

# De Vastgoed Strategie meetbaar gemaakt

Case study over de Vastgoed Strategie voor de Nederlandse Woningcorporaties

## Artikel, auteurs en correspondentie

- Dit artikel betreft een vrije vertaling van “Strategically Measuring Quality of Existing Building Stock”
- <https://doi.org/10.5539/mas.v14n5p63>
- Arie Stapper MBA<sup>1</sup>,  
Stapper Advies BV, Dorpsstraat 32, 2902BD Capelle aan den IJssel, Nederland,  
tel. +31 10 451 1557, E-mail: [mail@stapper.eu](mailto:mail@stapper.eu)
- Christoph Maria Ravesloot Ph.D. M.STS, MSc.Eng.<sup>1,2</sup>,  
Hogeschool Rotterdam, Onderzoek Senter Duurzame Haven Steden, Heijplaatstraat 23,  
3089 JB Rotterdam, Nederland, tel. +31 616910660, E-mail: [c.m.ravesloot@hr.nl](mailto:c.m.ravesloot@hr.nl)

<sup>1)</sup> *Business School Nederland, Buren*

<sup>2)</sup> *Hogeschool Rotterdam, Rotterdam*

## Samenvatting

Nederlandse woningcorporaties gebruiken over het algemeen twee methoden om de waarde van bestaande woningvoorraad te beoordelen. De eerste is door het berekenen van het financiële rendement op investeringen met een levensverwachting van vijftig tot zestig jaar. De tweede methode is om de technische kwaliteit af te wegen tegen onderhouds- en renovatieplanning. Een Nederlandse woningcorporatie had behoefte aan een geïntegreerde methode, dus in één case study werd op basis van onderzoek een nieuwe methode ontwikkeld hoe de technische en financiële activa beter te monitoren.

Er werden vier problemen ontdekt:

1. de bestaande vastgoed strategie leek niet bestand te zijn tegen toekomstige veranderingen,
2. er was geen instrument om de vooruitgang te meten,
3. er was geen manier om strategische gegevens naar afzonderlijke complexen te vertalen en
4. er was geen instrument om de resultaten van verbeteringen ten opzichte van de strategische doelstellingen te monitoren.

Met één geïntegreerd instrument om deze vier problemen op te lossen, zou een gesloten en geïntegreerde aanpak van het asset management en de vastgoed strategie beschikbaar zijn. Een dergelijk instrument zou het mogelijk maken om de vastgoed strategie aan te passen op basis van feiten, die zijn verkregen door de resultaten van eerdere aanpassingen van deze strategie te meten. Het doel van deze paper is om het onderzoek ter ondersteuning van het ontwerp van een nieuw model te presenteren.

Het resultaat, de zogenaamde ‘Return Matrix’, is nu een uitgewerkt model. Het ondersteunt het managementteam bij de ontwikkeling en de besluitvorming voor de vastgoed strategie (vijf jaar) en de visie (twintig jaar). Het creëert ook inzicht in en ondersteuning voor het resultaat van deze strategie bij beleidsprofessionals, medewerkers en collega's. En tenslotte, het creëert begrip onder de huurders, begrip en draagvlak bij de verantwoordelijke ambtenaren en het ondersteund bij het krijgen goedkeuring en instemming van de gemeentelijke bestuurders.

De kennis die door deze studie is verkregen en deze paper wordt gedeelt, maakt het ook voor andere corporaties eenvoudig om het instrument samen te stellen.

## Trefwoorden

Engels: asset management, Dutch Social Housing Corporation, return matrix, financial return, social return, strategy measurement model.

Nederlands: woningcorporatie, Nederland, rendementsmatrix, financieel rendement, maatschappelijk, strategisch meet model.

# **1. Inleiding**

Nederlandse woningcorporaties hebben over het algemeen twee methoden om de strategische waarde van bestaande woningvoorraad te beoordelen. De eerste is door het berekenen van het financiële rendement op investeringen met een levensverwachting van vijftig tot zestig jaar. De tweede methode is om de technische kwaliteit in evenwicht te brengen met onderhouds- en renovatieplanning. Deze tweede methode is meestal gebaseerd op ervaringen uit het verleden en persoonlijke schatting door onderhoudsmensen. Er is echter een combinatie van beide methoden nodig voor het strategisch plannen van een duurzame renovatie van bestaande gebouwenvoorraad. Het budget kan immers maar één keer worden besteed.

## **1.1 Introductie van het probleem**

Een Nederlandse woningcorporatie bij Amsterdam erkende dit strategische probleem vanwege verwachte, snel opkomende, technische en financiële veranderingen en het veranderen van het overheids- en gemeentebestuur. Daarom hadden woningcorporaties in het algemeen, en deze woningcorporatie in het bijzonder, behoefte aan een nauwkeuriger methode voor het monitoren van technische en financiële prestatie-indicatoren voor de renovatie van bestaande gebouwenvoorraad binnen de vastgoed strategie en de vermogensallocatie voor de sociale woningbouw. In een verkennende casestudy voor deze woningcorporatie is onderzoek gedaan om de kennis op te doen die nodig is om een methode te ontwikkelen en te testen om de technische en financiële activa beter te monitoren. Deze methode moest ook reflecteren over mogelijkheden om de resultaten directer te communiceren onder professionals van de woningcorporatie en aan private en publieke partners.

