



Ondernemingsplan 2018

Zonder enthousiasme werd nog nooit iets groots bereikt

Inhoud

Inhoud.....	2
1. Inleiding	3
2. Strategische speerpunten.....	7
3. Ontwikkelingen in onze omgeving.....	8
3.1 Demografie.....	8
3.2 Wet- en regelgeving	8
3.3 Lokale politiek	8
3.4 Markt en concurrenten.....	8
4. Marktontwikkeling in onze steden	9
4.1 Rotterdam	9
4.2 Zwolle	9
4.3 Groningen.....	10
4.4 Tilburg.....	10
4.5 Maastricht.....	11
4.6 Utrecht.....	11
5. Beleid van de SSH	13
5.1 Doelgroepen	13
5.2 Activiteiten.....	14
6. Organisatie	16
6.2 Slimme operationele processen binnen een 'lichte' organisatiestructuur	16
6.3 Gemotiveerde medewerkers met een sterk maatschappelijk bewustzijn	16
6.4 Klantgerichte dienstverlening: digitaal waar mogelijk; persoonlijk waar nodig	17
6.5 De organisatie is compliant en in control	17
6.6 Lopende processen organisatieontwikkeling.....	17
7. Doelen 2018 en doorkijk 2019-2022	19
8. Risicoparagraaf	21
8.1 Risico-analyse	21
8.2 Beheersing risico's.....	25

1. Inleiding

Doelen in het Ondernemingsplan

Jaarlijks stelt de SSH een geactualiseerd Ondernemingsplan vast. In het Ondernemingsplan geven we onze visie op de ontwikkelingen in de markt en de maatschappij en de manier waarop de SSH daarop wil inspelen. Het Ondernemingsplan ontwikkelt mee met onze inzichten over de markt, de wensen van onze huurders en ons beleid. In het Ondernemingsplan hebben we doelen en KPI's benoemd voor de middellange termijn. Over de realisatie (voortgang) van deze doelen rapporteren we jaarlijks in het Jaarverslag. Naast deze middellange termijn doelen sturen we op operationele KPI's. Over de realisatie daarvan rapporteren we in de kwartaalrapportage.

Middellange termijn doelen en KPI's (2018-2022)

Verhuren		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's 2022</i>
1. De SSH zorgt voor goedkope woningen en beperkt de huurverhoging tot maximaal de inflatie	→	• <i>Tot 2020 verhogen we de huren van ons bezit maximaal met inflatie</i>
2. De SSH levert een bijdrage aan de huisvestingsvraag van bijzondere doelgroepen	→	• <i>We bieden in 2022 minimaal 500 woonruimten aan voor huurders uit kwetsbare groepen</i>
Beheren		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's 2022</i>
3. De SSH zorgt voor gezellige woningen door aandacht te besteden aan sfeer in de gebouwen	→	• <i>In het Feeddex-onderzoek scoort de sfeer en uitstraling van onze complexen elk jaar minimaal 'voldoende'</i>
4. De SSH werkt digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet	→	• <i>In het Feeddex-onderzoek scoort onze persoonlijke service en onze digitale dienstverlening elk jaar 'goed'</i>
5. De SSH scoort ruim voldoende op het gebied van klanttevredenheid	→	• <i>In het Feeddex-onderzoek scoren we in iedere stad elk jaar minimaal een 7; SSH-breed is de score elk jaar gemiddeld 7,5</i>
Onderhouden en verbeteren		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's 2022</i>
6. De SSH zorgt voor goede woningen en investeert in de kwaliteit van haar bezit	→	• <i>De conditie van al ons beleid scoort elk jaar minimaal een 3 conform NEN2767;</i> • <i>Risico's op het gebied van asbest, legionella, koolmonoxide en brand zijn in beeld en onder controle</i>
7. De SSH beperkt de uitstoot van broeikasgas met gericht beleid op het gebied van duurzaamheid	→	• <i>We hebben in 2022 op minstens vier bestaande complexen zonnepanelen geplaatst</i> • <i>De uitstoot van CO² als gevolg van energiegebruik in kamers en woningen is in 2022 minimaal 5% lager dan in 2017</i>

Uitbreiden		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's 2022</i>
8. De SSH bouwt voor de vraag en breidt haar portefeuille uit	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>We verhuren in 2022 in totaal 20.000 eenheden voor studenten en starters</i>
9. De SSH breidt samen met Jebber ons aanbod voor starters uit	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jebber beheert in 2022 voor de SSH en voor derden in totaal minimaal 1.500 starterswoningen</i>
10. De SSH speelt in op de groeiende vraag van internationale studenten	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In 2022 verhuren we minimaal 4.200 eenheden bestemd voor buitenlandse studenten (short stay)</i>
Financieel		
<i>Doel</i>		<i>KPI's 2022</i>
11. De SSH is financieel gezond		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Onze ICR is minimaal 1,6</i> • <i>Onze DSCR is minimaal 1,2</i> • <i>Onze LTV (bedrijfswaarde) is maximaal 65%</i> • <i>Onze LTV (marktwaarde) is maximaal 60%</i> • <i>Onze solvabiliteit (bedrijfswaarde) is minimaal 30%</i> • <i>Onze dekkingsratio is maximaal 40%</i>

Operationele doelen en KPI's 2018

Verhuren		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's</i>
1. De SSH verhuurt woningen aansluitend	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De leegstand bedraagt op enig moment maximaal 3% van ons bezit</i>
2. Huurder van de SSH betalen de door hun verschuldigde huur	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Huurachterstanden bedragen op enig moment maximaal 0,7% van de jaarhuur</i> • <i>Jaarlijks wordt niet meer dan 0,4% aan openstaande huurverplichtingen afgeboekt</i>
Beheren		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's</i>
3. De SSH zorgt voor gezellige woningen door aandacht te besteden aan sfeer in de gebouwen	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In het Feeddex-onderzoek scoort de sfeer en uitstraling van onze complexen minimaal 'voldoende'</i>
4. De SSH werkt digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In het Feeddex-onderzoek scoort onze persoonlijke service en onze digitale dienstverlening 'goed'</i>
5. De SSH scoort ruim voldoende op het gebied van klanttevredenheid	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In het Feeddex-onderzoek scoren we in iedere stad elk jaar minimaal een 7; SSH-breed is de score gemiddeld 7,5</i>
Onderhouden en verbeteren		
<i>Doelen</i>		<i>KPI's</i>
6. Het onderhoud wordt zoveel mogelijk gepland en preventief uitgevoerd	→	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verplichtingen MJOB aangegaan: Q1 15%, Q2 50%, Q3 80%, Q4 100%</i> • <i>Werken MJOB gereed gemeld: Q1 5%, Q2 25%, Q3 50%, Q4 80%</i>

		<ul style="list-style-type: none"> Dagelijks onderhoud buiten contract bedraagt niet meer dan 49% van het dagelijks onderhoud binnen het afkoopcontract
Uitbreiden		
<i>Doelen</i>		
7. De SSH bouwt voor de vraag en breidt haar portefeuille uit	→	<ul style="list-style-type: none"> We rapporteren ieder kwartaal over de voortgang van onze nieuwbouwprojecten en lopende prospects
Financieel		
<i>Doel</i>		<i>KPI's 2022</i>
8. De SSH is financieel gezond		<ul style="list-style-type: none"> De SSH werkt volgens de vastgestelde begroting De kasstromen zijn conform de prognose

Actuele ontwikkelingen

Een aantal ontwikkelingen zijn van belang voor ons beleid:

- Sociaal leenstelsel*

In de Apollomonitor 2017 wordt duidelijk dat het effect van de invoering van het leenstelsel als alternatief voor de studiefinanciering op het aantal studenten dat op kamers gaat, doorzet. Zowel het aantal eerstejaars als het aantal tweedejaarsstudenten dat op kamers gaat, is fors lager dan in vorige jaren. Tegelijkertijd zien we het aantal aanmeldingen, het aantal reacties per kamer en de wachttijd al enkele jaren oplopen. Dit vraagt om nadere studie, met name naar de aanbodkant van de markt voor studentenhuisvesting. Uit de Apollomonitor blijkt ook dat het aantal Nederlandse studenten over een aantal jaar zal gaan afnemen. Deels zal deze afname worden gecompenseerd door de sterkere instroom van buitenlandse studenten. We bereiden ons voor op deze ontwikkeling, ondermeer door ons imago en daarmee onze marktpositie te verbeteren.
- Beheer starterswoningen*

We beschouwen starters als een belangrijke doelgroep. Op dit moment is er met name in Utrecht veel discussie over de positie van starters en daarbinnen de groep 'middeninkomens' die niet terecht kunnen in de sociale huur, maar waarvoor woningen op de vrije huurmarkt te duur zijn. Voor de startersmarkt hebben we Jebber opgericht. Onze doelstelling is om Jebber tot 2022 te laten doorgroeien naar 1.500 eenheden in beheer. Jebber mag alleen nieuwe beheercontracten aangaan voor sociale huurwoningen. Onze voorkeur zou ernaar uitgaan Jebber ook woningen in het middensegment (€ 711 - € 1.000) te laten beheren voor derden. Hiervoor is een wijziging van de Woningwet noodzakelijk. Starterswoningen die nu nog door de SSH worden verhuurd, dragen we stapsgewijs over aan Jebber. Jebber heeft een goede naam opgebouwd in Utrecht en is een herkenbaar merk op de startersmarkt. In het SVB is de groeiambitie van de SSH met Jebber beschreven tot 2027. Volgens deze ambitie beheert Jebber in 2027 ca. 2.500 woningen en heeft daarmee een stevige positie in de startersmarkt. De SSH concentreert zich dan volledig op studentenwoningen.
- Internationalisering*

Er vindt momenteel veel discussie plaats over de ambities van onderwijsinstellingen op het gebied van internationalisering. Door onderwijs Engelstalig aan te bieden en internationale promotie neemt het aantal internationale studenten snel toe. Het huisvestingsaanbod houdt hiermee geen gelijke tred. Zowel vanuit gemeenten als vanuit Den Haag wordt druk uitgeoefend op universiteiten en hoge scholen om hun ambities op dit vlak te matigen zolang niet ook de huisvesting van internationals goed is geregeld. De SSH is hierover in de verschillende steden in gesprek met de onderwijsinstellingen.

Leeswijzer

In dit Ondernemingsplan 2018-2022 vatten we eerst kort onze strategische speerpunten samen (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 gaan we in op actuele ontwikkelingen op het gebied van demografie, wet- en regelgeving, lokale politiek en de woningmarkt. In hoofdstuk 4 geven we inzicht in de marktontwikkelingen in al onze steden. Hoofdstuk 5 bevat een samenvatting van onze beleidsuitgangspunten, waarbij we ingaan op onze doelgroepen en onze activiteiten. Het zesde hoofdstuk gaat over de organisatie. In het zevende hoofdstuk beschrijven we onze voornemens voor 2018 (met een doorkijk naar de jaren 2019-2022). Het achtste hoofdstuk bevat de risicoparagraaf.

