



De strategie de maat genomen

Onderzoek naar een meetmodel voor de strategie van een Woningcorporatie

Master of Business Administration

Business School Nederland, Buren

Samenvatting Dissertation

Arie Stapper, oktober 2018

SAMENVatting

Onlangs mocht ik in het westen van het land een opdracht uitvoeren bij een middelgrote Woning Bouw Corporatie. Laten we deze WBC noemen.

WBC is een middelgrote corporatie met vooral oude portiekflats, die veel aandacht behoeven. Het is een probleem dat WBC geen goed instrument heeft als toetsingskader voor het portefeuilleplan.

Het literatuuronderzoek heeft een breed spectrum aan boeiende wetenschappelijke artikelen opgeleverd, maar niet een goed instrument. Wel inspireert de BCG-matrix en het materiaal van Ortec: dit is een kans! De factoren en KPI's van het assetmanagement zijn te gebruiken voor het instrument, alsook de kengetallen van de financiële toezichthouder.. De vastgoedpiramide en de Beleids8baan zijn bruikbaar voor het proces.

Het vervolgonderzoek is gestart interviews. De interne informatie is samengevoegd tot een Quick Scan. De externe gesprekken gaven het belang aan van duidelijkheid, betrouwbaarheid, meetbaarheid, snelheid en betaalbaarheid. De casestudie bracht naar voren dat de toestand van het vastgoed slechter was dan gedacht en dat de bedrijfswaarde geschikt is voor de financiële sturing. De Strategische Kaart is met de data samengesteld.

De Quick Scan en de Strategische Kaart zijn bruikbare instrumenten. De implementatie van de strategische kaart instrument heeft parallel aan de ontwikkeling plaatsgevonden. Dit is een Agile-methode die meer snelheid en betere resultaten geeft en door mij regelmatig wordt toegepast. Door de toepassing van deze methode liep het onderzoek door tijdens de implementatie, met action research tot gevolg.

Het was een leuk en leerzaam proces. De borging voor de toekomst is de belangrijkste aanbeveling voor WBC. Eigenlijk is het bijzonder dat dit instrument nog niet eerder is ontwikkeld. Gezien de eenvoud en de toepasbaarheid moet iedereen dit weten: het is het publiceren waard!

Strategy is about making choices, trade-offs; it's about deliberately choosing to be different.

Michael Porter

INHOUDsopgave

SAMENvatting	2
1. INleiding.....	4
2. LITERATUUR onderzoek	7
3. OnderzoeksONTWERP	14
4. Resultaten	16
5. Genereren en evalueren van de oplossingen	20
6. Implementatie	24
7. SLOTwoorden	26
8. Bibliografie.....	27

Een edelsteen kan niet glanzen zonder gepolijst te worden.

Chinees gezegde (Spiritum, 2018)

1. INleiding

1.1. Introductie

Onlangs mocht ik in het westen van het land een opdracht uitvoeren bij een middelgrote WoningBouwVereniging. Laten we deze WBC noemen. Laten we zeggen dat WBC circa 7.000 woningen in bezit had, 70 mensen in dienst, een jaarmzet van € 50 miljoen en een balanstotaal van € 800 miljoen. Voor 'WBC' mocht ik een onderzoek doen in het kader van mijn MBA studie aan de Business School Nederland (www.BSN.nl) in Buren.

De woningmarkt is relatief ontspannen. De huurwoningen zijn relatief snel verhuurd, maar duurdere woningen of woningen met een slechte ligging of slechte wooneigenschappen zijn minder makkelijk te verhuren. De vermogenssituatie en de kasstromen zijn gezond. De verhuurbaarheid is geen aandachtspunt. De relatie met huurders en overheid is goed. Veel portiekwoningen zijn uit de jaren '50 met een economische levensduur van 10 jaar of minder. Het overige bezit is ook op leeftijd, 85% heeft energielabel C of lager en de 50% E of lager.

De portiekwoningen worden nu voortvarend gerenoveerd. tegen een aanzienlijke investering. De eerste resultaten leveren een gemengd beeld op. Het is optisch het mooi, technisch blijft het oud, op termijn zijn er aanvullende ingrepen nodig, het is een kostbare operatie, de solvabiliteit daalt hierdoor, de toezichthouders stellen kritische vragen, de verhuurbaarheid op (middel)lange termijn is onzeker, de lokale overheid wil snelheid en sloop/nieuwbouw en de bewoners verwachten in de woning meer woonkwaliteit.

De vraag is: hoe maak je de integrale (af)weging van mogelijkheden, uitgangspunten en eisen?

1.2. Onderbouwing onderzoeksprobleem

De (toen) nieuwe bestuurder stelde de vraag gesteld hoe we een afgewogen beleid kunnen maken om de bestaande woningvoorraad toekomstbestendig te maken en te houden. Het was zijn zorg dat we een grote opgave hadden en geen instrumenten om een portefeuilleplan te toetsen.

Eind 2017 moeten de onderdelen voor een strategische afweging bekend zijn. Daarmee moeten strategische afwegingen kunnen worden gemaakt, bijvoorbeeld op basis van technische en economische haalbaarheid, strategische vastgoedwaarde of draagvlak bij bewoners. Als dat niet lukte, was het voor WBC niet mogelijk om haar doelstellingen te bereiken.

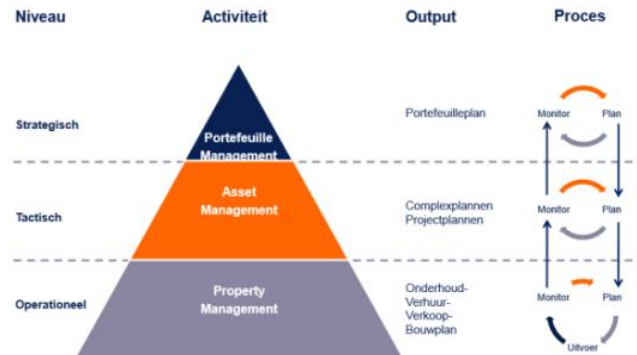
Conclusie: Het is een probleem dat WBC geen goed toetsingskader heeft om een portefeuilleplan te toetsen. Een dergelijk toetsingskader moet er snel komen, anders is de controle over de financiële positie ernstig verzwakt.

1.3. Vooronderzoek

Portefeuillesturing bestaat uit de elementen proces, portefeuillemanagement en assetmanagement. Het vraagstuk van WBC is van strategisch niveau en zoekt derhalve naar een goed portefeuilleplan. Om verwarring te voorkomen vooral worden gesproken over een portefeuilleplan.

De Beleids8Baan wordt veel adviseert om te gebruiken. Om het portefeuilleplan te toetsen, word de Rendementsmatrix genoemd. Deze oogt als een afgeleide van de BCG-matrix en is een grafiek met twee variabelen. Vestia werkt aan een vergelijkbaar instrument en gaat uit van de financiële waarde en de strategische waarde van het vastgoed. Deze waardes zijn samengesteld, zodat een afgewogen inzicht kan worden gegeven op zowel portefeuilleniveau als ook op complex- of projectniveau.

Als een ui is het probleem afgepeld. Het bovenliggende probleem was de onduidelijkheid of de huidige aanpak van WBC de beste was. Naar aanleiding van het onderzoek werd de conclusie getrokken dat dit voor verbetering vatbaar was. Het onderliggende probleem dat WBC onvoldoende in staat was om de projectvoorstellen te toetsen, omdat daarvoor geen instrumenten en normen beschikbaar waren. Een nadere uitwerking liet zien dat er ook geen instrument was om het beleid te toetsen. Een beleid zonder toetsing kan desastreuze gevolgen hebben.



