationele kasstroom met deze ingrepen zich de komende 10 jaar zal stabiliseren rond het huidige niveau. De WSW-kasstroom daalt zoals verwacht wel maar blijft positief. Hierdoor kunnen we de gewenste investeringen in uitbreiding van bezit blijven waarmaken.

<sup>8</sup> Bureau Documentatie Bouwwezen.

Ook het volkshuisvestelijk vermogen volgens het CFV zal uiteindelijk niet verder dalen en vermoedelijk boven het gedefinieerde minimum blijven.

***De SSH verruimt haar huurinkomsten zodanig dat wordt bijgedragen aan de investeringen die nodig zijn***

***De SSH brengt haar bedrijfslasten terug met 20%***

***De SSH temporeert de stijging van de onderhoudskosten door de jaarlijkse stijging van deze kosten te beperken tot het niveau van de inflatie***

## Concrete doelen 2012-2016

De SSH is specialist, nu en in de toekomst. Dat leidt deze ondernemingsplanperiode tot de realisatie van de volgende doelstellingen:

1. De SSH brengt ten gunste van de studentenhuisvesting nog meer focus aan in haar activiteiten en richt zich alleen nog maar op de doelgroepen studenten, short stayers en wonen op maat.
2. De SSH zal een fundamentele discussie aangaan met kamerzoekenden, huurders en huurdersbelangenorganisaties over de toewijzingsmethodiek.
3. In 2015 zal de SSH alle huurders en ingeschrevenen 100% digitaal van dienst zijn.
4. Vanaf 2012 zullen voor alle studenteneenheden campuscontracten gelden.
5. De SSH is in 2012 actief in 5 gemeenten, in 2016 in ten minste 8.
6. De SSH verruimt haar huurinkomsten, brengt haar bedrijfslasten terug met 20% en temporeert de stijging van de onderhoudskosten door de jaarlijkse stijging van deze kosten te beperken tot het niveau van de inflatie. Op deze wijze blijven de investeringen de komende jaren mogelijk.
7. De SSH breidt haar voorraad in acht jaar uit met 3.000-6.000 eenheden, waarvan 3.500 in Utrecht en 2.500 beheer voor derden.
8. De SSH houdt het aantal tijdelijke eenheden voor studenten op ten minste 1.000-1.500.
9. De SSH houdt het aantal eenheden in de categorie Wonen op maat op 5% van haar voorraad.



## —Bijlage 1—

In het ondernemingsplan van de SSH voor de periode 2008 tot 2012 zijn elf concrete doelen benoemd. De realisatie<sup>9</sup> hiervan ziet er als volgt uit.

1. Door nieuwbouw en aankoop breidt de SSH haar bezit uit met 1.908 eenheden. Hiervan zijn er 528 direct bestemd voor starters (afgestudeerden). De SSH streeft ernaar 150 woningen op maat te realiseren voor mensen met bijzondere huisvestingswensen. Realisatie: 1.831 eenheden, waarvan 224 voor starters en 112 voor mensen met bijzondere huisvestingswensen.
2. De SSH investeert circa 100 miljoen euro in nieuwbouw, aankoop en bestaand bezit. Daarnaast geeft de SSH 4 miljoen euro uit voor nieuw beleid, gericht op bestaand bezit. Realisatie: € 102 miljoen.
3. De SSH streeft ernaar het aantal tijdelijke eenheden voor studenten op circa 1.000 eenheden te houden. Realisatie: 1.673.
4. Door de omslag in de markt verschuift de prioriteit naar meer kwaliteit. De verhouding kamers op grote complexen versus kamers in stadspannen + woningen, verschuift van 60/40 in 2008 naar 50/50 in 2012. Realisatie: 51/49.
5. De SSH voert de komende vier jaar een inflatievolgend huurbeleid. Realisatie: gerealiseerd.
6. Short Stay Solutions wordt een zelfstandig onderdeel binnen de SSH en werkt voor een steeds bredere doelgroep. Het aantal eenheden voor gemeubileerde verhuur neemt toe met ruim 600 eenheden. Realisatie: zelfstandig onderdeel gerealiseerd, toename eenheden: 498.
7. De Uithof moet uitgroeien tot een echte Campus. Dit is een zaak van lange termijn. Naast de aanbouw van 377 nieuwe eenheden, bereidt de SSH twee nieuwe grote projecten voor in de jaren tot 2012. Realisatie: 377 eenheden.
8. De SSH brengt de wachttijd voor een kamer terug tot 10 maanden. Realisatie: wachttijd 22 maanden.
9. De SSH doet extra investeringen in haar woningvoorraad, gericht op energiebesparing, meer wooncomfort en esthetische verbeteringen. Het preventief onderhoud wordt nog meer gericht op het verminderen van reparatieverzoeken. Realisatie: € 3,3 miljoen (de resterende € 0,7 miljoen zal uiterlijk medio 2012 zijn geïnvesteerd).
10. In samenwerking met de gemeente en de USF wordt in de maanden augustus tot december campagne gevoerd om misstanden op de kamermarkt te bestrijden. Er is een goed lopend meldpunt voor huurdersproblemen voor alle kamerbewoners in Utrecht. Realisatie: [www.normalehuur.nl](http://www.normalehuur.nl).
11. De SSH maakt zich actief in de markt bekend als partij waarmee initiatieven, van instellingen en particulieren, voor maatwerk gerealiseerd kunnen worden. Realisatie: gerealiseerd.