2. Strategische speerpunten

SSH, dé specialist in studentenhuysvesting

De SSH is specialist in studentenhuysvesting. De doelgroep is jong, woont voor het eerst zelfstandig, heeft een laag besteedbaar inkomen, heeft behoefte aan ontmoeting en is 24 uur online. Om aan de vraag van deze doelgroep tegemoet te kunnen komen worden bijzondere eisen gesteld aan de woonruimte en de diensten. Onze strategie laat zich samenvatten in drie speerpunten:

Betaalbaar - De SSH biedt de beste prijskwaliteitverhouding in de woningmarkt voor studenten
Specialist - De SSH biedt een veelzijdig aanbod, gericht op de specifieke wensen van de doelgroep
Betrokken - De SSH biedt een prettig en veilig thuis

Door te blijven investeren in deze punten houden wij een voorsprong op andere aanbieders van studentenhuysvesting. Ons streven is erop gericht om de samenwerking met partners verder uit te breiden omdat de SSH de doelgroep aantoonbaar goed kan bedienen tegen beperkte kosten.

De huisvester van internationals

Waar in de toekomst de vraag van Nederlandse studenten zal afvlakken blijft de internationalisering van het onderwijs en de instroom van buitenlandse studenten toenemen (zie de Apollomonitor 2017). De SSH wil haar positie als een van de belangrijkste huisvesters van internationale studenten houden en uitbreiden. We verbeteren de kwaliteit van de huysvesting van de internationals in alle steden waar we werken en bieden onze dienstverlening aan aan universiteiten, hoge scholen, collegacorporaties en beleggers. We vergroten de toegankelijkheid van ons reguliere aanbod voor meerjarige internationale diplomastudenten.

Het echte leven begint bij de SSH

Door ontspanning op de markt voor studentenhuysvesting hebben studenten in de toekomst meer keuzemogelijkheden. De SSH wil aantrekkelijker zijn dan de concurrenten. Dat doen we door we door planmatig en systematisch aandacht te besteden aan de levenservaring die studenten op kamers bij SSH kunnen opdoen. Voor het eerst weg uit de ouderlijke woning doen zij voor het eerst belangrijke ervaringen op in de mini samenleving van het studentenhuis. Het echte leven begint bij de SSH!

3. Ontwikkelingen in onze omgeving

3.1 Demografie

De markt van studentenhuisvesting is in beweging. De continue groei van het aantal studenten van de afgelopen decennia komt ten einde. We komen in een stabiliserende markt. We houden rekening met meer concurrentie. Dat stelt eisen aan de kwaliteit van ons aanbod en onze dienstverlening.

3.2 Wet- en regelgeving

Het verbod op beheer voor derden dat sinds de herziening van de Woningwet in 2015 gold, is met de vaststelling van de Veegwet Wonen opgeheven voor woningen in het gereguleerde segment. De SSH heeft in 2017 met verschillende beleggers prospects verkend voor de ontwikkeling van studenteneenheden. Omdat we van het WSW huurcontracten met verhuurrisico op de balans moeten waarderen, zal het karakter van contracten die we aangaan anders zijn dan in het verleden: vaker kortlopend en met minder risico's voor de SSH. We volgen het effect van deze contracten op de ratio's nauwkeurig. In het regeerakkoord van het kabinet-Rutte III wordt aangekondigd dat er geen grote ingrepen zullen plaatsvinden in de huurtoeslag. Wel komt het kabinet met 'vereenvoudigingen'. Een van de vereenvoudigingen die werd voorgesteld door de ambtelijke werkgroep die de werking van de huurtoeslag in 2017 onderzocht, is het beëindigen van de huurtoeslag voor aangewezen kamers. We wachten deze ontwikkelingen af.

3.3 Lokale politiek

De systematiek van het maken van prestatieafspraken is opgenomen in de bedrijfsvoering. In de gemeenten waar we actief zijn, spelen we een kleine en specifieke rol op het gebied van de volkshuisvesting. Gemeenten zijn (tot nu toe) tevreden met de (voorgenomen) prestaties van de SSH. In 2017 heeft de SSH een visie op verduurzaming opgesteld en besproken met gemeenten en huurders. Deze visie is goed ontvangen en wordt de komende jaren verder uitgewerkt.

Verschillende steden waar de SSH actief is zien graag een uitbreiding van het aantal studentenwoningen (met name Short Stay). Door het vervallen van het verbod op beheer voor derden ontstaat weer ruimte om samenwerking te zoeken met collegacorporaties en beleggers.

3.4 Markt en concurrenten

In de steden waar de SSH werkt, is de vraag net voldoende (Maastricht) tot zeer groot (Utrecht). Naast demografie heeft ook het leenstelsel invloed op de vraag naar studentenhuisvesting. Uit het Apollo-onderzoek blijkt een flinke afname van het aantal uitwonende eerstejaars studenten. Tegelijk zien we een aanhoudende toename van het aantal inschrijvingen, het aantal reacties per kamer en de wachttijd. Om dit goed te kunnen verklaren (en te kunnen meewegen in de vraagprognose) wil de SSH in 2018 met de andere studentenhuisvesters onderzoek laten uitvoeren naar ontwikkelingen aan de aanbodkant van de studentenhuisvesting. Ook zien wij landelijk een sterke toename van het aantal buitenlandse studenten. Hierbij valt voornamelijk op dat het aantal internationale diplomastudenten toeneemt. Dat zijn studenten die gedurende een langere periode in Nederland verblijven.

Grote partijen, binnen- en buitenlandse beleggers, blijven toestromen op de markt van studentenhuisvesting. Zij produceren studio's met huren van 600 tot 800 euro, waarmee zij een marktsegment bedienen boven het onze. Zij lijken in eerste instantie een concurrent op de markt van buitenlandse studenten. Met name Student Hotel is een landelijke concurrent. De concurrentie van andere corporaties is beperkt. Door de concentratie op de kerntaken, heeft studentenhuisvesting nauwelijks hun belangstelling. Een uitzondering hierop is Rotterdam. Door de overname van Vestia bezit, is Woonstad een grote concurrent in deze stad. Een blijvende concurrent is de verzameling kleine particuliere aanbieders in de verschillende steden.

4. Marktontwikkeling in onze steden

4.1 Rotterdam

De SSH krijgt steeds meer een naam in Rotterdam. Ondanks dat de SSH, vergeleken met Woonstad/Stadswonen relatief klein is, weten de studenten ons goed te vinden. Dit komt met name door de aantrekkelijkheid van de locaties van de panden die wij in 2013 hebben aangekocht. Daar waar zich mogelijkheden voordoen richten we ons in Rotterdam specifiek op de huisvesting van buitenlandse studenten. Om de sfeer in de panden te verbeteren, zodat zowel Nederlandse als buitenlandse studenten graag bij ons wonen, wordt het aangekochte bezit de komende jaren stap voor stap verbeterd. Waar Vestia de afgelopen periode niets tot weinig heeft geïnvesteerd in de verbetering van de panden, profileert de SSH zich momenteel als specialist door het leuker en gezelliger maken van bijvoorbeeld, entrees, buitenterrein en algemene ruimte. Ook hebben we de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de brandveiligheid van onze complexen. We hebben de ambitie om ons bezit (en beheer) in Rotterdam uit te breiden. De EUR heeft nog geen besluit genomen over nieuwe studentenhuisvesting op de campus.

Aantal studenten	Bijna 60.000
Aantal studenten dat woont in de stad	Ca. 24.000
Aantal woningen SSH	700 reguliere eenheden 824 short stay
Positie SSH	De SSH is de specialist op het gebied van de huisvesting van buitenlandse gasten (Short Stay)
Typering woningmarkt studenten	Vraag en aanbod zijn ongeveer in evenwicht
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none">• Woonstad/Stadswonen, ca. 6.000 vhe's (studenten en starters)• The Student Hotel, 485 kamers• Rotterdam2Stay (sinds 2015), 587 zelfstandige studio's en appartementen (populair onder studenten omdat huurtoeslag mogelijk is)• Xior, 280 studentenkamers (internationals) naast de campus
Partners	<ul style="list-style-type: none">• Erasmus Universiteit• University College

4.2 Zwolle

De toegevoegde nieuwbouw door de SSH en DeltaWonen op Talentenplein is de eerste specifieke studentenhuisvesting die een bijdrage levert aan de trek van studenten naar Zwolle. Naast de studenten die in Zwolle studeren, merken we dat Zwolle een centralere rol vervult in een bredere regio. Onder onze huurders zijn ook studenten die in Groningen, Emmen, Deventer, Apeldoorn en Heerenveen studeren. Op advies van de SSH voert DeltaWonen verbeteringen door in haar bezit waardoor gebouwen aantrekkelijker en gezelliger worden. Dit alles in het kader van 'het echte leven begint bij de SSH'. Omdat onderwijsinstellingen opleidingen van Kampen naar Zwolle hebben verplaatst, stoten we onze woningen in Kampen af.

Aantal studenten	18.000
Aantal studenten dat woont in de stad	3.700
Aantal woningen SSH	828 reguliere eenheden 111 short stay
Positie SSH	SSH fungeert in Zwolle als hét portaal voor studentenhuisvesting en adverteert beschikbare woonruimte voor studenten voor collega corporatie Openbaar Belang
Typering woningmarkt studenten	Zwolle ontwikkelt zich steeds meer als een echte studentenstad; de komende jaren verwachten we nog enige toename van de vraag

Concurrenten	Geen
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • De Zwolse acht (samenwerking van onderwijsinstellingen) • Delta Wonen

4.3 Groningen

Bijna een derde van de instroom bij de RUG is een internationale student. De buitenlandse studenten wonen bij de SSH en in beperkte mate in de particuliere voorraad. Omdat de SSH in 2017/2018 zowel kwantitatief als kwalitatief niet aan de vraag van de twee onderwijsinstellingen kan voldoen hebben de universiteit en de hogeschool elk 40 eenheden gereserveerd bij het Student Hotel. De komende jaren verwacht de RUG een groei van ca. 850 PhD-studenten.

De kwaliteit van het bezit dat door de Groningse corporaties aan SSH ter beschikking gesteld wordt voor de huisvesting van buitenlandse studenten, is matig. Samen met onze partners hebben we een meerjarenplanning opgesteld voor de verbetering van het aanbod, door de toevoeging van nieuwbouw en het afstoten van de kwalitatief slechtste eenheden. Voor collega-corporatie Nijestee beheren we sinds studiejaar 2017-2018 het nieuwbouwproject Upsilon (voorheen De Trefkoel) (465 eenheden). De Van Houtenlaan hebben we afgestoten. Binnen het verbeterplan besteden we specifiek aandacht aan het aantrekkelijk en gezellig maken van de gebouwen en eenheden. Ontmoeting in sfeervolle gezamenlijke ruimten vormt hiervan een belangrijk onderdeel.