Figuur 1: Afbeelding van de vastgoedpiramide

1.4. Doelstelling en onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag is op welke wijze WBC een instrument kan ontwikkelen voor de toetsing van de vastgoedstrategie. Het doel van dit onderzoek is om kennis te verzamelen waarmee een geschikte oplossing gevonden kan worden. De vragen die daarbij opkomen hebben betrekking op het instrument en de toetsing. De probleemstelling is aan de hand van onderzoeksvragen uitgewerkt naar de volgende thema's:

- ④ Wat is een goed strategisch plan?
- ④ Welke soorten instrumenten zijn er om een portefeuilleplan te toetsen?
- ④ Waar moet voor WBC een goed instrument aan voldoen?
- ④ Wat zijn de goede Factoren en KPI's?

1.5. Algemeen onderzoeksontwerp

Het onderzoek is als volgt gepland: Literatuuronderzoek, Interviews extern (stakeholders, exploreren, draagvlak creëren), Interviews intern (exploreren, draagvlak creëren), Casestudy, Aanvullend literatuuronderzoek, Ontwikkelen van een toetsingskader, Interviews extern (achteraf, toetsend).

Wie durft te verdwalen, vindt nieuwe wegen.

Erasmus

2. LITERATUUR onderzoek

In het kader van het onderzoek is begonnen met een bronnenonderzoek, met als doel het vergroten van kennis over het proces (het normale proces, draagvlak en snelle implementatie), de inhoud (betreffende strategie en vastgoedstrategie), de uitvoering (oplossingen, duurzaamheid, etc.) en ontwikkelingen in de sector (fraude, Big Data(-verhuur), privacy, etc.). De te raadplegen bronnen zijn het internet en de bibliotheken van BSN en ASRE. Als eerste hieronder de gevonden wetenschappelijke literatuur, daarna aangevuld met vakliteratuur en relevante informatie van het internet.

2.1. Wetenschappelijke literatuur

De zoektocht naar wetenschappelijke literatuur heeft een breed spectrum aan boeiende artikelen opgeleverd:

- ② De ontwikkeling om sociaal vastgoed als een belegging te gaan zien en het effect daarvan op onze overheid;
- ② De waarde van het vastgoed van de woningcorporaties en de ontwikkeling van de waarden van de organisatie;
- ② Het verduurzamen van de woningen voor ouderen en hoe die daarbij te betrekken;
- ② Het effect van de crisis op nieuwbouw en grondpolitiek;
- ② Het verband tussen het overheidsbeleid en het huurprijsbeleid;
- ② Vestia, derivaten en een toelichting op de 'vereconomisering' van de sociale woningsector;
- ② Een evaluatiemodel voor overheidsdiensten, die invloed hebben op stedelijke vernieuwing en sociale huisvesting, en die zijn uitgevoerd met de betrokkenheid van particuliere investeerders.

Het zijn allemaal boeiende wetenschappelijke artikelen zijn, maar helpen niet om te komen tot een goed instrument om een portefeuilleplan van WBC te toetsen.

Formele planning heeft nooit geleid tot strategisch denken en is nooit een levensvatbaar alternatief geweest voor het alledaagse oordeel van de manager, laat staan voor intuïtie.

Mintzberg

2.2. Strategie als proces

Via portefeuillesturing wordt het mogelijk de meerjarige strategische doelstellingen van de corporatie te verbinden met de dagelijkse operationele activiteiten. Ieder niveau definieert zijn eigen doelen en plannen, die onderling op elkaar aan moeten sluiten.

- Ⓢ Transformatieplan: Wat willen we de komende 20 jaar bereiken?
- Ⓢ Portefeuilleplan: welke transformatie van de portefeuille is daarvoor nodig?
- Ⓢ Complexplannen: hoe gaan we deze transformatie bewerkstelligen?
- Ⓢ welke acties moeten hiertoe concreet worden uitgevoerd (onderhouds-, verhuur-, verkoop-, en (ver)bouwplannen)?

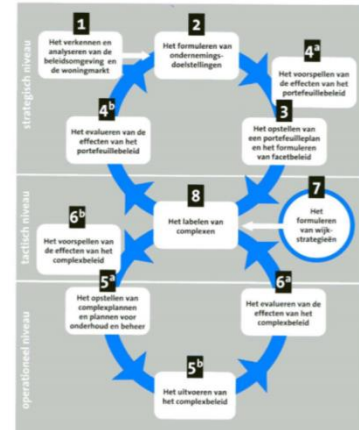
Portefeuillesturing is in eerste instantie een sturingsproces, waarbij de verschillende onderdelen in de organisatie integraal samenwerken en hun activiteiten op elkaar afstemmen op basis van een strategisch portefeuilleplan.

Veel corporaties hebben een portefeuilleplan hebben opgesteld, veel minder hebben een proces voor portefeuillesturing ingericht. Het risico is dat het in de top van de vastgoedpiramide (fig. 1) blijft hangen en zo in de la dreigt te verdwijnen.

Wie met portefeuillesturing start, begint met het inrichten van het proces. Een in de praktijk veel toegepast model is de Beleids8baan. Op basis van de 'plan – do – check – act' cyclus beschrijft dit model de verschillende onderdelen en stappen in het proces van portefeuillesturing, die moeten worden belegd in de organisatie, in rollen, de verantwoordelijkheden afdelingen en medewerkers.



Figuur 3: De transformatie opgave



Figuur 2: De Beleids8baan

Daarnaast dienen de deelprocessen op elkaar te worden afgestemd. Om het te verankeren en te borgen moet het proces vastgelegd in een procesbeschrijving. Integratie in de planning en control cyclus van de corporatie vormt hiertoe het sluitstuk. Bij het nemen van vastgoedbeslissingen is het goed om het strategische-, technische-, gebruikers- en financiële perspectief vertegenwoordigen.

2.3. Bestaande strategie modellen

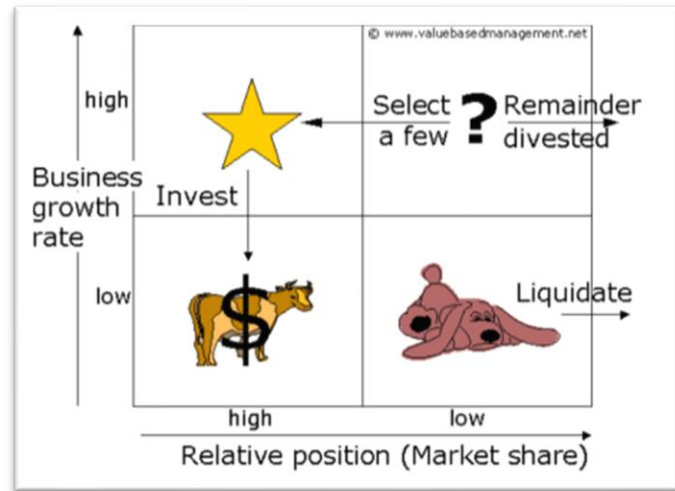
De Kwalitatieve Beoordeling

De huidige realiteit binnen WBC bestond uit een notitie zonder voorgeschreven format, waarin in beschrijvende vorm de bestaande situatie van een complex, de toekomstige situatie ervan en dat wat het complex nodig heeft wordt weergegeven. Deze beschrijving bevat weinig tot geen meetbare gegevens en geen normen. De beoordeling van deze notitie is afhankelijk van de professionele kwaliteit van de lezer en zijn of haar detailkennis en historische kennis.

De BCG-matrix

De BCG-matrix is een algemeen bekend instrument om de strategie te bepalen. Als het gaat om de complexen, is de 'Market share' niet bruikbaar vanwege de beperkte omvang van de complexen.

Ook is 'Business growth' niet echt een primair doel van woningcorporaties. Winst maken uiteraard ook niet. Toch is het gedachtengoed achter het model zeker boeiend en wordt in aangepaste vorm onder andere door Havensteder en Ortec gebruikt.



