

## **Maatschappelijke visitatie Stichting Idealis: een gedegen studentenhuysvester**

### *Recensie*

Stichting Idealis is een woningcorporatie die zich primair richt op studentenhuysvesting. Kenmerkend voor studentenhuysvesters zijn het grote aandeel onzelfstandige verhuureenheden, de hoge mutatiegraad in het bezit en de relatief lage huurniveaus. Het bezit omvat ca 3.900 verhuureenheden in Wageningen. Idealis heeft ca 500 studenteneenheden in beheer in Ede (eigendom van corporatie Woonstede). De missie van Idealis is als volgt geformuleerd:

Idealis staat voor het passend huysvesten van studenten, maar ook van andere onderwijsgerelateerde doelgroepen die tijdelijk woonruimte willen huren, in Wageningen of in Ede.

Idealis omschrijft zichzelf als een specialist in kort verblijf: het verhuren van woonruimte aan jonge mensen met verschillende culturen, het omgaan met veel verhuizingen in korte tijd en de bijzondere aandacht voor woonkwaliteit en een prettig leefklimaat. Studenten zijn de belangrijkste doelgroep. Daarnaast biedt de corporatie huysvesting aan voor assistenten en onderzoekers in opleiding. Het woningbezit van Idealis bestaat voor driekwart uit onzelfstandige eenheden. De complexen zijn overwegend gebouwd in de jaren zeventig (ruim 40%) en tachtig (34%). Het is een nogal eenzijdig en verouderd bezit, met een lage bedrijfswaarde en marktwaarde, maar met een goede prijs/kwaliteit-verhouding voor de doelgroep.

De keuze om studentenhuysvester te zijn brengt een grote afhankelijkheid met zich mee van de onderwijsinstellingen en de studentenaantallen. Enkele jaren geleden heeft Idealis de koers stevig moeten bijstellen. Vanwege de teruglopende aantallen Nederlandse studenten en de tegenvallende komst van de buitenlandse studenten ontstond grote leegstand in het bezit. Idealis heeft vervolgens ingezet op meer differentiatie en flexibiliteit in het bezit. Men heeft besloten om een groot complex te slopen. De nieuwbouwprojecten wil Idealis realiseren ten behoeve van de primaire doelgroep, maar met de mogelijkheid om eventueel ook aan anderen te kunnen verhuren. De nieuwe koers is vastgelegd in het strategische voorraadbeheer (2005) en uitgewerkt in het ondernemingsplan Bewust Kiezen uit 2006. Er zijn ruim twintig doelstellingen geformuleerd rondom de succesfactoren Passend Wonen en Continuïteit. Behoudens de focus op differentiatie en flexibiliteit in het bezit, zoals hierboven beschreven, zijn daarin de professionalisering van de organisatie en het zo goed mogelijk bedienen van de doelgroep dominant.

Idealis laat sinds 2006 ruim voldoende voortgang en prestaties zien ten opzichte van de eigen ambities en doelstellingen. Deze passen bij de focus van studentenhuysvester en bij de organisatie. Met name de prestaties in de richting van de primaire doelgroep zijn goed. De focus op studentenhuysvesting brengt ook beperkingen met zich mee, onder meer in de opgaven die worden opgepakt. Idealis participeert wel in lokale en regionale overleggen, maar ziet voor zichzelf niet zozeer de taak om de bredere huysvestingsvraagstukken op te pakken. Het speelveld waar de opgaven rondom studentenhuysvesting zich afspelen, is veel eerder nationaal en wellicht zelfs internationaal. Wanneer vanuit deze optiek wordt gekeken naar de opgaven, dan zijn ook daar de prestaties ruim voldoende. In relatie tot de