Aantal studenten	52.500
Aantal studenten dat woont in de stad	35.500
Aantal woningen SSH	1.780 short stay
Positie SSH	De SSH is de huisvester van internationale studenten
Typering woningmarkt studenten	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisatie van het aantal Nederlandse studenten • Toename vraag van buitenlandse studenten • Tekort aan kamers voor buitenlandse studenten
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Vooral particulieren en beleggers • Nijestee, Lefier en De Huismeesters bedienen gezamenlijk zo'n 15% van de markt voor studentenwoningen; dit aanbod is kwalitatief slecht • Studenthotel (sinds 2016), 350 kamers; de kwaliteit is van een hoog niveau maar de prijs ook.
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • De RUG en de Hanzehogeschool • Nijestee, Lefier en De Huismeesters

4.4 Tilburg

Het complex TalentSquare dat de SSH samen met collegacorporatie TBV heeft ontwikkeld, staat goed bekend in de markt. De combinatie van diverse faciliteiten, centrale ligging en kwalitatief hoogwaardige huisvesting maken het complex zeer gewild. De relatief hoge huren zijn geen enkele belemmering voor goede verhuur. Op advies van de SSH zijn door TBV maatregelen genomen om ontmoeting te stimuleren en het complex sfeervoller te maken. Op verzoek van TBV of andere Tilburgse partijen is de SSH bereid het aantal verhuureenheden in beheer uit te breiden.

Aantal studenten	25.000
Aantal studenten dat woont in de stad	12.000
Aantal woningen SSH	455 reguliere eenheden 250 short stay
Positie SSH	De huisvester van buitenlandse studenten; samen met Wonen Breburg huisvester van Nederlandse studenten
Typering woningmarkt studenten	Er is sprake van een enigszins gespannen markt. Er is een tekort van ca. 430 wooneenheden voor studenten. Daarbij is er vooral behoefte

	aan kwaliteit.
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Particulieren • Wonen Breeburg met 3.000 wooneenheden
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • TBV-Wonen • Universiteit van Tilburg

4.5 Maastricht

Het beleid van de gemeente Maastricht is om huisvesting van studenten (Nederlands of internationaal) te verzamelen op centrale plekken in de stad. Eén van die plekken is de locatie van de SSH aan de Brouwersweg. Particuliere kamerverhuur wordt ontmoedigd. Nieuwe ontwikkelingen vinden met name plaats rondom de Brouwersweg. Het M-gebouw dat de SSH beheert, ligt tussen deze ontwikkelingen in.

De SSH is in Maastricht gestart met het idee om uit te groeien tot de beheerder van 1.000 studenteneenheden. Dit plan is door wijzigingen in het beleid van de Universiteit Maastricht niet gerealiseerd. Daarmee is een SSH vestiging met voldoende omvang vooralsnog niet tot stand gekomen. We studeren nog op de wenselijkheid van een uitbreiding van het aantal woningen in beheer.

Aantal studenten	20.000
Aantal studenten dat woont in de stad	15.000
Aantal woningen SSH	150 short stay
Positie SSH	Het verhuren van de in het M-gebouw gaat goed. Studenten over de hele wereld weten de SSH Maastricht te vinden en de kamers zijn ruim voor de aankomstdata volgeboekt. De verhuur van kamers in de zomerperiode is een aandachtspunt.
Typering woningmarkt studenten	Er is sprake van een ontspannen markt. Wel is er behoefte aan kwaliteit.
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Maastricht Housing (van de Universiteit van Maastricht) • Jules • Beleggers • Studenten Hotel wordt actief
Partners	Geen

4.6 Utrecht

Na een jarenlange forse uitbreiding van de Utrechtse kamervoorraad, kiest de SSH in Utrecht voor een geleidelijke beperking van de investeringen. De belangrijkste uitbreiding vindt de komende jaren plaats op het KPN-terrein. De verwachte ontspanning op de markt maakt dat wij ook in Utrecht kritisch kijken naar de uitstraling van ons bezit. De teams maken plannen om de eenheden de komende jaren te verbeteren.

De afgelopen jaren heeft internationalisering niet hoog op de agenda gestaan van de Universiteit Utrecht. Dit had zijn effect op de omvang van het aantal short stay eenheden. Dat is sterk afgenomen. Inmiddels zien we een omslag bij de UU, die leidt tot sterk toenemende aantallen buitenlandse studenten. De SSH zal proberen aan deze toenemende vraag tegemoet te komen, mede door meer ruimte te bieden voor internationalisering in de reguliere voorraad.

Aantal studenten	60.000
Aantal studenten dat woont in de stad	31.000
Aantal woningen SSH	6.077 kamers 5.877 woningen 891 short stay
Positie SSH	De SSH is dé studentenhuisvester van Utrecht, maar de concurrentie is actief.
Typering woningmarkt studenten	<ul style="list-style-type: none"> • De druk op de markt is groot; er is nog steeds een kamertekort

	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal Nederlandse studenten zal de komende jaren stabiliseren • Stijgende groei verwacht van het aantal internationale short stay en diploma studenten
Concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Veel initiatieven van particuliere en commerciële partijen (bijvoorbeeld 463 nieuwe studenteneenheden in een toren op de voormalige Oudenrijn Ziekenhuislocatie; 450 studenten- en starterswoningen op locatie van het oude belastingkantoor aan de Gerbrandystraat; tender van de gemeente Utrecht voor de NPD-strook in Overvecht • De concurrentie bij de huisvesting van internationals in Utrecht is op dit moment gering.
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht • Lokale corporaties

5. Beleid van de SSH

Het stabiliseren van vraag naar studenteneenheden en het groeiende aanbod van grote particuliere aanbieders, vraagt van de SSH het verleggen van de aandacht van groei en uitbreiding naar goed beheer en marketing. Om aantrekkelijk te blijven voor huurders en partners is beperkte groei nodig, net als investeringen in kwaliteitsverbetering. Een belangrijk speerpunt voor 2017 en verder is de verdere verbetering van onze klantgerichtheid. Door goed te weten wat onze klanten willen, kunnen we hen beter bedienen en zorgen we ervoor dat het merk SSH sterker wordt.

5.1 Doelgroepen

Studenten

Voltijdstudenten zijn onze grootste doelgroep. Een groot deel van ons woningaanbod en onze dienstverlening is op hen gericht. De druk op de markt voor studentenhuising zal naar verwachting afnemen. We moeten daarom kritischer worden op de kwaliteit van ons aanbod. We kunnen ons niet veroorloven te denken 'het verhuurt toch wel'. Studenten waarderen ons en ons aanbod goed (blijkt uit de tevredenheidsquêtes). Wensen veranderen echter en de doorstroming in de doelgroep is groot. Een voorbeeld is het belang dat wordt gehecht aan goed internet. Een paar jaar geleden nog een extra dienst, nu een primaire behoefte. We willen dan ook overal wifi zoveel mogelijk zonder de daarvoor in de servicekosten een vergoeding te vragen. De Apollo-monitor voorspelt een afnemende vraag van Nederlandse en een grotere vraag van internationale studenten. De SSH streeft ernaar om met name in Utrecht meerjarige internationale diplomastudenten te huisvesten in het reguliere bezit.

Internationale studenten

De huisvestingsvraag van internationale studenten is de laatste jaren sterk toegenomen. De SSH heeft op die vraag ingespeeld. In al onze steden zijn we de grootste huisvester van buitenlandse studenten. We beschikken over een uniek reserveringssysteem dat zowel door de studenten als door de universiteiten en hogescholen hoog wordt gewaardeerd. Buitenlandse studenten zijn echter relatief vaak ontevreden over de prijs van hun huisvesting. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de vraag van onze internationale klanten moeten we kritisch kijken naar de extra service die we hen bieden en de prijs die ze daarvoor betalen. Dit vraagt van de SSH zowel een inspanning om de kosten voor deze klantengroep zo laag mogelijk te houden, als het goed managen van verwachtingen.

Buitenlandse studenten blijven hier vaker lang studeren en lijken daardoor meer op Nederlandse studenten in hun woonwensen. Voor de SSH brengt dit het risico met zich mee dat de onderwijsinstellingen mogelijk selectiever worden in het vergoeden van de leegstand. De SSH biedt naast de short stay kamers ook het reguliere aanbod al in het Engels aan. Het verhuursysteem biedt buitenlandse studenten echter geen gelijke kans op een kamer. Hier zijn aanpassingen nodig.

Starters

In Utrecht hebben starters op de woningmarkt een zeer zwakke positie. Het aanbod is beperkt en de prijzen zijn hoog. De druk op de startersmarkt wordt nog eens vergroot omdat de SSH Utrechtse huurders verplicht na het beëindigen van hun studie hun kamer te verlaten. De druk op de woningmarkt is in de andere steden waar de SSH actief is minder groot. In Utrecht beschouwt de SSH starters daarom als een belangrijke doelgroep.

Voor de dienstverlening aan starters hebben we dochter-BV Jebber opgericht. Jebber heeft een kleine, slagvaardige organisatie waarmee zij snel en effectief kan inspelen op de markt en is inmiddels een herkenbaar merk voor Utrechtse woonstarters. Jebber heeft een eigen cultuur en eigen werkwijzen die goed aansluiten bij de wensen van de doelgroep.

De SSH heeft drie redenen om voor de doelgroep starters te werken met een zelfstandige BV:

1. Jebber benadert de doelgroep op een andere, meer marktgerichte manier dan de SSH. Hiermee sluit de

dienstverlening beter aan bij de wensen van de doelgroep.

2. Jebber spreekt beter dan de SSH 'de taal' van beleggers. Beleggers zoeken naar betrouwbare 'operators'. In deze rol is Jebber sterk.
3. Jebber heeft inmiddels een goede naam opgebouwd onder starters. Deze naamsbekendheid maakt dat Jebber herkend wordt door de doelgroep en daarmee een sterke concurrentiepositie kan opbouwen.

Als volle dochter van de SSH heeft de directeur van de SSH volledige zeggenschap over de beslissingen en de werkwijze van Jebber. Financieel presteert Jebber goed. Jebber werkt even efficiënt als de SSH. Financiële revenuen komen volledig ten goede aan de enige aandeelhouder: de SSH.

Jebber beheert woningen van de SSH in het DAEB- en in het niet-DAEB-segment. Aanvankelijk streefden we ernaar Jebber in totaal 750 sociale en 750 vrije sectorhuurwoningen te laten beheren. Door de herziening van de Woningwet mogen we geen vrije sectorhuurwoningen meer beheren. We willen het aantal woningen in beheer bij Jebber de komende jaren laten groeien in het sociale domein. Het aantal nieuw gerealiseerde woningen dat Jebber beheert laten we groeien tot de geplande 1.500. Daarnaast brengen we starterswoningen die nu nog door de SSH worden verhuurd onder bij Jebber. De eerste stap die we zetten is het overdragen van het complex Max (728 studio's, samen ontwikkeld met Bo-Ex). In totaal gaat het om 1.479 starterwoningen die we in de komende jaren in beheer kunnen brengen bij Jebber. In dat scenario zal Jebber uiteindelijk ca. 3.000 woningen beheren voor de SSH en voor derden.