Figuur 4: de BCG-Matrix



De Portefeuilleanalyse

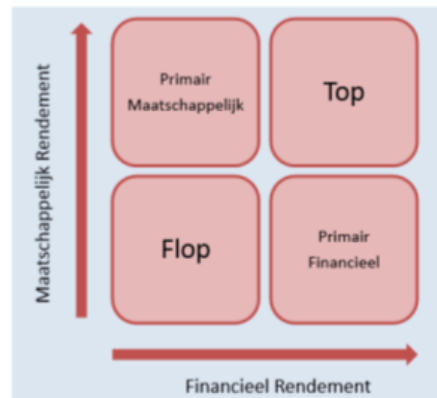
Het Handboek Vastgoedmanagement bevat een BCG-matrix voor woningcorporaties. Deze gaat uit van huidige kasstromen en de verwachte groei daarvan. De beperking van dit model is dat het zich alleen richt op de financiële kant.

Figuur 5: BCG-matrix voor woningcorporaties

De Rendementsmatrix

Een afgeleide van de BCG-Matrix is de rendementsmatrix. Deze is door Ortec ontwikkeld bij Havensteder en wordt gebruikt om op tactisch niveau naar de complexen te kijken. De twee parameters zijn niet operationeel gemaakt.

Vestia beschrijft een vergelijkbaar instrument, met op de ene as de financiële waarde en op de andere as de strategische waarde. De financiële waarde wordt berekend op basis van de IRR (Internal Rate of Return) per complex. De strategische waarde is de bijdrage die een complex levert aan de portefeuillestrategie (zoals de betaalbaarheid, de kwaliteit, de duurzaamheid en de leefbaarheid). Tijdens het schrijven van de dissertatie waren beide variabelen nog niet uitgewerkt.



Figuur 6: Rendementsmatrix

Het DrieKamerModel

In de maatschappelijke kamer komen de maatschappelijke uitgaven van de corporatie samen, waarbij wordt bekeken aan welke maatschappelijke doelen het geld het beste kunnen worden uitgeven. In de vastgoedkamer wordt gewerkt aan het efficiënt en effectief verhuren van woningen om zoveel mogelijk geld binnen te halen. Daarbij wordt de vastgoedkamer afgerekend op het dividend dat zij uitkeert. De vermogenskamer is een soort tussenschakel en zorgt ervoor dat geldstromen goed verlopen en dat er genoeg geld is om de uitgaven van de andere kamers te betalen. De vermogenskamer ontvangt het dividend van de vastgoedkamer. Na aftrek van algemene kosten, heffingen, belastingen, rente en het aflossen van leningen blijft er een maatschappelijk budget over dat naar de maatschappelijke kamer gaat.

Het is een mooi denkmodel, maar de cijfermatige uitwerking maakt het model te ingewikkeld.

Externe MKBA

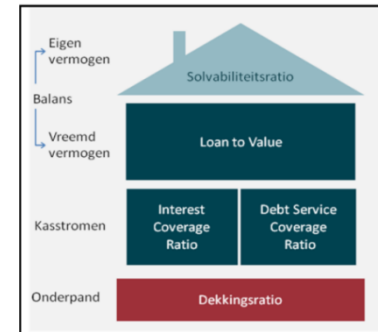
De MKBA wordt onder andere uitgevoerd door Twijnstra Gudde. Zij maken een kwalitatieve, gekwantificeerde notitie, inclusief een concreet advies. Daarbij wordt de theorie gebruikt van het DrieKamerModel. De MKBA is te gebruiken als denkmodel. De cijfermatige uitwerking maakt het model te ingewikkeld.

2.4. De financiële randvoorwaarden

Het WSW is de “financiële toezichthouder” van woningcorporaties. Zij hanteert een eenvoudig model om te beoordelen of een woningcorporatie financieel gezond is. Dit model bepaalt de financiële ruimte.

Het WSW hanteert een raamwerk van financiële ratio's gevisualiseerd in de afbeelding hiernaast. Het WSW heeft voor de volgende financiële ratio's een normstelling bepaald:

- Ⓢ Interest Coverage Ratio (ICR)
- Ⓢ Debt Service Coverage Ratio (DSCR)
- Ⓢ Loan to Value (LtV)
- Ⓢ Solvabiliteitsratio
- Ⓢ Dekkingsratio



Figuur 7: WSW-model met de 5 KPI's

Het WSW past de financiële ratio's veel toe, zoals bij de beoordeling van een individueel borgingsverzoek en bij verzoeken tot aanvullend faciliteringsvolume. De financiële ratio's worden, beoordeeld op het niveau van de deelnemer als geheel op geconsolideerd niveau, dus inclusief geconsolideerde dochters en andere groepsmaatschappijen. Daarmee bepalen deze kengetallen de (financiële) mogelijkheden. Zij zijn algemeen geaccepteerd en gebruikt.

2.5. De strategische randvoorwaarden

Er is niet veel wetenschappelijke literatuur te vinden over de randvoorwaarden en de KPI's van het Strategische Vastgoed Beleid van woningcorporaties. Een voorstudie levert een indeling op naar de kerntaken van de woningcorporatie: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Daarnaast wordt gesproken over populariteit en leefbaarheid. Het onderwerp duurzaamheid wordt regelmatig in dit verband genoemd.

Over de criteria in de fase van assetmanagement is meer geschreven, zoals over de financiële waarde, de volkshuisvestelijke waarde, de woningwaarde, de energetische kwaliteit en de bouwtechnische kwaliteit.

2.6. Conclusies uit de literatuur

In de literatuur was ik op zoek naar wetenschappelijke informatie over de strategie als proces, strategie als model, de financiële en de strategische randvoorwaarden en over projectmanagement in het algemeen. Dit vat ik hieronder samen op inhoud en samenhang.

De strategie heet een portefeuilleplan. De vastgoedpiramide en de Beleids8baan zijn goed bruikbare theorieën. Het idee van de BCG-matrix inspireert, maar is nog niet uitgewerkt voor de corporaties: dit biedt een kans! De kengetallen van de financiële toezichthouder zijn heel goed te gebruiken als randvoorwaarden. De strategische randvoorwaarden voor de strategie van een woningcorporatie zijn in de literatuur niet uitgewerkt. De factoren en KPI's van het assetmanagement kunnen daarvoor worden gebruikt. De literatuur over projectmanagement is ruim voldoende.

Het ontbreken van wetenschappelijke literatuur over een toetsingsinstrument voor de strategie van woningcorporaties is een gemis. Wel wordt gesproken over een Vestia-model. Vestia is de grootste woningcorporatie van Nederland en verkeert financieel in lastige omstandigheden. De veronderstelling is dat zij de noodzaak én de beleidskracht hebben om een goed portefeuilleplan op te stellen. Ortec en Vestia zijn gevraagd voor een interview.

De Agile-methode geeft meer resultaat in minder tijd. Door het gebruik van de Agile methode liep het onderzoek door tijdens de implementatie, met action research tot gevolg.

Een planningsstructuur kan niet denken.

René ten Bosch

3. OnderzoeksONTWERP

Op basis van de onderzoeksvraag en de (niet) gevonden literatuur is het onderzoek ontworpen en de methode van het onderzoek tot stand gekomen.

3.1. Onderzoeksinstrumenten

De situatie van heel gedetailleerde en uitgebreide wetgeving voor de volkshuisvesting maakt Nederland uniek. Vandaar dat een deel van de gezochte informatie nog niet is gevonden. De ontbrekende informatie is van kwalitatieve aard, waarvoor een serie interviews met open vragen een geschikte oplossing. Doel is het inventariseren van de benodigde informatie over indicatoren, variabelen, eisen, oplossingen, valkuilen en de best practice.