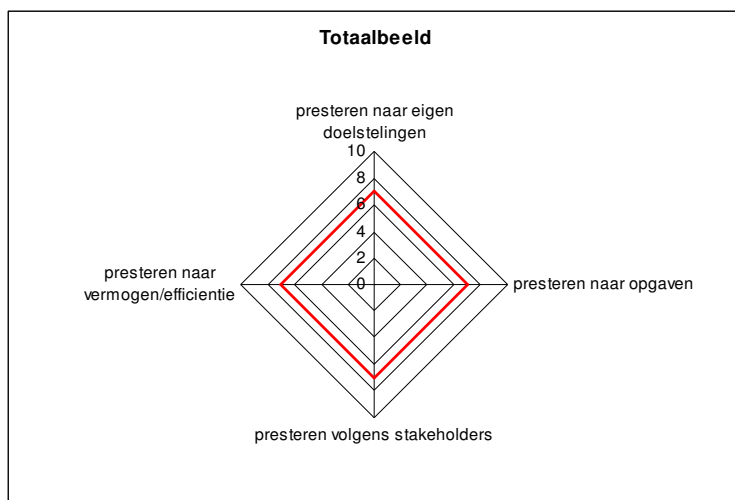
financiële mogelijkheden laat Idealis eveneens ruim voldoende prestaties zien. Een kanttekening daarbij betreft de mismatch die zich in de tijd beschouwd voordoet tussen vrijkomende financiële middelen enerzijds en de opgaven van Idealis anderzijds. In 2010 komt ca € 38 mln vrij aan uit de bruto overgehouden middelen. Idealis voorziet grote opgaven in de vernieuwing en upgrading van het bezit en wil tevens een positie opbouwen in Ede. Een en ander is echter nog niet uitgewerkt in plannen en zal naar verwachting ruim na 2010 tot investeringen leiden. Vanuit de wetenschap van de vrijkomende middelen enerzijds en de investeringsopgaven anderzijds was het goed geweest om hierop - in samenwerking met stakeholders - te anticiperen, door meer tempo te maken of door met overmaat te ontwikkelen. Uiteraard is daarvoor ook de inzet van anderen dan alleen Idealis nodig.

Voor de stakeholders is de corporatie een herkenbare en gedegen studentenhuisvester. Men herkent het specialisme en ziet wat ervoor nodig is. De wijze waarop Idealis deze taak invult, wordt door hen als ruim voldoende tot goed beoordeeld. Met uitzondering van de huurders is men echter minder tevreden over de koers en de strategie van Idealis, over de communicatie met de stakeholders, de daadkracht en het lef. Uit de gevoerde gesprekken ontstaat het beeld dat men méér van Idealis verwacht. Idealis is als studentenhuisvester gedegen, maar wordt door de stakeholders ook oubollig genoemd en weinig vernieuwend. Men ziet wel een proces van verandering, maar men weet niet goed wat de koers en de strategie zijn. Stakeholders vragen zich af wat ze aan Idealis hebben en wat zijzelf voor Idealis zouden kunnen betekenen. Men vindt de keuzes die Idealis maakt niet overtuigend of is er niet zeker van dat Idealis de noodzakelijke veranderingen tot stand kan brengen. In de maatschappelijke visitatie is overigens duidelijk naar voren gekomen dat er spanningen zijn in de relaties tussen de gemeente Wageningen, Idealis, de WUR en de Woningstichting. Hoofdelementen daarin lijken te zijn de nieuwbouwoopgaven in Wageningen en de wederzijdse afhankelijkheid tussen Idealis en de WUR.

Idealis krijgt een ruim voldoende beoordeling in de breedte van de maatschappelijke visitatie. Om deze beoordeling te kunnen vasthouden, moeten echter stevige opgaven worden opgepakt in het eigen bezit, in de vermindering van de kwetsbaarheid die de focus en het werkgebied met zich meebrengen en zeker ook in de relatie met de stakeholders.