Tabel 5.1.1 Ontwikkeling beheer door Jebber

	Huidig aanbod	Uitbreiding tot 2022	Uitbreiding na 2022
Eenheden SSH	513		
Eenheden derden	97		
City Campus Max		728	
Nieuwbouw Kwekerij		201	231
Starterswoningen SSH		95	95
Ambitie SVB			400
<i>Totaal</i>	<i>2017: 610</i>	<i>2022: 1.634</i>	<i>2028: 2.360</i>

5.2 Activiteiten

Verhuren

We kunnen onze woningen goed verhuren. In onze grootste markt Utrecht is de markt gespannen. In enkele andere steden is de markt meer in evenwicht, maar richt de SSH zich op de groeiende nichemarkt van short stay. Incidenteel ontstaan er toch beperkte problemen met de verhuurbaarheid, zoals bij de Warande en soms bij dure stadspandkamers. Extra verhuurinspanningen kunnen dan zeker het verschil maken. We hebben veel ervaring opgedaan in Maastricht, waar we een leegstandsprobleem flink hebben teruggedrongen. De meeste verhuurteams kunnen hier nog verbeteringen aanbrengen. We vragen van de verhuurteams een scherpe blik op de verhuurbaarheid, creativiteit bij het zoeken naar manieren om ons bezit (nog) aantrekkelijker te maken en nieuwsgierigheid naar de 'good practices' van collega's van andere vestigingen, bijvoorbeeld waar het gaat om het gebruik van social media zoals Facebook en Instagram.

Beheren

De teams spelen een belangrijke rol in onze strategie studenten te binden door te investeren in goed, betaalbaar en gezellig wonen. Tevreden en enthousiaste huurders zijn onze beste ambassadeurs. Goed beheer kent vele aspecten. Het vraagt om het adequaat oplossen van technische en sociale problemen en het onderhouden van goed contact met de woonbesturen. Het betreft ook, en dat is relatief nieuw, het signaleren van aspecten aan de woningen die deze geleidelijk minder aantrekkelijk maken voor huurders. De teams krijgen een belangrijker stem bij het opstellen van de onderhoudsbegroting. Onder andere krijgen zij de beschikking over een budget voor aanpassingen die belangrijk zijn voor het woonplezier van

onze huurders. In het verlengde hiervan is het goed dat verhuurmedewerkers zich ook fysiek regelmatig laten zien op de complexen, wat de relatie met de huurders ten goede komt.

Door de ontspannende woningmarkt wordt goede marketing voor de SSH belangrijker. Het begrip marketing wordt hierbij opgevat als 'alles wat een bedrijf moet doen om de verkoop van producten of diensten te bevorderen'. Het gaat dus niet alleen om een mooier logo en aanwezigheid op open dagen. Het gaat vooral om een goed begrip van de wensen van de huurders. Door deze wensen te onderzoeken, kunnen we de belangrijkste onderdelen van de marketingmix optimaliseren. In nauwe samenspraak met de teams hebben we een marketingplan opgesteld dat we vanaf 2017 uitvoeren.

Onderhouden en verbeteren

De afdeling Technisch Beheer (TB) zorgt ervoor dat het eigendom van de SSH van goede kwaliteit blijft. Het bezit wordt geleidelijk voorzien van conditiemeting. Dit zorgt voor betere onderhoudsplanningen. Eind 2019 is al het bezit volgens de nieuwe systematiek in beeld gebracht. De komende jaren werken we verder aan het verbeteren van de brandveiligheid en het verwijderen van asbest.

De SSH voelt zich verantwoordelijk voor het terugdringen van het energiegebruik in ons vastgoed. We hebben een verantwoordelijkheid naar komende generaties om CO₂-uitstoot en daarmee de opwarming van de aarde te beperken. Ook gemeenten hechten veel belang aan de verduurzaming van de woningvoorraad. In 2017 hebben we een verduurzamingsprogramma vastgesteld voor de periode 2018-2022. Dit programma is besproken met onze stakeholders (de gemeenten en onze huurdersorganisatie BoKS). Ook in de uitvoering werken we nauw met hen samen. Ons einddoel is een klimaatneutrale woningvoorraad in 2050.

Uitbreiden

De vraag naar studenten- en starterswoningen neemt nog steeds toe. De SSH wil deze vraag zo goed mogelijk bedienen. De komende jaren investeren we in Utrecht, Rotterdam en Groningen. Aangezien onze financiële polsstok beperkt is, zoeken we actief samenwerking met andere woningcorporaties en commerciële beleggers.

In ons strategisch voorraadbeleid (SVB) zijn onze ambities ten aanzien van de ontwikkeling van onze woningvoorraad uitgebreid beschreven.

Tabel 5.2.1. Projecten in voorbereiding en prospects SSH

Utrecht	Voormalig KPN-terrein (De Kwekerij)	In totaal willen we in dit project 750 kamers en woningen realiseren.
Utrecht	Opaalweg	We zijn weer in gesprek met Syntrus Achmea (SAV) over het beheer van 200 studentenkamers
Utrecht	Ravellaan	Er loopt een goedkeuringsprocedure bij de AW voor het aanhuren van een voormalig asielzoekerscentrum. De SSH wil dit gedurende ca. 1,5 jaar verhuren aan 64 studenten
Groningen	Van Swietenlaan	Er loopt een goedkeuringsprocedure bij de AW voor het aanhuren van een voormalig asielzoekerscentrum. De SSH wil dit gedurende drie jaar verhuren aan 100-150 internationale studenten
Groningen	Vrydemalaan	Met de SAV en de RUG ontwikkelen we de locatie Vrydemalaan voor University College Groningen

6. Organisatie

6.1 Organisatievisie

De SSH heeft als organisatie met een maatschappelijke taak de verantwoordelijkheid om inkomsten en vermogen zoveel mogelijk direct in te zetten ten behoeve van de huisvesting van onze doelgroepen. Om deze reden streven we ernaar ons werk te doen met een kleine en slagvaardige organisatie. Een kleine en slagvaardige organisatie vraagt om voortdurende aandacht voor de doelmatigheid van organisatieprocessen en de kwaliteit van medewerkers. Organisatieontwikkeling is daarom voor de SSH een continue proces. De structuur van de organisatie en de inzet van medewerkers staan ten dienste van *het zo efficiënt mogelijk bereiken van een optimaal maatschappelijk rendement*. De organisatiestructuur vertegenwoordigt geen waarde op zich, maar past zich aan als deze doelstelling daarom vraagt.

Onze organisatiedoelen worden geschraagd door vier peilers:

1. Slimme operationele processen binnen een 'lichte' organisatiestructuur
2. Gemotiveerde medewerkers met een sterk maatschappelijk bewustzijn
3. Klantgerichte dienstverlening: digitaal waar mogelijk; persoonlijk waar nodig
4. De organisatie is compliant en in control

6.2 Slimme operationele processen binnen een 'lichte' organisatiestructuur

De SSH heeft een organisatiestructuur met twee managementlagen. Het MT bestaat uit de directeur-bestuurder, de manager wonen, de manager strategie, de manager financiën en de controller. Onder het MT sturen negen teammanagers de operationele processen aan. Het MT vergadert wekelijks. De teammanagers en het MT vergaderen maandelijks gezamenlijk met een informele agenda. Uitwisseling en afstemming staan daarbij centraal. De organisatiestructuur en de taakverdeling tussen afdelingen is niet statisch. Als er aanleiding is voor aanpassingen of verschuivingen wordt er geen weerstand ondervonden.

Er is in alle lagen van de organisatie aandacht voor procesverbeteringen. Als processen doelmatiger, meer klantgericht of efficiënter kunnen worden georganiseerd, gebeurt dat zo mogelijk. Alle teams kunnen bijdragen aan procesinnovaties. Het maandelijks teammanagersoverleg is een natuurlijk platform voor uitwisseling.

6.3 Gemotiveerde medewerkers met een sterk maatschappelijk bewustzijn

Medewerkers van de SSH voelen zich betrokken bij de SSH en onze maatschappelijke opgave. Betrokkenheid ontstaat in een transparante organisatie waar zowel tussen organisatielagen als tussen afdelingen uitwisseling van informatie plaatsvindt en waar medewerkers reële invloed kunnen uitoefenen op (strategische) besluiten.

Professioneel management en een goed functionerende planning- en beoordelingscyclus dragen bij aan de focus van de organisatie en aan de tevredenheid van medewerkers. We streven ernaar motivatieproblemen, burnout en stress tijdig te signaleren. Het ziekteverzuim is relatief laag en de gemeten medewerkerstevredenheid is goed. Er zijn weinig meldingen van ongewenst onderling gedrag op de werkvloer. Als dit soort situaties zich voordoen, is er een team van vertrouwenspersonen beschikbaar om medewerkers een luisterend oor te bieden.

Medewerkers worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en krijgen kansen voor loopbaanontwikkeling binnen de organisatie. We nemen talentontwikkeling serieus wat zich vertaalt in interne mobiliteit. Talentontwikkeling vindt plaats op initiatief van de werknemer en op initiatief van de werkgever. Medewerkers waarvan kennisniveau en/of vaardigheden tekort schieten voor een adequate uitoefening van de functie krijgen scholing aangeboden. Dit aanbod is niet vrijblijvend.

6.4 Klantgerichte dienstverlening: digitaal waar mogelijk; persoonlijk waar nodig

We streven naar een klantgerichte organisatie. Ons streven is dat medewerkers zich voortdurend afvragen hoe de dienstverlening van de SSH door klanten wordt beleefd en dat zij nadenken over mogelijkheden om klanttevredenheid te vergroten. Dat betekent nadrukkelijk niet 'u vraagt, wij draaien'. Een duidelijke en professionele behandeling van klanten kan ook in situaties waarin niet aan wensen wordt voldaan, zorgen voor tevredenheid over de afhandeling. We zijn hierover geregeld met medewerkers in gesprek.

De doelgroepen van de SSH zijn vertrouwd met digitale dienstverlening en communicatie. Doorgaans geven zij de voorkeur aan digitale communicatie. De SSH maakt hiervan gebruik door zoveel mogelijk processen te digitaliseren. Medewerkers worden zoveel mogelijk ingezet waar persoonlijk contact met huurders juist wel van belang is (denk aan bijzondere doelgroepen, huurschulden, overlastzaken, begeleiding woonbesturen, etc.).

De eisen die gebruikers stellen aan de kwaliteit van digitale dienstverlening en communicatie nemen toe. Jonge huurders zijn gewend aan digitale dienstverlening van andere partijen die soms verder gaat dan die de SSH biedt (denk aan real-time informatie over de afhandeling van reparatieverzoeken). Waar digitalisering van processen in het verleden werd terugverdiend door een grotere efficiency in de uitvoering, zullen we in de toekomst steeds vaker verbeteringen doorvoeren enkel om de klanttevredenheid te vergroten of zelfs om up-to-date te blijven. We moeten voortdurend bepalen welk dienstverleningsniveau wij acceptabel vinden in relatie tot de kosten van verdere verbetering. We verwachten dat de kosten van automatisering de komende jaren gaan toenemen.

6.5 De organisatie is compliant en in control

Het aantal regels waaraan de SSH moet voldoen, is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Wij volgen ontwikkelingen in wet- en regelgeving en gaan daarmee zo goed mogelijk pro-actief om. We investeren in het bewustzijn onder medewerkers van het wettelijk kader waarbinnen zij werken (denk aan de Btiv en de Algemene Verordening Persoonsgegevens). In geval van twijfel vragen we extern juridisch advies.

Ook de eisen die onze toezichthouders stellen aan onze verantwoording zijn hoger dan in het verleden. De SSH werkt aan een datawarehouse waarmee we beter in staat zijn om de informatie waarom toezichthouders (en stakeholders) vragen op een eenvoudige, arbeidsextensieve manier te produceren en te leveren.