Draagvlak voor de uitkomsten van het portefeuilleplan is van groot belang. Het benodigde draagvlak wordt vergroot door de belangen van de stakeholders vast te stellen en ze inhoudelijk te betrekken bij het hele proces. Daarvoor zijn explorerende 'discussies' gehouden, om zo de mening en de houding van de gemeente, huurdersraad, collega-corporaties en zorgpartijen vast te stellen.

De intern aanwezige kennis is vooral impliciet in de hoofden van de mensen. Doel van het gesprek is enerzijds vaststellen welke complexen in het portefeuilleplan extra aandacht verdienen en anderzijds wat in die complexen aangepakt moet worden. Om deze kennis pragmatisch te verzamelen, is gekozen voor een gesloten vraagstelling met een 'likertschaal' met Rood, Oranje en Groen op Stadsplattegronden. De onderwerpen betreffen de commerciële, technische, financiële en de leefbaarheidsconditie van de complexen. Daarna een open discussie gehouden waarom welke antwoorden zijn gegeven voor het inzicht in de achterliggende verbanden en meningen.

Om ook te beschikken over objectieve informatie worden een interne en een externe casestudy uitgevoerd. De externe casestudy betreft de DESTEP-analyse en de interne casestudy is gericht op de beschikbare vastgoeddata met als doel om te beschikken over harde vastgoeddata, aangevuld met een studie van de relevante financiële cijfers van het woningbedrijf.



Figuur 8: verdeling van streefhuren

3.2. Steekproef en data verzameling

Elk onderzoek is gericht op een representatieve uitkomst. In de dissertatie is de toelichting en de argumentatie opgenomen omtrent de wijze en omvang van de steekproeven. Daar vindt u tevens uitleg over de wijze van dataverzameling, vastlegging en minimalisatie van de foutkans.

3.3. Data-analyse

Om dat te voorkomen dat dat relevante afwijkende details onvoldoende aandacht krijgen. is ervoor gekozen elk deelonderzoek separaat af te ronden met een samenvattende conclusie.

De dissertatie betreft een kwalitatief onderzoek met variabelen van een nominaal meetniveau. De literatuur geeft aan: “indien er sprake is van kwalitatief onderzoek met variabelen van een nominaal meetniveau, dan moet je een kwalitatieve analyse gaan doen. Daarbij staat het analyseren van niet-cijfermatige informatie centraal. Wanneer het kwalitatieve onderzoek wordt gebruikt als vooronderzoek, dan kun je voor het structureren van de observaties gebruik maken van explorerende technieken, zoals mindmapping, stroom- of processchema's.”

Omdat bij de interne interviews een deel van het bezit niet was vertegenwoordigd, is een separate uitnodiging verzonden voor een aanvullend interview. Vanwege de (te) beperkt interne kennis van duurzaamheid zijn externe interviews ingepland. Tot slot zijn achteraf interviews gehouden, om de uitkomsten te toetsen op de volledigheid van de analyse en de juistheid van de uitkomsten. De cijferanalyse komt uit de vastgestelde begroting.

Te veel reflectie en er gebeurt niets, te veel actie en er worden onbezonnen dingen gedaan.

Mintzberg (2014, pag. 168)

Interne omgeving	Sterk	<ul style="list-style-type: none"> Relatief hoge kwaliteit van onze dienstverlening Sterke casus's van onze bezit Hoge maturiteitsgraad Veel succes op woningmarkt (nog voldoende/française slagkracht) Grote kernvoorraad t.b.v. doelgroep passend bewijzen Sterke positionering/profiling in lokale omgeving (grote corporatie) Variëteit en keuze: huur en koop, variëteit binnen huur en maatschappelijke vastgoed Specifiek op seniorenhuisevastgoed gericht nieuwbouwpakketten Zichtbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid, goede samenwerking stakeholders Woningbezit in alle delen van de gemeente Velsen 	Zwak	<ul style="list-style-type: none"> Verouderd bezit (veel voorloopt bezit uit één bouperiode, portkegelingen, veel van bebouwing) Wisselende kwaliteit gebouwdelen Europeetische kwaliteit van een groot deel van het woningbezit Prijskwaliteit nieuwbouw en bestaande bouw (huurwink) Trage besluitvorming Wang urgentiebezoek van duurzaamheid en de opgave Beperkte financiering/subsidies samenwerking huishouders en inwoners Kennis en kunde binnen de organisatie Onvoldoende innovatieve capaciteit Afwezigende beoordeling leefbaarheid
	Kans	<ul style="list-style-type: none"> Grote bijzondere vraag naar huurwoningen (vergroten woningmarkt) Samenwerking woningmarkt, één regionaal woonmilieuvastgoedstelsel Praktische oplossingen aanpakken rondom projecten Versiere samenwerking (maatschappelijke) partners t.b.v. langer zelfstandig thuis Keten Samenwerking opzetten en beschikbare innovaties beter benutten (o.a. conceptueel bouwen, ingesloten opdrachtgever, versierde gespecialiseerde Quick Wins duurzaamheid, zoals flinterdun, zonnepanelen, vervangen verouderde gaskeukels Versierde uitvoering CO2 opgave tot 2050 Aanpak verouderd bezit (verhuur, leefbaarheid, onderhoud, fransies) 	Bedreiging	<ul style="list-style-type: none"> Afwezigende regio door bijvoorbeeld laag huurniveau Onzekere (francise) positie huurders vooropzetcomplexen Versierde subsidies t.b.v. duurzaamheidsopgave Stopperigheid (lokale) overheden, geen heldere visie Beperkte doorborendheidsniveau voorraad Beleeg op de kassstromen door overheid/ingrijpen Verhuurbaarheid niet CO2E aanpak Verhuurbaarheid naar toekomst toe Beperkte financiële omvangingen (vergroting, ontgroening, beperkte groei) Blijvende betaalbaarheid voorraad door duurzaamheidsopgave Versiere samenwerking regels en andere van landelijke en regionale stakeholders Aanpak verouderd bezit vergt grote (francise/organisatorische) ingreep Lange tijdspanne t.b.v. aanpakking bij aanpakking: lange politieke besluitvorming, veel partijen overeenstemming zien te bereiken Gatking zonnepanelen: risico aanpassen sadkking na 2023, klimaat vast instelling, maximaal per complex: moet passen op geschiktheid voldoende gasloze/dan Toekomstige opgave huivering/tijdsopname doelgroepen (versiere edamultaliteit) Aanpakking: Velsen voor behaagen behaapt, versiere versiering Velsen als aantrekkelijke woongemeente (centrum, betaalbaarheid)

Figuur 9: de SWOT-analyse
(onderdeel van de DESTEP-analyse)

4. Resultaten

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten en de interpretatie van de data-analyse

4.1. Interviews vooraf extern

Vestia werkt met de relatieve IRR op basis van de marktwaarde. Deze is de 'financiële waarde' van het model. Dit is het saldo is van direct én indirect rendement, waarvoor Vestia nog geen normen heeft. Voor de 'strategische waarde' staat duurzaamheid vooraan, gevolgd door de betaalbaarheid, de kwaliteit en de leefbaarheid. Dit is door Vestia nog niet helemaal uitgewerkt, sloop-nieuwbouw past eigenlijk niet in het model en 'nul-op-de-meter' is nu eigenlijk nog onbetaalbaar.

Rondom Wonen heeft voor haar duurzaamheid gekozen voor aardwarmte. Het milieu effect is groot, het effect op de energie labels is (nog) beperkt. Zij doen dit niet zelf, maar treden alleen op als afnemer.

Het advies van Vestia én Rondom Wonen: schoenmaker, blijf bij je leest.

