

Bijlage 1: Position Paper SSH

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

Wie is de SSH?

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

Waar staat de SSH voor?

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

Wat wil de SSH bereiken?

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

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

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

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

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

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