De SSH werkt aan de sturing op strategische doelen en op KPI's. Op deze manier hebben we meer inzicht in de output van de operationele processen en kunnen we ons hierover beter verantwoorden. Dat wil niet zeggen dat we alles wat we doen willen kwantificeren. Ons maatschappelijk presteren is de resultante van vier gelijkwaardige sturingsprincipes: een breed in de organisatie geworteld maatschappelijk bewustzijn, een externe en klantgerichte organisatiecultuur, ondernemend en gezaghebbend leiderschap en sturing op beoogde output en effecten.

6.6 Lopende processen organisatieontwikkeling

Back-up-plan vitale functies

In de risicoparagraaf (hoofdstuk 8) is de lastige vervangbaarheid van enkele *stand-alone*-functies als risico aangemerkt. We werken aan een overzicht van vervangers en instrueren deze medewerkers zodat zij als achtervang kunnen optreden.

Versterking automatisering en business-intelligence

We hebben geconstateerd dat een aantal functies op het gebied van automatisering en business-intelligence onvoldoende zijn belegd binnen de organisatie. In 2018 voeren we een verkenning uit naar de mogelijkheden om deze functies te versterken. Dit kan als gevolg hebben dat de formatie op deze onderdelen wordt uitgebreid.

Versterking juridisch bewustzijn in de organisatie

In 2018 ligt op dit punt het accent op de regels in de AVG. Deze Europese verordening stelt strikte eisen aan de omgang met en beveiliging van persoonsgegevens. In bewustwordingsbijeenkomsten worden alle medewerkers geïnformeerd over de do's en don'ts.

Versterking financieel management

In 2017 is een verbeterplan vastgesteld voor de afdeling financiën. In 2018 wordt verder gewerkt aan de effectuering van dit verbeterplan.

Conditiemeting en verbetering processen onderhoud

Eind 2017 was voor 80% van ons woningbezit een conditiemeting uitgevoerd. In 2018 en 2019 worden de laatste panden in beeld gebracht. Daarna zal de conditiemeting in een driejaarlijkse cyclus worden herhaald. Doel van deze exercitie is om betere ramingen te kunnen maken van de verwachte onderhoudskosten. Onderdeel van dit proces is het verbeteren van de afstemming tussen de uitvoering van het dagelijks onderhoud en het planmatig onderhoud met als doel om zo veel mogelijk dagelijks onderhoud af te vangen door snelle signalering en preventie van technische gebreken.

Organisatiecultuur

In 2017 is onder andere naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek een gesprek opgestart in de organisatie over onze organisatiecultuur. In vier groepen is met alle medewerkers gesproken over de betekenis van organisatiecultuur en gewenste ontwikkelingen in de organisatiecultuur van de SSH. Dit heeft geresulteerd in een aantal concrete agendapunten die we in de komende twee jaar willen uitvoeren. In 2018 ligt de nadruk op de versterking van de interne communicatie.

7. Doelen 2018 en doorkijk 2019-2022

In dit laatste hoofdstuk presenteren we de concrete doelen en resultaten die we willen behalen in 2018 en een doorkijk naar de jaren 2019-2022. In dit hoofdstuk gaan we in op de organisatiebrede doelen. De specifieke doelen per stad zijn opgenomen in bijlagen. We maken een onderscheid in:

A. Beoogde resultaten 2018

Dit zijn concrete, meetbare doelen die we in 2018 willen halen. Over de voortgang van deze streefdoelen rapporteren we in de kwartaalrapportages en het jaarverslag.

B. Activiteiten

Dit zijn de acties en instrumenten die we willen inzetten om de doelen te behalen. Als blijkt dat met de voorgenomen activiteiten de gewenste resultaten niet worden behaald, kunnen we andere acties of instrumenten inzetten. In de kwartaalrapportages en het jaarverslag rapporteren we welke activiteiten we werkelijk hebben ontplooid.

C. Doorkijk 2019-2022

Dit zijn concrete acties die we plannen voor de komende jaren en om processen (onderzoek of om overleg met stakeholders) die leiden tot nieuwe activiteiten. Deze punten concretiseren we in volgende jaarplannen (of we voeren ze van de agenda af).

A. Beoogde resultaten 2018	B. Activiteiten 2018
<p><i>Verhuren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Onze huren blijven betaalbaar • Onze complexen worden gezelliger en meer ontmoeting wordt gestimuleerd • De SSH scoort gemiddeld een 7 in de Feedex klanttevredenheidsmeting • Huuradministratie van reguliere verhuur wordt verder geautomatiseerd • We hebben een plan om internationale diplomastudenten een sterkere positie te geven op de reguliere kamermarkt 	<p><i>Verhuren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We gaan voor onze totale huursom van onze zelfstandige eenheden uit van een stijging van 1% boven inflatie. Deze stijging komt geheel voor rekening van huurharmonisatie bij mutatie • Huren van onzelfstandige eenheden stijgen met inflatie. • We stellen beleid op voor een stapsgewijze aanpassing van de toewijzingsregels om de positie van internationale diplomastudenten te verbeteren.
<p><i>Beheren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zes studentenhuizen doen mee aan de Student Energy Race • We werken continu aan de verbetering van onze dienstverlening en marketing • Een eerste deel van onze Woningnetwoningen is gelabeld voor een van onze doelgroepen 	<p><i>Beheren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We starten een campagne gericht op duurzaam gedrag van studenten • De activiteitenkalender die voortkomt uit het marketingplan wordt verder uitgerold • We onderzoeken of we woningen die niet worden toegewezen aan studenten of starters kunnen inzetten voor de huisvesting van deze doelgroepen. We kunnen woningen verhuren met 'friendscontracten' of met een campus-/jongerencontract aanbieden als starterswoning
<p><i>Onderhouden en verbeteren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Van 90% van ons bezit is de conditie gemeten • We ronden de plannen voor de verbetering van brandveiligheid, het verwijderen van asbest en het voorkomen van legionellabesmetting af • Pilots voor verduurzaming studentenkamers 	<p><i>Onderhouden en verbeteren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We werken verder aan de conditiemeting van ons bezit • We doen een uitvraag in de markt naar partijen die samen met de SSH pilots willen uitvoeren in TWC op het gebied van verduurzaming • Entrees en gemeenschappelijke ruimten van

<p>zijn voorbereid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onze complexen hebben een prettige uitstraling 	<p>een aantal gebouwen in Utrecht, Rotterdam en Groningen worden leuker en gezelliger gemaakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • We maken verduurzamingsafspraken met de gemeenten en BoKS op basis van CO2-uitstoot • We ontwikkelen een methodiek om de uitstoot van CO2 in ons bezit te monitoren
<p><i>Uitbreiden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In Utrecht neemt het aantal tijdelijk woningen af • We starten met de nieuwbouw op het voormalige KPN-terrein • We hebben concrete leads voor beheerprojecten in Utrecht en Rotterdam 	<p><i>Uitbreiden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouw KPN gebouw 1 start • We investeren in contacten met beleggers en collegacorporaties om onze kennis en expertise op het gebied van beheer te etaleren
<p><i>Organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jebber ontwikkelen we door tot een volwassen verhuurorganisatie van starterswoningen • We implementeren de administratieve scheiding tussen DAEB- en niet-DAEB-bezit • Het verhuurmutatiesysteem is volledig gedigitaliseerd • Onze bedrijfscultuur is markt- en klantgericht 	<p><i>Organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We verhuren het complex MAX aan Jebber ten behoeve van de verhuur aan starters • We voeren een nieuw archiveringssysteem in • De huurdersportal (mijnssh) en de aanbodportal Woonklik voor reguliere verhuur wordt uitgebreid en vernieuwd. • We voeren regelmatig gesprekken met onze medewerkers over onze cultuur, onze interne samenwerking en ons externe profiel
<p>C. Doorkijk 2018-2022</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • We onderzoeken samen met Jebber welke starterswoningen van SSH we in beheer kunnen geven aan Jebber • We experimenteren met een nieuwe toewijzingsmethode • Realisatie van de nieuwbouw op het voormalige KPN-terrein • Beheer nieuwbouw op het Talentenplein in Zwolle • Beheer studenteneenheden Opaalweg Utrecht • Beheer studenteneenheden Vrydemalaan Groningen 	

8. Risicoparagraaf

De ambities die we in het Ondernemingsplan 2018-2022 beschrijven, zijn mede afhankelijk van ontwikkelingen, incidenten of omstandigheden die we niet kunnen voorzien en/of niet kunnen beïnvloeden. Deze ontwikkelingen, incidenten en omstandigheden beschouwen we als 'risico's'. Risico's definiëren we als 'een onvoorziene omstandigheid die maakt dat de SSH haar doelstellingen niet of niet voldoende kan realiseren'. De doelstellingen waar het hierbij om gaat, kunnen specifieke beoogde resultaten zijn, maar ook een gewenst kwaliteitsniveau of een financieel streefcijfer.

We onderscheiden drie soorten risico's: strategische risico's, operationele risico's en organisatorische risico's. In deze risicoparagraaf beschrijven we op elk van deze soorten de drie belangrijkste risico's met mogelijke scenario's en de door de SSH ingezette beheersmaatregelen. Beheersmaatregelen kunnen gericht zijn op:

- het voorkomen dat een risico zich voordoet (of het verminderen van de kans daarop)
- het vermijden van een risico, bijvoorbeeld door het risico te verleggen naar andere partijen
- het beperken van de impact van een risico; in welk geval het risico als zodanig wordt geaccepteerd (of geacht wordt niet te kunnen worden beïnvloed)

8.1 Risico-analyse

De top-3 risico's van de SSH op strategisch, operationeel en organisatorisch vlak

Strategisch

1. Aanbestedingsrisico's (SA 1 t/m 5)
Het aantrekken van de vastgoedmarkt brengt risico's met zich mee voor de SSH. Aannemers, installateurs en slopers hebben goed gevulde orderportefeuilles. Dat kan consequenties hebben voor de prijsvorming, de planning, de kwaliteit van het werk en de bereidheid risico's te dragen in opdrachten.
2. Dwingende regelgeving over verduurzaming woningvoorraad (SB 1 t/m 5)
Woningcorporaties bezitten ruim een derde van de woningvoorraad. Met inzet van een meer dwingend instrumentarium ten aanzien van de inspanningen van corporaties kan de overheid het energiegebruik in woningen verminderen. Dit zou beslag leggen op investeringsruimte van de SSH.
3. Instroom internationale studenten vermindert (SC 1 t/m 5)
De SSH profileert zich (met name buiten Utrecht) als specialist in de huisvesting van internationale studenten. De toestroom van deze 'klanten' is echter sterk afhankelijk van beleid en regelgeving. Verminderde instroom van internationals brengt risico's met zich mee voor de verhuurbaarheid.