4.2. Gesprekken met stakeholders

Stakeholders benoemen het belang van duidelijkheid en afspraken. De bewegingsruimte voor WBC is afgenomen. Het moet vooraf duidelijk zijn wat je wilt, wat je gaat doen en wat het resultaat zal zijn. Dat maakt het belang van een goed instrument groter.

Duurzaamheid is leidend; kwaliteit van het vastgoed is een goede tweede, samen met diversiteit.

cplx.n	Clusternaam	Groep	tech	verh	leef	fin.
40	(040) Pleiadenplantsoen Z	5	oranje	groen	groen	oranje
41	(041) Schutterstraat	4	groen	groen	groen	oranje
42	(042) Bellatrixstraat	2	groen	groen	rood+	oranje
43	(043) Eridanusstraat	6	groen	groen	groen	groen
44	(044) Willebrordstraat	2	rood+	rood	oranje	oranje
45	(045) Hazevlak	1	rood+	rood	oranje	rood+
46	(046) Gildenlaan	2	groen	rood+	rood+	oranje
47	(047) Gildenlaan portiek woningen	1	rood+	pauze	rood+	rood
49	(049) Kruisberglaan	4	groen	groen	groen	oranje

Figuur 10: De subjectieve waardering o.b.v. interviews

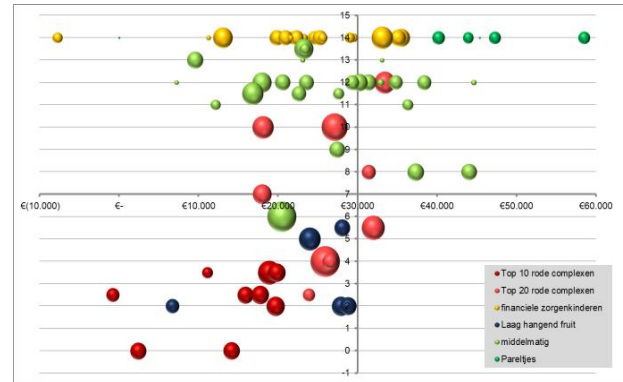
Betaalbaarheid is een belangrijke factor. De woningen mogen kleiner zijn en hoeven niet te worden gericht op de vergrijzing. Tot slot biedt de gemeente aan om samen te willen werken aan deze opgave.

4.3. Gesloten interviews intern

De interne interviews laat de impliciete informatie zien. Door middel van de gesloten interviews is deze informatie ontsloten, beschikbaar en bruikbaar gemaakt. Wat opvalt, is de eensgezindheid van de medewerkers welke complexen extra aandacht behoeven. De informatie wordt gebruikt om de uitkomsten van het vervolg te toetsen.

Op basis van deze interviews is de strategische waarde per complex samengesteld. De bedrijfswaarde is voor de financiële as gebruikt. Daarmee kan eenvoudig de grafiek worden gemaakt. In één week tijd inzicht!

Deze interviews blijken een waardevol instrument: eenvoudig, snel, betaalbaar en informatief!



Figuur 11: Grafiek op basis van de interne interviews

4.4. Case study

Uit de DESTEP-analyse komt naar voren dat voor de strategie belang is: de kwaliteit van het bezit, de financiële slagkracht, sterke lokale positionering, zichtbaarheid van maatschappelijke betrokkenheid, leeftijd van het bezit, energetische kwaliteit, prijs/kwaliteitverhouding en de leefbaarheid.

Bij de uitkomsten van de casestudy valt op dat de organisatie relatief veel (80%) lage (streef)huren heeft. Het aandeel 'appartementen zonder lift' (55%) is hoog en het aandeel oude woningen (+50 jaar: 60%) is zorgelijk hoog. Tot slot heeft 80% van het bezit nog geen label B of hoger. Een combinatie van lage huren en oude, niet-geïsoleerde portiekwoningen met gevelkacheltjes is een financiële uitdaging: verbeteringen gaan veel kosten en er is weinig financiële ruimte. Goede financiële sturing en zorgvuldige afwegingen zijn van groot belang om (financiële) ongelukken te voorkomen.

4.5. Cijferanalyse

De cijfers van de woningcorporatie zijn onderverdeeld in DAEB en niet-DAEB. De investeringen zijn gepland voor het DAEB-gedeelte. Daarom wordt de analyse gericht op dat deel van de cijfers. Onlangs hebben AW en WSW gekozen om op vier kengetallen te sturen. Voor de uitleg van deze vier financiële ratio's wordt verwezen naar de website van het WSW.

Voor de cijferanalyse wordt gerekend met de 10-jaarsrente, die staat nu op circa 0,5% en een opslag van ook circa 0,5%. Daarom is voor de analyse uitgegaan van 1%. Dit onderzoek richt zich op de strategie voor de komende vijf jaar. De analyse is gericht op de kengetallen van 2023.



Figuur 12: Samenstelling naar woningtype

De toezichthouder richt de aandacht op de slechtste van de kengetallen. Uit de analyse komt naar voren dat voor WBC de LtV het belangrijkste kengetal is. De LtV is de verhouding tussen de leningen en de bedrijfswaarde. Het gevolg van het investeringsprogramma is dat de leningenportefeuille zal groeien. Bij gevolg vindt de sturing bij voorkeur plaats op grond van de bedrijfswaarde. Deze waarde is gebruikt voor de uitwerking van het model.

4.6. Relatie met de probleemstelling en onderzoeksvragen

Het is een probleem dat WBC geen instrument heeft voor een goede toetsing van haar vastgoedstrategie. De onderzoeksvraag is op welke wijze WBC een instrument kan ontwikkelen voor de toetsing van de vastgoedstrategie. Het doel van het onderzoek is om een goed instrument te vinden, de benodigde parameters van het instrument vast te stellen, het instrument samen te stellen en een voorstel voor normering voor de beoordeling van het portefeuilleplan aan te bieden. De eerdergenoemde vragen die daarbij opkomen, zijn hieronder uitgewerkt.

Waar een goed strategisch plan aan moet voldoen? Zorgen toename van de strategische waarde én de financiële waarde van het vastgoed. Deze strategische waarde kan worden onderverdeeld in duurzaamheid, vastgoedkwaliteit en woongenot en ook leefbaarheid en verhuurbaarheid. Deze zijn redelijk goed te kwantificeren en te normeren. WBC heeft geen harde normen uitgewerkt of opgesteld.

Welke soorten instrumenten zijn er? WBC gebruikte een eigen methode met de nodige nadelen. In de markt is niet direct een kant-en-klaar model te koop. Wel wordt door andere corporaties gebruik gemaakt van een MKBA, welke kwalitatief van aard is. Uit de literatuur komen meerdere modellen naar voren, welke niet direct toepasbaar zijn voor een woningcorporatie. Sommigen meten alleen financiën, anderen ook groei, maar geen van de bestaande modellen meet wat de strategie van een corporatie moet zijn: volkshuisvestelijke waarde toevoegen. Het deels uitgewerkte model van Vestia heeft het voordeel dat het goed toepasbaar is, inzicht verschaft, is gebaseerd op harde cijfers én oog heeft voor zowel de financiële kant alsook de volkshuisvestelijke kant.



Figuur 13: de leeftijd van het bezit

Waarom moet een goed toetsingskader voldoen? WBC heeft geen normen voor instrumenten. Ook in de literatuur is daarover niets gevonden. Dit vraagstuk wordt in het volgende hoofdstuk opgepakt.

Welke parameters ken het instrument hebben? De parameters moeten zowel de financiële kant als ook de volkshuisvestelijke kant belichten. Deze volkshuisvestelijke kant kan worden onderverdeeld in: duurzaamheid, vastgoedkwaliteit, woongenot, leefbaarheid en verhuurbaarheid.