---

<sup>9</sup> Stand 2<sup>e</sup> kwartaal 2011.

## —Bijlage 2—

### **Doelgroep Studenten**

SSH verdeelt de doelgroep studenten in twee groepen: de startende student en ouderejaars. De eisen ten aanzien van de woonvoorziening verschilt tussen deze groepen. Als beginnend student in Utrecht is het leven in de stad belangrijker dan je kamer. Het studeren en ontmoeten staat voor deze doelgroep centraal. Etages en faciliteiten delen met anderen is vaak geen probleem. Als je net begint met je studie in een vreemde stad heb je behoefte aan gezelligheid en contact met nieuwe mensen. Uiteraard is de locatie van de kamer erg belangrijk. Men woont het liefst in het centrum. In ieder geval mag de fietsafstand naar het centrum niet te groot zijn. De ligging in de nabijheid van onderwijsinstellingen is mooi meegenomen. Wie al een paar jaar verder is met de studie, iets ouder is, krijgt meer behoefte aan privacy. Eigen voorzieningen (douche, toilet en keukentje) worden steeds meer gewaardeerd, evenals een iets groter oppervlak. Voor beide doelgroepen is de prijs een zwaarwegend element omdat het inkomen van de studenten laag is. De huur van de kamer en de bijkomende kosten vormen een zeer groot deel van hun totale bestedingen. Woon- en energielasten vormen 35 à 40% van het inkomen.

### **Doelgroep Short Stayers**

Niet iedereen beschouwt wonen als iets permanents. Mensen (tussen circa 18 en 25 jaar) verblijven gedurende een jaar in de stad om te studeren en vertrekken daarna weer. Anderen werken korte tijd aan een project in deze omgeving. Soms bevinden mensen zich tussen twee vormen van permanente huisvesting. Deze doelgroep zoekt een woning als tijdelijke opvang. De situatie waarin deze mensen verkeren is steeds verschillend. Hun wensen en financiële mogelijkheden lopen sterk uiteen, maar de overeenkomst is steeds dat men niet uitgebreid op zoek kan naar woonruimte maar snel iets nodig heeft, dat men er relatief kort verblijft en dat de uitrusting en service uitgebreider moeten zijn dan bij een gewone huurwoning.

### **Doelgroep Wonen op maat**

Wonen op maat kan verdeeld worden in twee groepen: Bijzondere groepen (begeleid wonen) en startende ondernemers en kunstenaars.

#### *Wonen op Maat student*

In de stad wonen ook altijd mensen die niet alle opzichten passen in een gewone woning. Soms heeft men begeleiding nodig, soms zijn er redenen dat een aangepaste woonvorm noodzakelijk of gewenst is. Er zijn veel uiteenlopende vormen van begeleiding, er zijn veel instellingen die zich daar mee bezig houden. Door ontwikkelingen in de zorgstructuur (persoonsgebonden budget) neemt daarnaast de mogelijkheid toe dat particulieren zich verenigen en gezamenlijk woonruimte willen organiseren voor zichzelf of hun verwanten. Dat vraagt maatwerk. De kwaliteit van de woonruimte wordt in dit soort gevallen gedefinieerd door de instellingen (soms met cliënten) of de initiatiefnemers van een collectieve woonvorm.

#### *Startende ondernemers en kunstenaars*

Kwaliteit is voor sommigen vooral een unieke plek. Zelfs als dat weinig luxe en voorzieningen betekent. In ruil voor lage kosten is men bereid wat meer zelf te doen. Combinaties van wonen en werken zijn soms een pré. Te denken valt hierbij aan kunstenaars en ondernemers die een bedrijfje willen starten. De Uithof is een bijzondere locatie als het gaat om startende ondernemers. De onderwijsinstellingen en het UMC voeren een beleid om start-ups te faciliteren. Indien de SSH een bijdrage kan leveren aan het huisvesten van startende bedrijven op de campus, al dan niet in combinatie met wonen, zullen we daar graag aan meewerken.

### **Semi-doelgroep Starters**

Na de studie blijven veel studenten in de stad 'hangen'. Afgestudeerden hebben hier tijdens hun studie hun sociale leven opgebouwd. Tevens is de stad qua ligging een prima uitvalsbasis om andere delen van het land te bereiken. De woonwensen van deze groep zijn over het algemeen groter. De woning hoeft niet perse in het centrum te liggen. Daar staat tegenover dat de woning groter moet zijn, er meer privacy is en de ligging in een rustigere leefomgeving. Voorzieningen zoals openbaar vervoer en winkelcentra moeten niet te ver bij de woning vandaan liggen en tevens is het belangrijk dat de uitvalswegen goed te bereiken zijn. Een goede buitenruimte is noodzakelijk. Dit alles ligt binnen handbereik voor deze doelgroep mede omdat het besteedbaar inkomen toeneemt en er huurtoeslag te verkrijgen is voor deze woningen.

**Niet-doelgroep Senioren**

De SSH huisvest een aantal senioren, vaak in complexen die specifiek voor hen geschikt zijn. In de vorige eeuw heeft de SSH als beleid gehad een- en tweepersoonshuishoudens te huisvesten. Daaronder vielen ook senioren.