Operationeel

1. Datalekken/Informatie beveiliging (OA 1 t/m 5)
De SSH verwerkt veel persoonsgegevens. Regelgeving rondom bescherming van persoonsgegevens wordt steeds strenger. De boetes op onzorgvuldige omgang met deze data zijn fors en stijgen verder. Fouten op het gebied van bescherming van persoonsgegevens kunnen daarmee verstrekkende gevolgen hebben.
2. Afhankelijkheid IT systemen (OB 1 t/m 5)
Steeds meer werkzaamheden van de SSH verlopen geautomatiseerd. De software draait deels op servers van de SSH, deels op servers van anderen. De bedrijfsprocessen zijn steeds afhankelijker van het goed functioneren van applicaties. Technische problemen kunnen de dagelijkse werkzaamheden verstoren.
3. Relatie/opdrachtgeverschap met aannemers (OC 1 t/m 5)

De SSH besteed veel geld aan onderhoud en nieuwbouw, maar ook aan automatisering en inhuur van tijdelijke krachten. Onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap kan ertoe leiden dat de SSH te veel betaalt aan opdrachtnemers of zou in een verstrekkend geval zelfs fraude in de hand kunnen werken.

Organisatorisch

1. Compliance en Control (OrA 1 t/m 5)
De eisen die de overheid stelt aan het niveau van compliance en control zijn veel strenger geworden. Woningcorporaties kunnen zich daardoor minder fouten permitteren. Een corporatie die onvoldoende in control is of niet compliant kan rekenen op toezichtsmaatregelen van de Autoriteit Woningcorporaties.
2. Vervangbaarheid cruciale functies (OrB 1 t/m 3)
Door automatisering wordt de organisatie steeds slanker. Nieuwe regelgeving vraagt om meer specialistische medewerkers. Deze medewerkers zijn vaak moeilijk of niet te vervangen. Het uitvallen van deze medewerkers kan de continuïteit van processen in gevaar brengen.
3. Ambitieniveau in relatie tot organisatieomvang (OrC 1 t/m 3)
Mede door de druk vanuit gemeenten committeert de SSH zich aan soms ambitieuze doelen van gemeentelijk woonbeleid (en de prioriteiten van het rijkswoonbeleid). Als de omvang van de organisatie niet is afgestemd op deze ambities, kunnen we deze niet of onvoldoende waarmaken.

De risico's van de SSH verwerkt in scenario's, gescoord op kans en impact

De beschreven risico's zijn uitgewerkt in scenario's (vijf of drie per risico). Van elk van de scenario's is op een vijfpuntschaal beoordeeld hoe groot de *kans* is dat het risico zich kan voordoen en hoe groot de *impact* is voor de SSH (zie de 'kans-impactmatrix'). De risicoanalyse is samengevat in de volgende drie schema's. Is het blokje 'kans impact' groen dan is het risico 'aanvaardbaar' en zijn geen bijzondere beheersmaatregelen nodig. Bij geel beschouwen we het risico als 'aanzienlijk' en moet de SSH daarop beheersmaatregelen richten. Bij rood beoordelen we het risico als 'groot'. De beheersmaatregelen voor deze scenario's hebben een hoge prioriteit.

Risico	Scenario's	Kans	Impact	Beheers- maatregelen	Voorbereiding
STRATEGISCHE RISICO'S					
AANBESTEDINGSRISICO'S					
SA1	Kosten nieuwbouw- en onderhoudsprojecten en stijgen harder dan de inflatie	5	3	(Beperken impact) In de meerjarenbegroting rekening houden met hogere kosten;	M
SA2	Als SA1; de controle op de geleverde kwaliteit van opdrachtnemers vraagt meer tijd	5	3	(Beperken impact) Extra aandacht besteden aan rapportage van werkzaamheden van aannemers en gestructureerd	
SA3	Als SA2; voor bijzondere projecten is geen opdrachtnemer te vinden	4	1	(steekproefsgewijs) controleren;	
SA4	Als SA3; nieuwbouw- en onderhoudsprojecten worden structureel niet binnen de planning opgeleverd; snelheid afhandeling reparatieverzoeken daalt onacceptabel	4	4	(Beperken impact) Monitoren en controleren snelheid afhandeling reparatieverzoeken en aanspreken van aannemers daarop;	
SA5	Het lukt de SSH niet om opdrachtnemers te vinden die nieuwbouw- en onderhoudsprojecten en dagelijks onderhoud voor een acceptabele prijs willen uitvoeren	1	5	(Beperken impact) Bijzondere projecten organiseren in co-creatie met aannemers; (Beperken impact) Regelmatig overleg voeren met onze (huis) aannemers over de samenwerking.	
DRUK OP VERDUURZAMING WONINGVOORRAAD					

SB1	Duurzaamheidsinspanningen onder de loep bij lokale partijen	5	1	(Voorkomen) Eigen duurzaamheidsdoelen en -beleid formuleren en goed onderbouwen; hiervoor draagvlak verwerven bij de gemeente en andere partijen; opnemen in het SVB; (Voorkomen) Vormgeven instrumentarium om de effectiviteit van beleidsmaatregelen te meten en te verantwoorden (bijvoorbeeld energiespoor).	R
SB2	Zware lokale politieke druk op naleving energieakkoord	4	3		
SB3	Invoering wettelijke instrumenten toezicht op inspanningen energiebesparing	4	3		
SB4	Wettelijke verankering afspraken energie akkoord	4	5		
SB5	Wettelijke plicht: in 2030 gehele voorraad woning energieneutraal	1	5		
INSTROOM INTERNATIONALE STUDENTEN					
SC1	Aantal internationale studenten groeit minder hard dan verwacht in Apollo-monitor	2	1	(Voorkomen) Alleen investeren in nieuw eigendom voor internationals als er (nu en in de toekomst) ook aantoonbare vraag is van alternatieve doelgroepen; (Vermijden) In ontspannen markten alleen beheren vastgoed van derden met kortlopende huurcontracten; marktanalyse opnemen in het SVB; (Vermijden) Leegstandsrisico bij de onderwijsinstellingen leggen.	G
SC2	Aantal internationale studenten stabiliseert als gevolg van concurrentie binnen EU	2	1		
SC3	Instream internationale studenten vermindert 25% als gevolg van stijgende studiekosten en instroombeperkende maatregelen	1	3		
SC4	Instream internationale studenten vermindert 50% als gevolg van stijgende studiekosten en instroombeperkende maatregelen	1	4		
SC5	Geen instroom internationale studenten buiten EU, instroom daalt met 75%	1	5		

OPERATIONELE RISICO'S					
DATALEKKEN/INFORMATIEBEVEILIGING					
OA1	Ongevoelige informatie lekt de maatschappij in	5	1	(Voorkomen) Uitvoeren Plan van Aanpak databeveiliging, met als onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> Opstellen heldere protocollen voor omgang met data en het melden van datalekken; Analyseren welke data minimaal nodig is voor de processen van de SSH; andere data niet verzamelen en opslaan; Van alle applicaties beoordelen welke medewerkers tot welk niveau bevoegdheden nodig hebben; Kennis in de organisatie verhogen; bewustwording medewerkers ten aanzien van gedragsnormen en meldingsplicht vergroten; (vermijden) Risico's bij systemen die draaien op servers van derden contractueel verleggen naar deze derden; Kwaliteitsnormen voor beveiliging van data van de SSH door derden. 	M
OA2	Databestand met informatie over huurders komt per ongeluk terecht bij een verkeer persoon; in- en extern wordt correct gemeld	4	1		
OA3	De SSH wordt slachtoffer van een hack; in- en extern wordt correct gemeld	3	3		
OA4	Databestand informatie over huurders komt per ongeluk terecht bij een verkeerd persoon; medewerkers maken geen melding	4	4		
OA5	De SSH wordt slachtoffer van een hack; medewerkers maken geen melding	2	5		
AFHANKELIJKHEID IT-SYSTEMEN					
OB1	Als gevolg van een storing in secundair systeem (niet zijnde Woonklik en Key2Wocas) kunnen procedures niet worden uitgevoerd gedurende een dag	5	1	(Voorkomen) Opstellen <i>service level agreements</i> met leveranciers; (Voorkomen) Externen de beveiliging van onze systemen laten toetsen (<i>friendly hackers</i>); (Impact beperken) Opstellen back up en recovery plan en uitwijk mogelijkheid;	R
OB2	Als gevolg van een falende Key2Wocas server (Woonklik en Key2Wocas) kunnen procedures niet worden uitgevoerd gedurende een dag	4	3		

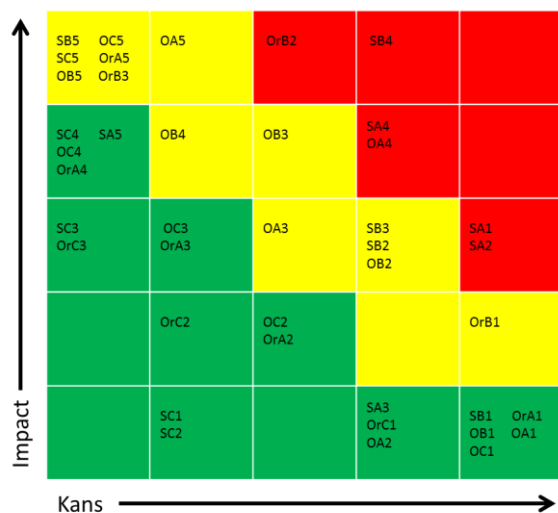
OB3	Als gevolg van problemen bij de leverancier kan de SSH gedurende een week geen gebruik maken van Woonklik en/of Key2Wocas	3	4	(Impact beperken) Regelmatig testen of back-upsystemen werken; (Voorkomen) Uitfaseren oude Windows 2003-server.	
OB4	Als gevolg van een brand in de serverruimte (verstrekking werking in operationele processen) kunnen geautomatiseerde procedures niet worden uitgevoerd gedurende een week	2	4		
OB5	Als gevolg van een ramp kan de SSH gedurende een maand niet werken met geautomatiseerde systemen	1	5		
OPDRACHTGEVERSCHAP/RELATIE MET AANNEMERS					
OC1	Door incidenteel onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap betaalt de SSH teveel aan externe partijen	5	1	(Voorkomen) Verder professionaliseren opdrachtgeverschap: aanscherpen aanbestedingsprotocol (beperken ruimte voor enkelvoudige aanbestedingen); werken met grossierslijst, beoordeling opdrachtnemers, competentielijst met 'vier of zes ogenprincipe', rouleren afkoopcontracten, rouleren medewerkers over complexen, controle op betalingen.	R
OC2	Door structureel onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap betaalt de SSH teveel aan externe partijen	3	2		
OC3	Door doelbewust bevriende partijen te bevoordelen betaalt de SSH teveel aan externe partijen	2	3		
OC4	Door fraude verliest de SSH een fors bedrag	1	4		
OC5	Grootschalige fraude brengt de continuïteit van de SSH in gevaar	1	5		

ORGANISATIERISICO'S					
COMPLIANCE & CONTROL					
OrA1	Kleine fouten in verslaglegging en/of compliance. Regulier toezicht, de SSH krijgt verbeterpunten opgelegd van toezichthouders	5	1	(Voorkomen) Flexibele schil inzetten bij grote werkdruk rondom toezicht- en rapportagemomenten;	R
OrA2	Door problemen in de personele bezetting lukt het de SSH niet om compliant en in control te zijn. Correctief toezicht volgt, de SSH krijgt een passieve toezichthouder en moet een verbeter-plan maken. Borgingsruimte wordt beperkt	3	2	(Voorkomen) Verhogen datakwaliteit; invoeren datawarehouse; (Voorkomen) Optimaliseren P&C-proces, bewustwording in de organisatie vergroten, instructie en opleiding medewerkers;	
OrA3	Door falend management/conflicten met toezichthouder wordt verbeterplan niet uitgevoerd. Correctief toezicht, de SSH krijgt een actieve toezichthouder en moet een herstelplan maken. Er is geen ruimte voor nieuwe leningen	2	3	(Voorkomen) Inzet specialistische juridische kennis van externe specialist in geval van twijfel over toepassing regels.	
OrA4	Door conflicten op bestuurlijk niveau over toezicht gaat toezichthouder over tot reputatieve maatregelen; toezichtsinterventies worden gepubliceerd.	1	4		
OrA5	Door fraude op bestuurlijk niveau neemt toezichthouder persoonlijke maatregelen tegen bestuur en RvC; toezichtsinterventies worden gepubliceerd.	1	5		