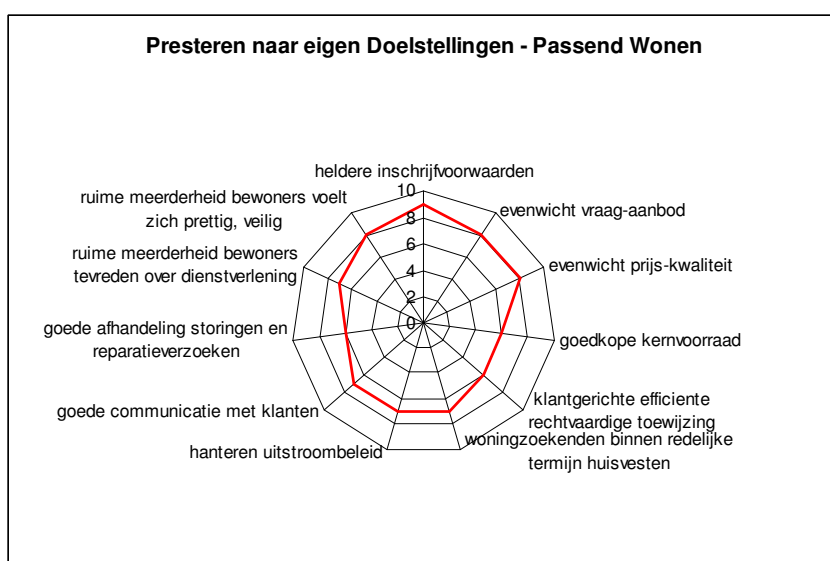
### ***Samenvatting***

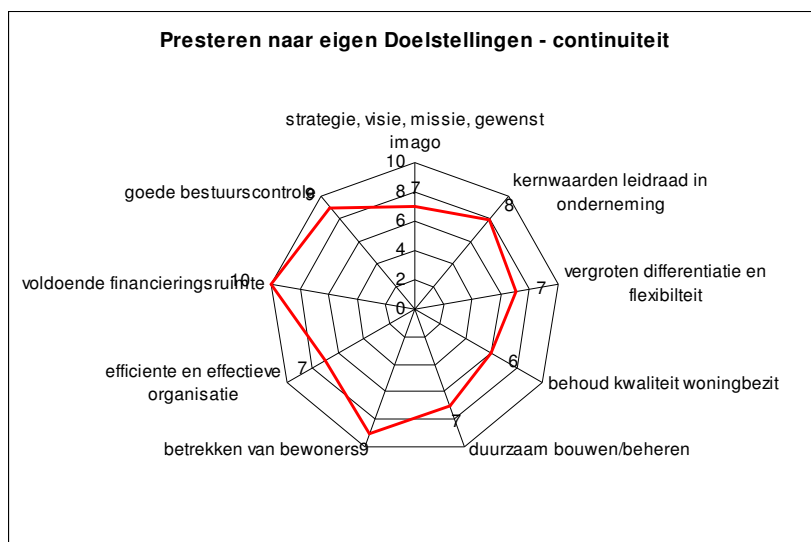
Idealis krijgt een ruim voldoende beoordeling voor alle aspecten van de maatschappelijke visitatie.



### *Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen*

Idealis krijgt de beoordeling ruim voldoende voor de prestaties op de eigen ambities en doelstellingen. Idealis heeft een uitgebreid aantal ambities en doelstellingen (23) geformuleerd en laat op het merendeel daarvan (20) goede voortgang zien. Op drie doelstellingen behorende bij de succesfactor Continuïteit is nog geen prestatie zichtbaar, maar deze kan in de looptijd van het ondernemingsplan nog gerealiseerd worden. Het betreft het formuleren van een marketingplan ten behoeve van behoud van het marktaandeel, de prestatieafspraken met de gemeente Wageningen en het bevorderen van het gewenste imago.