Naar aanleiding van de gehele zoektocht blijft deze indeling van Vestia het meest aansprekend, met de kanttekening dat het model niet voldoende is uitgewerkt voor WBC. De cijferanalyse laat zien dat de bedrijfswaarde een prima oplossing is.

De botsing in de Westerse organisaties is in het voordeel van de financiële oriëntatie uitgevallen.

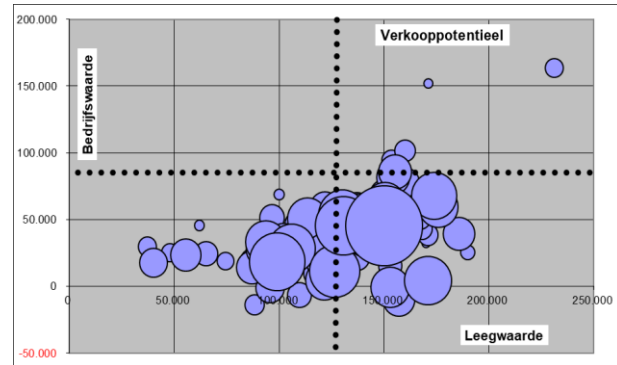
René ten Bosch (2008, pag. 178)

5. Genereren en evalueren van de oplossingen

De bestaande oplossingen zijn behandeld in hoofdstuk twee als onderdeel van het literatuuronderzoek. In het vervolg van dit hoofdstuk zullen zij worden meegenomen in de evaluatie. Dit betreft de volgende oplossingen: Kwalitatieve beoordeling, BCG-matrix, Havensteder/Ortec, Vestia en Externe MKBA.

5.1. Genereren van alternatieven

Voor een corporatie in Brabant is voor het inzicht op basis van de uitkomst van de Aedex meerdere grafieken ontwikkeld met op beide assen één van de resultaten, waarbij de grootte van het complex de omvang van de bol bepaald. Van deze grafieken is er hier ter illustratie één opgenomen.



Figuur 14: Aedex-grafiek

Voor het MT van WBC is de Quick-Scan samengesteld om snel inzicht te verkrijgen. Daarom is aan de verhuurders (verhuurbaarheid), de beheerders (leefbaarheid), de onderhoudsmensen (technische staat) en de controller (bedrijfswaarde) gericht gevraagd om per complex aan te geven wat hun mening is (rood, oranje of groen) en wat zij als de 'top-tien-problemen' zagen. Het was voor allen verrassend hoe snel een compleet beeld ontstond!

De Strategische Kaart als definitief instrument is gebaseerd op harde data. Deze is instrument uitgewerkt op basis van cijfers en weggingen. Deze is op de laatste pagina opgenomen.

Objectieve afstandelijkheid leidt tot strategie zonder ziel

René ten Bosch (2008, pag. 241)

5.2. Evaluatie van de bestaande oplossingen

De criteria voor het instrument van WBC zijn eenvoudigheid, betrouwbaarheid en meetbaarheid, op afstand gevolgd door snelheid en betaalbaarheid. Voor een vergelijking en visualisatie is een likertschaal opgesteld.

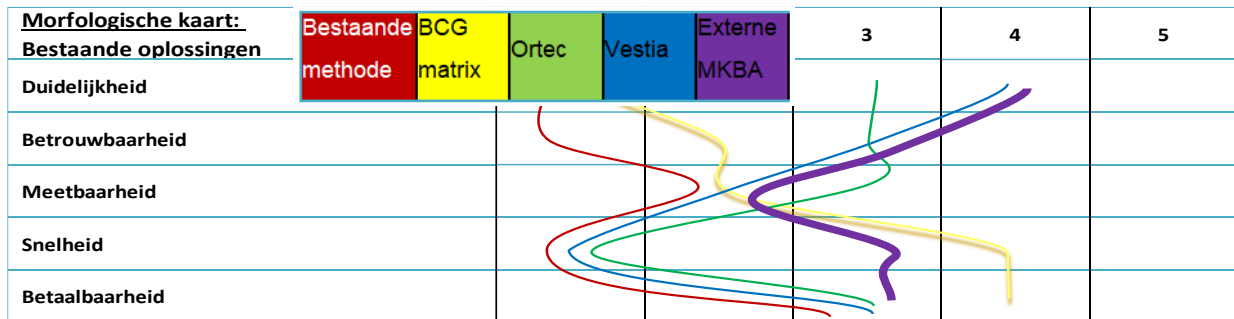
De bestaande methode (notitie zonder format) bevat vrijwel geen objectieve en onafhankelijke informatie, is vooral kwalitatief van aard, geen inzicht in de onderliggende afwegingen, een korte doorlooptijd beperkte kosten.

De gebruikte informatie voor de BCG-matrix is onafhankelijk en objectief. Het meet niet wat het moet meten en geeft geen inzicht voor de besluitvorming. Het kost weinig tijd en moeite om samen te stellen.

Het gebruik van de rendementsmatrix geeft waarschijnlijk voldoende inzicht. De betrouwbaarheid is waarschijnlijk voldoende. De meetbaarheid is onzeker. Het model moet nog worden ontwikkeld. De kosten zullen beperkt zijn.

De grafische weergave van Vestia met op de assen de marktwaarde en de strategische waarde is een mooi. Het bezwaar bij de marktwaarde is dat deze uitgaat van verkoop, wat niet strategie is, dit zal de prijzen late dalen en is dus niet bruikbaar. Het model moet nog worden ontwikkeld. De kosten zijn beperkt.

Een MKBA is over het algemeen duidelijk. De informatie wordt door de corporatie aangeleverd en dat heeft invloed heeft op de uitkomsten. Het is vooral een kwalitatief instrument. De doorlooptijd en de prijs zijn normaal.



Figuur 16: Morfologische kaart van de bestaande oplossingen

5.3. Evaluatie van de alternatieve oplossingen

Hieronder de beoordeling van de alternatieve oplossingen.

Een instrument op basis van de Aedex is redelijk onafhankelijk. De aangeleverde data kan worden beïnvloed, maar is op lange termijn (te) moeilijk. Alle data is kwantitatief, dus goed meetbaar. WBC doet nog niet mee met de Aedex, waardoor de snelheid een issue is. Echt duur is het niet.

Op basis van de mening van collega's is de Quick Scant. Het was voor allen verrassend hoe snel een redelijk compleet beeld ontstond! Het grote nadeel van dit instrument is de subjectiviteit en de echte meetbaarheid. Het grote voordeel de snelheid, de betaalbaarheid en het inzicht.

Mijn mijn enthousiasme over het Vestia model is de basis geweest voor de ontwikkeling de Strategische Kaart. De duidelijkheid, snelheid en betaalbaarheid van het geïntegreerde instrument zijn heel goed. Omdat objectieve informatie kan worden gebruikt is de onafhankelijkheid, de objectiviteit (in die zin dat het MT niet kan 'twieken') en de meetbaarheid (feiten blijven feiten) goed gewaardeerd.