VERVANGBAARHEID CRUCIALE FUNCTIES					
OrB1	Een sleutelfunctionaris valt uit er is niet voorzien in vervangbaarheid binnen de organisatie	5	2	(Beperken impact) Benoemen van sleutelfuncties in de organisatie, aanwijzen vervangers en vaststellen procedures voor uitwisseling van kennis;	M
OrB2	Meerdere sleutelfunctionarissen vallen uit er is niet voorzien in vervangbaarheid binnen de organisatie	3	5		

OrB3	Directeur, MT en sleutelfunctionarissen vallen uit en er is niet voorzien in vervangbaarheid binnen de organisatie	1	5	(Beperken impact) Belangrijke informatie niet in persoonlijke mappen medewerkers maar in een Data Management Systeem; (Beperken impact) Protocol opstellen voor externe vervanging van sleutelfunctionarissen.	G	
AMBITIENIVEAU IN RELATIE TOT ORGANISATIEOMVANG						
OrC1	Door ontoereikende personele bezetting of professionaliteit in relatie tot geformuleerde ambities kan een deel van het OP niet worden uitgevoerd en haalt de SSH niet het gewenste kwaliteitsniveau.	4	1	(Voorkomen) Formuleren realistische ambities; verwachtingen gemeenten bij prestatieafspraken temperen; (Voorkomen) Meer ruimte creëren voor inhuur externe ondersteuning als aanvulling op 'kernorganisatie' bij activiteiten die vallen buiten de 'going concern';		
OrC2	Doelstellingen worden structureel niet behaald en klanttevredenheid is laag als gevolg van ontoereikende personele bezetting of professionaliteit in relatie tot geformuleerde ambities	2	2	(Voorkomen) Investeren in goede interne communicatie, goede automatisering en efficiëntere processen;		
OrC3	Door ontoereikende personele bezetting of professionaliteit in relatie tot geformuleerde ambities en wettelijke taken kan de SSH niet voldoen aan externe regelgeving (Compliance en Control); door een slechte reputatie ontstaat er leegstand	1	3	(Voorkomen) Investeren in kennisontwikkeling van medewerkers.		

Figuur 1 – Kans-impactmatrix risicoscenario's



Actualisatie risicobeleid

In 2018 zal duidelijk worden hoe de voornemens in het regeerakkoord worden vertaald in beleid. Ook hebben we in 2018 meer zicht op ontwikkelingen op de markt voor bouw en onderhoud. In het ondernemingsplan voor 2019 actualiseren we de risicoparagraaf. Een risico dat we ter voorbereiding hierop in 2018 onder de loep nemen is de krappe capaciteit van bouw- en onderhoudsbedrijven en de kostenstijgingen die hiermee gepaard gaan. Ook letten we scherp op het kabinetsbeleid ten aanzien van de huurgrenzen (blijft de liberalisatiegrens bevroren?), passend toewijzen, verhuurderheffing, etc.

8.2 Beheersing risico's

Voor de risico's waarvan we de voorbereiding als 'matig' of 'redelijk' beoordelen, hebben we een plan van aanpak opgesteld met maatregelen om de beheersing van deze risico's te verbeteren. In 2018 heeft het plan van aanpak net als in 2017 betrekking op zeven van de negen risico's.

We beschrijven eerst de twee risico's waarvan we het risicobeheersingsniveau beoordelen als 'matig'. Vervolgens gaan we in op verbeteringen ten aanzien van de risicobeheersing op onderdelen die we als 'redelijk' beoordelen. Risico's waarvan het risicobeheersingsniveau als 'goed' kwalificeren zijn niet in het Plan van Aanpak opgenomen.

SA Aanbestedingsrisico's (M)

De vastgoedmarkt trekt snel aan. De SSH merkt dat het steeds lastiger wordt om partijen te vinden die opdrachten (voor redelijke prijzen) willen aannemen. Offerteverzoeken voor onderhoudsprojecten worden regelmatig geweigerd of er worden onrealistische prijzen geoffreerd. De krapte op de markt wordt voor een groot deel veroorzaakt door krapte op de arbeidsmarkt. Aannemers komen capaciteit tekort om al het aangeboden werk uit te voeren. Voordat het aanbod aan arbeidskrachten weer op peil is, zal naar verwachting nog wel enige jaren duren. Zolang de krapte op de markt doorzet, loopt de SSH verschillende risico's. Naast prijsstijgingen – die we als onvermijdelijk beschouwen – liggen risico's ook op het vlak van kwaliteit en planning van zowel PO, DO als projectontwikkeling. Een goede aansturing van opdrachtnemers en een controle op de kwaliteit van het werk zijn noodzakelijk. Deze controles worden op dit moment op het gebied van PO uitgevoerd door drie opzichters. Zij controleren steekproefsgewijs. Op het gebied van DO ligt de kwaliteitscontrole en aansturing van aannemers bij de beheerders. Maar een deel van deze medewerkers heeft voldoende technische kennis en ervaring om deze taak naar behoren uit te voeren. Bij projectontwikkeling maakt aansturing en kwaliteitscontrole deel uit van het project. In de praktijk wordt hiervoor externe ondersteuning ingehuurd. Een laatste risico ligt op het vlak van bijzondere projecten die de SSH in co-creatie wil uitvoeren met marktpartijen. Bijvoorbeeld bij de voorgenomen pilots duurzaamheid die de SSH inzicht moeten geven in de mogelijke technieken die kunnen worden ingezet bij de renovatie van ons bezit, houden we er rekening mee dat aannemers niet willen meewerken omdat zij teveel onderhanden werk hebben.

We hebben weinig invloed op de kans dat deze risico's zich voordoen. De beheersingsmaatregelen zijn gericht op het beperken van de impact van de beschreven risico's.

In de eerste plaats zullen we in 2018 de kostenontwikkeling bij planmatig onderhoudsprojecten nauwlettend volgen. In de begroting voor 2018 is op advies van de Autoriteit Woningcorporaties gerekend met een bouwkostenstijging van 2,2%. Op basis van de ervaringen in de eerste helft van 2018 maken we een realistische raming van de bouwkostenstijging voor de begroting van 2019. Onze verwachting is dat deze ruim boven de indexering van 2018 zal liggen. Ook besteden we in 2018 extra aandacht aan de contractuele verplichting van aannemers om hun werkzaamheden correct te rapporteren. Zowel op het gebied van PO als DO plannen we extra (steekproefsgewijze) controles in. Deze hebben betrekking op de kwaliteit van het werk, de getrouwheid van de rapportages en het nakomen van planningsafspraken.

Voor de pilotprojecten duurzaamheid organiseren we een co-creatieproces met onze huisaannemers en – installateurs. We vragen hun expliciet mee te denken over de randvoorwaarden van een proces dat een optimale kans van slagen heeft. Tenslotte voeren we regelmatig overleg met onze (huis) aannemers over de kwaliteit van de samenwerking. Deze overleggen bieden de SSH de mogelijkheid om eventuele tekortkomingen in planning of kwaliteit van aangenomen werken te bespreken, maar kunnen ons ook inzicht bieden in hoe wij aannemers goed kunnen faciliteren en/of de monitoring van hun werkzaamheden kunnen verbeteren.

OA Datalekken/informatiebeveiliging (M)

SSH slaat in verschillende automatiseringspakketten persoonsgegevens op en bewerkt deze. Daarbij moet de SSH zich houden aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens. In 2018 treedt de Europese Verordening op databeveiliging in werking. De boetes worden dan verder verhoogd, tot maximaal € 20.000.000 per overtreding. Doel van dit zware sanctie-instrumentarium is organisaties alert te maken op hun

verantwoordelijkheid bij het beschermen van de persoonlijke levenssfeer van klanten. De SSH heeft BDO een risicoanalyse laten uitvoeren naar de informatiebeveiliging. BDO constateert dat de SSH persoonsgegevens verwerkt waarop de Wet Bescherming Persoonsgegevens van toepassing is en dat zich daarbij verschillende privacy-risico's voordoen. Risico's doen zich voor bij:

- Het verzamelen en registreren van persoonsgegevens
- Het bewerken van persoonsgegevens
- Het gebruik van persoonsgegevens
- Het toekennen van rechten aan medewerkers voor het gebruiken en bewerken van persoonsgegevens
- Het bewaren en vernietigen van persoonsgegevens
- Het beveiligen van persoonsgegevens en het voorkomen van datalekken

Op veel plekken in de organisatie worden persoonsgegevens verzameld, bewerkt en gebruikt. De SSH werkt nog aan beleid om het risico op verkeerd gebruik van data te beperken of het lekken van data te voorkomen. We beschouwen het risicobeheersingsniveau daarom als 'matig'.

Om de risicobeheersing te verbeteren, is een Plan van Aanpak Dataveiligheid opgesteld. Op basis van de analyse van BDO staan hierin de stappen beschreven die de SSH moet zetten om het risicobeheersingsniveau naar het niveau 'goed' te krijgen. Veel van deze stappen hebben gevolgen voor werkprocessen (of de werkcultuur) van afdelingen in de organisatie en vragen alleen al om deze reden tijd en energie. In het Plan van Aanpak Dataveiligheid is daarom een duidelijke prioriteitstelling opgenomen. We starten met de uitwerking en implementatie belangrijkste maatregelen. Maatregelen van minder urgentie worden later in de tijd gepland. In 2017 zijn de nodige voorbereidende stappen gezet. Implementatie daarvan zal grotendeels in 2018 plaatsvinden. Het streven is om eind 2018 het risicobeheersingsniveau op 'goed' te hebben .

OrB Vervangbaarheid cruciale functies (M)

De SSH heeft een slanke organisatie. Mede door vergaande automatisering van processen kan de SSH werken met een kleine, slagvaardige organisatie. Het onvermijdelijk gevolg hiervan is (naast een toenemende afhankelijkheid van ICT-systemen, waarover later meer) dat er relatief veel 'eenmansfuncties' zijn. Binnen teams is bovendien soms sprake van een grote mate van specialisatie. Voor deze eenmans- en specialistische functies is in de organisatie niet altijd een adequate achtervang georganiseerd. Ook de ontsluiting van informatie die nodig is om deze functies te kunnen overnemen is niet in alle gevallen goed geregeld. Dit betekent dat het uitvallen van een medewerker gevolgen kan hebben voor de continuïteit van cruciale processen binnen de organisatie.