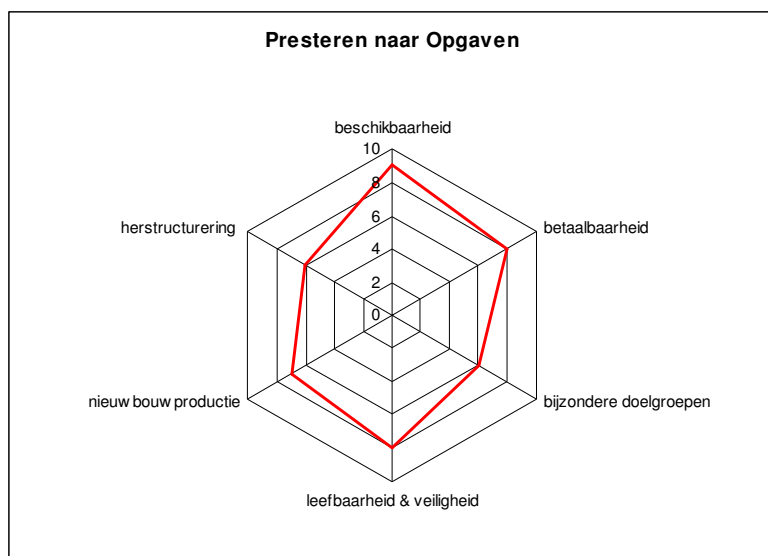
De ambities en doelstellingen zijn in 2005/2006 geformuleerd als een noodzakelijke reactie op de voor Idealis gewijzigde omstandigheden. De verwachte toename van studentenaantallen bleef uit en een sterk toenemende leegstand was het gevolg. Het strategisch voorraadbeheer en het ondernemingsplan hebben als belangrijke inzet om het aanbod van de studentenhuisvesting in omvang en naar kwaliteit te laten aansluiten op de veranderde vraag en daarbij meer flexibiliteit te realiseren.

Idealis presteert ruim voldoende tot goed wat betreft de primaire taak: het adequaat huisvesten van (internationale) studenten. De omvang van de kernvoorraad blijft achter bij de doelstellingen, maar dat heeft primair te maken met de definiëring van de kernvoorraad. Hiervoor wordt al enkele jaren de huurgrens van € 175,- per maand gehanteerd, terwijl uiteraard wel huurverhogingen hebben plaatsgevonden. Een indexatie van deze huurprijsgrens was verstandig geweest. Ook op de geformuleerde doelstellingen voor het eigen bezit is voortgang gerealiseerd. De voorgenomen sloop van de Rijnsteegflat heeft plaatsgevonden en nieuwbouwprojecten worden ontwikkeld vanuit de gewenste flexibele verhuurmogelijkheden.

De beleidscyclus van Idealis is redelijk tot goed op orde. Een kanttekening betreft het grote aantal doelstellingen en de beperkte prioritering die daarin is aangebracht. In de optimalisering van de doelstellingen en de structurele monitoring zijn nog aanscherpingen en verbeteringen mogelijk.

### ***Presteren naar Opgaven***

De focus van Idealis als studentenhuisvester leidt tot een beperkte vertaling van de opgaven in het werkgebied naar concrete doelen en acties. Idealis richt zich nagenoeg uitsluitend op de eigen doelgroep en verantwoordt de prioriteiten die men stelt vanuit deze focus. Indien tegen deze achtergrond naar de prestaties van Idealis wordt gekeken, dan resulteert als beoordeling een ruime voldoende. Idealis kent de opgaven redelijk tot goed, maakt vanuit de eigen focus duidelijke keuzes en zorgt op adequate wijze voor de huisvesting van de eigen doelgroep.



Een relevante constatering daarbij is dat in het WERV-gebied, noch in Wageningen noch in Ede de *verwachte* bijdrage van Idealis aan opgaven in afspraken is vastgelegd. In Wageningen hebben de betrokken partijen na 2003 tot op heden geen prestatieafspraken kunnen formuleren. In Ede was Idealis tot nu toe geen partij in de prestatieafspraken omdat de corporatie geen bezit heeft. Tegen deze achtergrond is het lastig om te beoordelen in welke mate Idealis presteert, gegeven de opgaven in het werkgebied.