Waardering	Score
slecht	1
onvoldoende	2
voldoende	3
goed	4
heel goed	5

Figuur 17: Score tabel

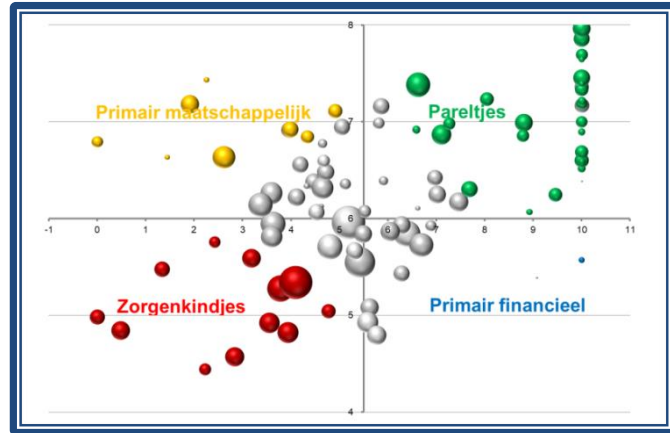
<u>Morfologische kaart:</u> Alternatieve oplossingen	Criteria	Aedex grafiek	Quick Scan	Strategische Kaart	4	5
Duidelijkheid						
Betrouwbaarheid						
Meetbaarheid						
Snelheid						
Betaalbaarheid						

Figuur 18: Morfologische kaart van de alternatieve oplossingen

5.4. Conclusie

Duidelijkheid, betrouwbaarheid en meetbaarheid zijn voor WBC heel belangrijk als het gaat om de beoordeling van de strategie. Zij heeft de keuze uit meerdere bestaande instrumenten. Opvallend daarbij is dat de bestaande methode als minste uit de beoordeling naar voren komt, omdat het geen objectieve en onafhankelijke informatie gebruikt en onvoldoende inzicht verschaft.

Een goed bestaand alternatief is de externe MKBA, omdat het op de punten duidelijkheid en betrouwbaarheid goed scoort. Helaas scoort dit kwalitatieve instrument in de praktijk niet goed op meetbaarheid. Het was verrassend hoe snel er inzicht kan worden verschaft met behulp van de aanwezige kennis en ervaring van de collega's!



Figuur 19: De definitieve uitkomst van de Grafische Kaart

Met behulp van de ervaring en de beschikbare informatie is het goed mogelijk om een geïntegreerd instrument te maken dat voldoet aan alle eisen: het is duidelijk, onafhankelijk, meetbaar, snel en betaalbaar.

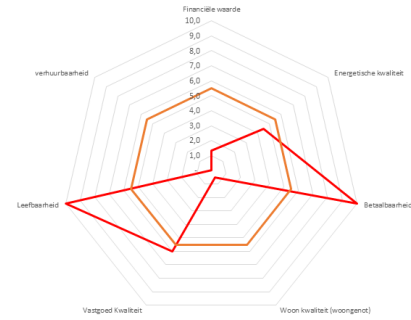
In het dagelijks werk wordt dikwijls een tekort aan visie en idealen ervaren. Gebrek aan ruimte voor individuele verantwoordelijkheid ontmoedigt eigen inzet. Gevoelens van onmacht roepen boosheid op en afkeer van retoriek en regels. Maar vechten noch vluchten biedt uitzicht op hervorming van structuren en levensstijl. De uitdaging blijft zelf iets te doen, in betrokkenheid op de gemeenschap.

Koningin Beatrix, 2011

6. Implementatie

6.1. Implementatieplan

Aan het begin van het project was er onduidelijkheid over het resultaat en de eisen. Wel was duidelijk dat het eindresultaat snel beschikbaar zou moeten zijn. Dat is een goede reden voor de Scrum-methode. De Scrummethode kenmerkt zich door: de Incrementele voortgang, de continue afstemming met de klant, daardoor draagvlak voor het resultaat én het eindproduct op tijd gereed is. Het MT voelde zich daardoor eigenaar en verantwoordelijk voor het resultaat. De uitwerking heeft vooral tijdens de studietijd (thuis) plaats gevonden en (beperkt) binnen de gewone werktijd, zodat de kosten voor WBC laag zijn. Een echte win-winsituatie!



Figuur 20: factoren van één complex

6.2. Implementatie

Bij de eerste contouren van het instrument is de aansluiting gezocht bij het MT of dit aansluit bij de verwachting en om draagvlak te creëren. De reacties waren enorm positief, omdat in één oogopslag duidelijk was waar én waarom moet worden ingegrepen. Op basis van de literatuur zijn alle mogelijke factoren benoemd en een voorstel gedaan voor de onderlinge weging. Per factor zijn alle mogelijke KPI's opgenomen en een range voorstel gedaan voor de onderlinge weging, wat niet heeft geleid tot aanpassingen.

Op basis van de KPI's is alle beschikbare data op woningniveau verzameld. Op basis van de verzamelde data zijn de KPI's per woning berekend. Aansluitend zijn de mogelijke scores van de KPI's 'gewaardeerd' met een rapportcijfer, omdat deze sneller te lezen en te begrijpen is. Per woning is per KPI het rapportcijfer bepaald. Tot slot zijn de uitkomsten getest op rekenfouten, formulefouten, afwijkende data en dergelijk en daarmee vastgesteld dat het instrument én de uitkomsten robuust zijn.

De paradox van perfectie: bepaalde situaties krijgen we alleen onder controle door ze los te laten

Gordon Livingston

6.3. Relevantie van de resultaten

In deze paragraaf wordt de relevantie van het onderzoek besproken.

- Ⓢ De uitkomsten van het onderzoek worden inmiddels gebruikt. Voor de interne organisatie levert het rust en duidelijkheid op. De RvC, het MT, uitvoerende en beleidsmedewerkers begrijpen de richting.
- Ⓢ Het instrument heeft de huurders, gemeente, collega-corporaties en zorgorganisaties het inzicht gegeven in de redenen waarom welke keuzes worden gemaakt en de constructieve bespreking die daarop volgde.
- Ⓢ Dit onderzoek gaat over de investeringen voor de komende 5 jaar. Een positief effect van 1‰ is veel geld!
- Ⓢ De morfologische kaart maakt de voordelen en nadelen van elk van de oplossingen in één oogopslag zeer goed duidelijk en laat zien welke oplossing de voorkeur geniet.
- Ⓢ Een mooie verrassing was dat je met impliciete interne kennis kunt komen tot helder inzicht.
- Ⓢ Dit onderzoek verdient de uitwerking naar een wetenschappelijke publicatie / journal paper.

6.4. Hiaten, onregelmatigheden en onzekerheden

- Ⓢ De bedrijfswaarde wordt vervangen door de beleidswaarde. Waarschijnlijk kan de beleidswaarde de bedrijfswaarde vervangen. Een alternatief is het directe rendement over de eerste tien jaar van de exploitatie.
- Ⓢ In eerste aanleg is de Quick-Scan gemaakt op basis van een drietal interviews. Daarna is het opgebouwd uit circa 25 KPI's. Het moet mogelijk moet zijn om dit instrument te vereenvoudigen naar circa 5 KPI's.
- Ⓢ De uitkomst is gebaseerd op de subjectieve en beschikbare cijfermatige informatie. Deze informatie is met de hoogst mogelijke zorg geselecteerd en gecontroleerd, maar kan fouten bevatten. Gezien het strategische belang is het de aanbeveling om de betreffende complexen te bezoeken en zo visueel vast te stellen of dít complex déze ingreep echt nodig heeft.

If you help people develop, they tend to develop the firm too. Especially if people plan on a long career with a firm, investing in the development of people is clearly worthwhile.