De afgelopen jaren zijn bij verschillende afdelingen stappen gezet in het organiseren van een betere vervangbaarheid van eenmans- en specialistische functies binnen de SSH. De volgende functies zijn nog onvoldoende vervangbaar:

- Financiële verslaglegging (dVI, dPI)
- Servicekostenafrekening
- Beheer SSH-servers
- Beheer Woonklik RA
- Beheer Woonklik Regulier
- Communicatie
- Compliance en control

We beoordelen het risicobeheersingsniveau als 'matig' omdat we de mogelijke impact van het gelijktijdig uitvallen van verschillende van deze functionarissen als hoog inschatten en het risicobeheersingsniveau daarop onvoldoende aansluit. Ons voornemen is om voor de genoemde functies een 'back-up-plan' op te stellen. Bij het opstellen van dit plan wordt gekeken naar de beschikbaarheid en ontsluiting van de voor de

uitvoering van de functie benodigde informatie en de (interne of externe) vervanging bij afwezigheid. Eind 2018 brengen we het risicobeheersingsniveau op 'redelijk'. Gezien de aard en omvang van de organisatie schatten we dit niveau in als het hoogst haalbare niveau.

SB Druk op verduurzaming woningvoorraad (R)

Aedes (waarbij de SSH overigens niet is aangesloten) heeft afspraken gemaakt met de rijksoverheid over het verbeteren van de energieprestatie van sociale huurwoningen. De afspraak is dat de sociale huurwoningvoorraad in 2020 gemiddeld een label B heeft; in 2030 gemiddeld een label A en in 2050 energieneutraal is. In de Woningwet 2015 is de bevoegdheid van de minister opgenomen om eens per vier jaar onderwerpen te benoemen die in de lokale prestatieafspraken specifieke aandacht dienen te krijgen. Op dit moment is de verduurzaming van de woningvoorraad een van deze onderwerpen. Duurzaamheid staat dan ook in alle gemeenten op de agenda in de gesprekken met woningcorporaties. De SSH voelt de druk met name van de gemeente Utrecht. Het ambitieniveau van de gemeente ligt relatief hoog. Minister Blok heeft in november 2016 aangekondigd dat er een wettelijke plicht komt om kantoren voor 2022 te verbeteren tot minimaal label C. Voor de sociale huurwoningsector is dergelijke wetgeving nog niet in de maak, maar dit zou onder een nieuw kabinet kunnen veranderen – zeker in het licht van de verplichting om de besparingsdoelen in het Klimaatverdrag van Parijs te halen (de politiek bepleite 'Klimaatwet'). Blok heeft aan de Tweede Kamer toegezegd te onderzoeken of investeringskosten van verduurzaming makkelijker bij de huurder in rekening kunnen worden gebracht (zolang de totale woonlasten niet stijgen). De brief hierover heeft Blok aangekondigd voor eind 2017. Zou hiervoor worden gekozen, dan maakt dat het voor de rijksoverheid makkelijker een dwingend instrumentarium te introduceren.

Aangezien de zelfstandige woningen gemiddeld al een energielabel B hebben, voldoet de SSH ruimschoots aan de norm 'gemiddeld B in 2020'. De reden dat we het niveau van beheersing van dit risico beoordelen als 'redelijk' is dat de goede prestaties van de SSH op het gebied van energiegebruik alleen gelden voor de zelfstandige woningen. De onzelfstandige woningvoorraad is in de verduurzamingsdiscussie telkens buiten schot gebleven omdat er geen systematiek is voor het 'labelen' van deze eenheden. We verwachten dat de energieprestatie van dit deel van ons bezit minder goed scoort dan die van de zelfstandige woningen. Risico's op dit vlak zijn zowel gelegen in een toenemende druk op lokaal niveau om meer te doen aan verduurzaming van de onzelfstandige woningvoorraad, als van nieuwe methodieken/normen waarin ook onzelfstandige woonruimten worden betrokken.

Om dit risico te beheersen heeft de SSH een goed onderbouwd duurzaamheidsbeleid opgesteld (voor zelfstandige en onzelfstandige woningen). Onderdeel van dit beleid is het meten van de effecten in termen van energiegebruik (en niet in bouwkundige kernmerken). Een methodiek hiervoor wordt ontwikkeld in samenspraak met de gemeente Utrecht. Draagvlak voor het beleid bij gemeenten en huurders is cruciaal. We zijn daarom voortdurend in gesprek met stakeholders over verduurzaming.

OB Afhankelijkheid IT-systemen (R)

Steeds meer processen bij de SSH verlopen geautomatiseerd. Het reserveringssysteem voor buitenlandse studenten is vrijwel volledig geautomatiseerd (Woonklik RA), het systeem waarmee Nederlandse studenten reageren op woonruimte, intern hun doorverhuizing regelen, hospiteeravonden organiseren en wijzigingen doorgeven (Woonklik regulier) is vergaand geautomatiseerd. In 2018 wordt dit systeem vernieuwd waarmee nog minder menselijke handelingen nodig zijn in het verhuurproces. Met de bouw van een 'datawarehouse' automatiseert de SSH de levering van verantwoordingsgegevens aan de Autoriteit Woningcorporaties en – in een later stadium – aan andere informatievragers. Deze systemen werken vaak ook nauw samen waardoor er een grote verwevenheid is van verschillende applicaties.

Automatisering van processen leidt tot een efficiënte bedrijfsvoering (de SSH behoort tot de twee corporaties met de laagste bedrijfslasten in Nederland), maar maakt de organisatie ook afhankelijk van het goed functioneren van systemen. Er is in de meeste gevallen geen terugval mogelijk op 'handmatige' verwerking van gegevens. Betrouwbaarheid van systemen is dus van het grootste belang.

We beoordelen het risicobeheersingsniveau op dit risico als 'redelijk'. De SSH heeft een protocol voor externe opslag van backups (servers op de Uithof). Door investeringen in de infrastructuur verkorten we de tijd dat de SSH 'uit de lucht is' in geval van calamiteiten. Hiervoor worden extra dataverbindingen aangelegd en nieuwe servers geplaatst op de Uithof. Bij stortingen in de server waar het ERP-systeem op draait, kan makkelijk intern worden overgeschakeld op een 'noodprotocol'. Deze protocollen worden regelmatig getest. De reden dat we het risicobeheersingsniveau toch niet als 'goed' beoordelen heeft twee redenen. In de eerste plaats zien we mogelijkheden voor verbetering van de afspraken die we maken met leveranciers die voor de SSH applicaties hosten op hun eigen servers. In *service level agreements* willen we beter vastleggen welke storings acceptabel zijn, hoe lang storings maximaal mogen duren, hoe storings moeten worden gemeld en hoe calamiteiten worden opgelost. In de tweede plaats draait bij de SSH nog een verouderde en storingsgevoelige Windows 2003 server waarop het archiefsysteem draait. De software voor zowel de server als de betreffende applicatie wordt door de leveranciers niet meer onderhouden. Deze server is daarom kwetsbaar voor storings en externe bedreigings. De SSH werkt aan de vervanging van het archiefsysteem zodat de Windows 2003 server kan worden afgesloten. De verwachting is dat deze vervanging in het najaar is afgerond.

OC Opdrachtgeverschap/relatie met aannemers (R)

De SSH werkt veel met externe opdrachtnemers. Hierbij gaat het zowel om de realisatie van en het onderhoud aan vastgoed als bijvoorbeeld om de inkoop van software. In de relatie met opdrachtnemers is het van belang voldoende distantie te bewaren. Hiertoe heeft de SSH verschillende protocollen opgesteld op de naleving waarvan wordt toegezien. Denk hierbij aan het integriteitsprotocol, het aanbestedingsprotocol, etc. Bij enkelvoudige aanbestedings werken we bij voorkeur met een 'open begroting'. Opdrachtnemers worden gescreend voordat zij een eerste opdracht krijgen van de SSH en daarna regelmatig beoordeeld. Tenslotte heeft de SSH een geautomatiseerd systeem voor de goedkeuring van opdrachten en facturen waarbij altijd meerdere medewerkers betrokken zijn (bij grotere opdrachten gaat het om drie medewerkers).

Het risicobeheersingsniveau beoordelen we als 'redelijk', omdat we mogelijkheden zien voor verdere verbetering van het opdrachtgeverschap. In 2017 scherpen we het aanbestedingsprotocol aan, waardoor voor een aantal situaties een keuzemogelijkheid tussen enkelvoudige en meervoudige aanbesteding verdwijnt. Ten aanzien van het opdrachtgeverschap voor diensten (automatisering, advies, ondersteuning) scherpen we de aanbestedingsregels verder aan, waardoor vaker meervoudig moet worden aanbesteed. Ook het controleren van de uitvoering van werkzaamheden door aannemers kan op punten beter. Rondom automatiseringsprojecten hebben we het projectleiderschap gecentraliseerd bij een aangewezen medewerker van de afdeling automatisering. Deze medewerker is in 2017 verder opgeleid in professioneel projectleiderschap. Het streven is het risicobeheersingsniveau in 2018 op 'goed' te krijgen.

OrA Compliance & control (R)

Met de invoering van de nieuwe Woningwet zijn er aanzienlijk veel meer regels waaraan de SSH zich moet houden en waarvoor de SSH zich moet verantwoorden. Meer beslissingen moeten vooraf worden getoetst door de Autoriteit Woningcorporaties en bestaande verantwoordingsprocedures zijn verzwaard (dVI, dPI). Ook het WSW ziet strenger dan in het verleden toe op de risico's van geborgde leningen. Deze nieuwe situatie stelt hogere eisen aan de compliance- en de controlfunctie. De SSH heeft eind 2016 een controller in dienst genomen. Samen met de compliance officer werkt zij aan de stroomlijning van de planning-en-controlcyclus, de standaardisering van werkprocessen en andere procesverbeterings. Ook zal de invoering van het 'datawarehouse' zorgen voor een grotere efficiency bij het aanleveren van prospectieve en verantwoordingsgegevens aan de Autoriteit Woningcorporaties.

Het afgelopen jaar is de werkdruk als gevolg van nieuwe regels en procedures van toezichthouders als groot ervaren. Het aanleveren van dVI en de jaarrekening liep vertraging op door problemen bij het taxeren van het vastgoed. Hiervoor heeft de SSH uitstel gekregen voor het aanleveren van de jaarrekening 2016. Door inzet van tijdelijke ondersteuning is de capaciteit van de afdeling financiële rapportage vergroot. Structurele aanpassingen in de werkwijze en organisatie van de afdeling financiën zorgen voor een

efficiëntere werkwijze. De SSH staat onder regulier toezicht en is tot nu toe telkens in staat gebleken om verbeterpunten naar tevredenheid van de toezichthouders uit te voeren.

Op dit moment beoordelen we het risicobeheersingsniveau als 'redelijk' omdat we kansen zien om de risicobeheersing te verbeteren. Invoering van het datawarehouse, het stroomlijnen van de planning-en-controlcyclus en het efficiënter inrichten van een aantal werkprocessen dragen hieraan bij. Voor piekdrukke rondom verantwoordingsmomenten maken we gebruik van een 'flexibele schil' van tijdelijke inhuurkrachten. Voor specifieke juridische of financiële expertise doen we een beroep op externe deskundigen. We verwachten het risicobeheersingsniveau in 2018 te kunnen kwalificeren als 'goed'.