Wat betreft de beschikbaarheid en betaalbaarheid van studentenhuysvesting is sprake van een (inter-)nationale opgave. Idealis presteert daarop goed. Er wordt op bescheiden wijze bijgedragen aan de overige opgaven op de Wageningse woningmarkt; dit betreft de realisatie van een meer vraaggericht aanbod en de huysvesting van starters. Op het prestatieveld bijzondere doelgroepen is de bijdrage van Idealis te beschouwen als de minimaal noodzakelijke inspanning. Voor de velden leefbaarheid & veiligheid en herstructurering is sprake van een complexgerichte bijdrage die past bij de focus.

### ***Presteren volgens Stakeholders***

Idealis profileert zich primair als studentenhuysvester en verantwoordt vanuit deze focus de eigen keuzes. In de maatschappelijke visitatie is zichtbaar geworden dat Idealis de stakeholders kent en met hen formele en informele contacten onderhoudt. Daarbij valt onder meer op, dat Idealis de communicatie met, en de tevredenheid van de huurders serieus neemt. Er is een goede monitoring van de huurderstevredenheid en de resultaten daarvan worden opgepakt om tot veranderingen en verbeteringen te komen. Voor de stakeholders is de corporatie een herkenbare en gedegen studentenhuysvester. Men herkent het specialisme en ziet wat ervoor nodig is. De wijze waarop Idealis deze taak invult, wordt door hen als ruim voldoende tot goed beoordeeld.

Tegenover deze goede beoordeling staat echter ook een behoorlijke mate van ontevredenheid, die uit nagenoeg alle gesprekken naar voren is gekomen. Het beeld dat hieruit ontstaat, is dat de stakeholders kennelijk méér verwachten van Idealis. Men wenst meer helderheid over de koers en de strategie van Idealis. Stakeholders verwachten meer daadkracht en lef. Voor meerdere stakeholders zijn de kernwaarden *relatiegericht* en *pro-actief* een ambitie die herkenbaar is in de verhalen, maar deze wordt niet altijd zichtbaar in daden omgezet. De resultaatgerichtheid mag voor hen toenemen. Er zijn tevens typering gebruikt als 'gemakzuchtig' en een 'corporatie met een lage risicobereidheid'.

### ***Presteren naar Vermogen/Efficiëntie***

De mate waarin Idealis presteert naar de beschikbare financiële mogelijkheden wordt – op basis van de prestaties in de afgelopen jaren - als ruim voldoende beoordeeld. De corporatie zet de beschikbare middelen op adequate wijze in voor een goede kwaliteit van het woningbezit en er is een start gemaakt met de vernieuwing van de portefeuille. Er is een bescheiden vermogensovermaat die de eerstkomende jaren verder afneemt.

Belangrijk daarbij is het vrijvallen van het deposito van € 38 mln per ultimo 2010. Dit bedrag wordt gebruikt om een aantal leningen af te lossen, maar er resulteert ook een vermogenstoename. Idealis voorziet forse investeringen in de portefeuillevernieuwing en in de positieversterking in Ede. Daar bestaan echter nog maar in beperkte mate concrete plannen voor. Er is dus naar verwachting sprake van een mismatch in de tijd tussen beschikbare middelen en noodzakelijke investeringen. In het licht van de mogelijke heffingen waarmee corporaties worden geconfronteerd, is dit spijtig.

In het eigen financiële beleid van Idealis zijn de parameters en eisen van CFV en WSW leidend en men kijkt veelal per casus of de potentiële investering wenselijk en verantwoord is. Er is in de afgelopen jaren gewerkt aan de professionalisering van besluitvorming over nieuwbouwinvesteringen. Deze gaat nog voort.

Idealis komt uit de vergelijking met de referentiegroep en de landelijke gegevens naar voren als een relatief efficiënte organisatie. Er is een behoorlijke focus op efficiëntie en deze leidt tevens tot maatregelen in de sfeer van aantallen fte's personele inzet en inkoop.

ECORYS Vastgoed, september 2008

Ton Lensen

Christine Oude Veldhuis

Sandra Groot