Jagersma

7. SLOTwoorden

- Ⓞ Niets is zo belangrijk is als de goede vraag. Op het verkeerde moment haast maken is zonde van de tijd.
- Ⓞ Je kunt met de impliciete kennis en ervaring van de mensen binnen de organisatie een compleet instrument vullen, want die informatie is aanwezig, als je maar aan de goede mensen de goede vragen stelt.
- Ⓞ De Agile-methode (incrementele voortgang, de continue afstemming en meerdere fases tegelijkertijd parallel uitwerken) is voor mij gewoon geworden. Deze manier van werken vergt meer energie, geeft meer resultaten, meer snelheid én meer plezier. Dat dit de afgelopen jaren mijn standaard werkmethode was geworden, ontdekte ik doordat mijn begeleider mij daarop wees.
- Ⓞ Het resultaat is eigenlijk een leuke uitvinding. Die gaan we publiceren: we gaan een journal paper schrijven!
- Ⓞ De uitkomst biedt publicitair mooie kansen om presentaties te gaan geven.
- Ⓞ De uitkomst heeft commerciële mogelijkheden om tegen een leuke vergoeding kleine corporaties te helpen.
- Ⓞ De vele zinvolle adviezen van de uitvoerende collega's zijn waardevol. Gebruik de 'tussenperiode' van externe procedures om het laaghangende fruit te 'oogsten'!
- Ⓞ Maak één jaar voor de oplevering van het laatste project opnieuw deze analyse.
- Ⓞ Denk na wie de eigenaar wordt.
- Ⓞ Nu is de informatie voorhanden en de kennis paraat. Leg het vast en draag het over.
- Ⓞ Objectieve informatie en een objectieve spiegel helpen om de resultaten te verbeteren, bijvoorbeeld helpt, bijvoorbeeld door deel te nemen aan een benchmark, zoals de Aedex.

Een reflectie op het proces en de eigen rol leidt tot een verhoging van het kennisniveau van de organisatie en een ontwikkeling van de leiderschapsvaardigheden.

Marcel van der Ham (Heerkens, 2012, pag. 4)

8. Bibliografie

8.1. Wetenschappelijke literatuur

Aalbers, Manuel B. et al (2017), "The Financialization of A Social Housing Provider", in Journal: International Journal of Urban Regional Research, Volume 41, Issue 4, July 2017, Pages 572–587, conference paper, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2427.12520/full> , 19-03-2018.

Boerenfijn P. et al (2018), "A multi-case study of innovations in energy performance of social housing for older adults in the Netherlands", in Journal: Energy and Buildings, Volume 158, 1 January 2018, Pages 1762-1769, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378778817320091> , 19-03-2018.

Brydon-Miller, Mary et al (2003), "Why Action Research?", in Journal: Action Research, Volume 1, pages 9–28, SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi, Copyright© 2003, ISSN: 1476-7503, Online ISSN: 1741-2617, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14767503030011002> , 19-03-2018.

Buitelaar, Edwin & Arjan Bregman (2016), "Dutch land development institutions in the face of crisis: trembling pillars in the planners' paradise", in Journal: European Planning Studies, Volume 24, 2016 - Issue 7: Theme issue: Crisis and renewal of contemporary urban planning, Pages 1281-1294, Received 15 Mar 2016, Accepted 16 Mar 2016, Published online: 07 Apr 2016, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2016.1168785> , 19-03-2018.

Loon, Jannes van et al (2017), "How real estate became 'just another asset class'", in Journal: European Planning Studies, Volume 25, 2017 - Issue 2, Pages 221-240, Received 19 Oct 2016, Accepted 26 Dec 2016, Published online: 17 Jan 2017, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2016.1277693> , 19-03-2018.

- Nieboer, Nico & Vincent Gruis (2016), "The continued retreat of non-profit housing providers in the Netherlands", in: Journal of Housing and the Built Environment, June 2016, Volume 31, Issue 2, pp 277–295, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10901-015-9458-1> , 19-03-2018.
- Tajani, Francesco & Pierluigi Morano, (2015) "An evaluation model of the financial feasibility of social housing in urban redevelopment", in journal: Property Management, Vol. 33 Issue: 2, pp.133-151, <https://doi.org/10.1108/PM-02-2014-0007> , 19-03-2018.
- Tu, Qi et al (2017), "House prices and long-term equilibrium in the regulated market of the Netherlands", in journal: Housing Studies, Pages 1-25 | Received 09 Jul 2015, Accepted 21 Jun 2017, Published online: 18 Jul 2017 <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02673037.2017.1346786> , 19-03-2018.

8.2. Vakliteratuur

Bosch, René ten (2008), "Strategisch denken, op zoek naar nieuw helden", Zaltbommel: Thema.

Conijn, Johan (2013), "Portefeuille sturing bij Woningcorporaties", Rotterdam: Ortec-Finance

Gerrits, Theo et al (2013), "Agile", Zaltbommel: Van Haren Publishing

Gijselaers, Marjolein (2011), "Scriptie Strategische Portefeuillesturing Gemeente Maasstricht", Tilburg: TIAS

Grit, R. (1994), "Projectmanagement, een praktisch handboek", Groningen: Wolters Noordhof.

Heerkens, Hans & Arnold van Winden (2012), "Geen probleem, een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries", Buren: Business School Nederland.

Jagersma, Pieter Klaas (2014), "On becoming extraordinary", USA: Inspiration Press.

Livingston, Gordon (2004), "Te vroeg oud, te laat wijs", Schiedam: Scriptum,
oorspronkelijke titel: "Too Soon Old, Too Late Smart", USA: Avalon Publishing Group inc.

Mintzberg, Henry (2014), "Simply Managing, Nederlandstalige editie", Amsterdam: Business Contact.

Plooi, F. (2011). "Onderzoek doen", Amsterdam: Pearson Education.

Quine, Willard Van Orman (2011), "Filosofenkwartet", Rotterdam: Lemniscaat

Sutherland, J., vert. W. Scherpenisse (2014), "Scrum", Amsterdam: Maven publishing

Vermeulen, Maarten & Mariëlle Wieman, (2010), "Handboek Vastgoedmanagement", Groningen: Noordhof uitgevers.

8.3. Internet

- Baars, Wouter (2018), "Waterval versus Agile (cyclisch) projectmanagement", <https://www.projectmanagement-training.nl/boek/waterval-versus-agile> , 19-03-2018.
- Conijn, Johan (2012), "DrieKamerModel_leaflet", <http://www.ortec-finance.com/-/media/Files/REM-DKM-Spel.ashx?la=nl-NL&hash=CB0DA8C9CFE1FFB5B492CC34C3621D0021BA3668> , 19-03-2018.
- Conijn, Johan (2017), "Handreiking performance analyse", <http://insights.ortec-finance.com/nl-nl/2017/10/16/handreiking-performance-analyse> , 19-03-2018.
- Dankert, Ritske (2017), "Driekamermodel in de praktijk: wat kun je ermee?", <https://corporatiestrategie.nl/het-driekamermodel-in-de-praktijk/> , 19-03-2018.
- De Jonge, Mr J.H.M. (2018), "Product Portfolio Management: Summary of the BCG model. Abstract.", http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html , 19-03-2018.
- Devillers, Eline et all (2011), "MKBA Uithoflijn", <http://www.mkba-informatie.nl/mkba-voor-gevorderden/best-practices/mkba-uthoflijn/> , 19-03-2018.
- Loosbroek, (2005), "Strategische Voorraadbeleid van Woningcorporaties", <http://docplayer.nl/12752427-Strategisch-voorraadbeleid-van-woningcorporaties.html> , 19-03-2018.
- Tazelaar, Paul (2015), "Maak afweging tussen financieel rendement en toegevoegde waarde portfolio", https://www.corporatieids.nl/nl/nieuws/paul_tazelaar_programmanager_waardesturing_vestia_maat_afweging_tussen_financieel_rendement_en_toegevoegde_waarde_portfolio-1448 , 19-03-2018.
- Swank, Arne (2016), "Rondom Wonen verwarmt huizen met warmte tuinbouwbedrijf", <https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/warmtewet/rondom-wonen-verwarmt-huizen-met-warmte-tuinbouwbedrijf.html> , 19-03-2018.
- Wevers, Edgar (2016), "Corporaties moeten sturen op maatschappelijk- ipv financieel rendement", <https://www.twynstragudde.nl/pers/corporaties-moeten-sturen-op-maatschappelijk-ipv-financieel-rendement> , 19-03-2018.
- WSW (2018), www.WSW.nl , 19-03-2018.

Figuur 21: De definitieve versie