## **1.2 Het belang van het probleem**

In de dagelijkse routine van vermogensbeheer werden vier strategische problemen ontdekt:

- a) de bestaande vastgoed strategie leek niet bestand te zijn tegen toekomstige veranderingen,
- b) er was geen reden om de voortgang te meten,
- c) strategische gegevens konden niet worden vertaald naar individual estates;
- d) en ten slotte was er geen instrument om de resultaten van verbeteringen die ten opzichte van de strategische doelstellingen waren te volgen, te monitoren.

Nederlandse woningcorporaties in het algemeen, en deze woningcorporatie in het bijzonder, zouden deze vier strategische problemen kunnen oplossen, als ze één geïntegreerd instrument hadden. Een gesloten geïntegreerde benadering van het asset management zou hen in staat stellen de vastgoed strategie aan te passen op basis van feiten die zijn verkregen door de resultaten van eerdere aanpassingen van deze strategie te meten. Een meerderheid van de Nederlandse sociale woningvoorraad is oud en verouderd. De kwaliteit is slecht, wat ook betekent dat huurders weinig huur betalen. Dat geldt ook voor deze woningcorporatie.

Beleidsmakers hebben weinig idee van wat de beste strategie van verbetering is. Zelfs als dat wel het was, zou er geen instrument zijn om een verbeterde vastgoed strategie te testen. Daarnaast moet worden geanticipeerd op veranderingen in het Nederlandse overheidsbeleid en veranderende financiële omstandigheden.

## **1.3 De vraag die centraal staat in het doel**

Zoals eerder gezegd hebben woningcorporaties over het algemeen twee methoden om de strategische waarde van bestaande woningvoorraad te beoordelen: het financiële rendement op investeringen en de technische kwaliteit. Beide methoden waren zelfstandig onvoldoende om te bepalen welke vastgoed strategie het beste zou zijn. Daarom had deze woningcorporatie behoefte aan een nauwkeurigere methode voor het monitoren van technische en financiële prestatie-indicatoren voor bestaande gebouwenvoorraad binnen de Vastgoedportefeuille voor sociale woningbouw. Dus het was een probleem dat de corporatie de vastgoed strategie niet kon meten.

## 2. Methode

De hoofdvraag van het onderzoek richt zich op de case study van de woningcorporatie: Op welke manier kan deze woningcorporatie een instrument ontwikkelen voor de vastgoed strategie met goede technische en financiële details?

Het doel van het onderzoek is om kennis op te doen over KPI's (key performance indicators) en andere ingrediënten die nodig zijn voor de vastgoed strategie, die bij voorkeur aansluit bij het asset management. Deze kennis zal worden gebruikt om een visueel monitoringinstrument te ontwikkelen dat een goede discussie en besluitvorming mogelijk maakt, gebaseerd op gedeelde feiten over de werkelijke technische en financiële prestaties van bestaande gebouwvoorraad. Een serieuze strategische uitdaging als deze vraagt om een zeer betrouwbaar resultaat. Daarom is gekozen voor een toegepaste wetenschappelijke aanpak. Een extra stap in de verificatie van het proces en in de validatie van de resultaten is toegevoegd voor de verantwoordingsplicht en om de betrouwbaarheid te verhogen.

### 2.1 literatuuronderzoek

Ten eerste werd literatuuronderzoek uitgevoerd om meer kennis op te doen over de bekende fail- en succesfactoren van strategisch vermogensbeheer voor woningcorporaties en in sociale woningbouw. Wat zijn de voorwaarden om een strategisch vermogensbeheerbeleid naar behoren te laten werken en veerkrachtig te maken? Ook werd gekeken naar prestatie-indicatoren in strategisch vermogensbeheer en in het huisvestingsbeleid, zowel bij private partijen als bij overheden.

Tabel 1: trefwoorden en bronnen

<u>Betreft</u>	<u>Trefwoorden, bronnen</u>
Eén zoekopdracht	BIM, Big Data, toegevoegde waarde, samenwerking, ondersteuning, resultaat, visie, missie, strategie, sociale huisvesting, NOM, hernieuwbaar, circulair, vernieuwen, renoveren, verjongen, verjongen, verjongen, duurzaamheid, energie,
Samengesteld zoeken	sociale woningbouw, planningsociale woningbouw Nederlandse kwaliteitsmeting kritische evaluatie Nederlandse sociale woningbouw
literatuurbronnen	scholar.google.nl bibliotheek van ASRE

Het literatuuronderzoek moet de faal- en succesfactoren van strategisch vermogensbeheer voor woningcorporaties en sociale woningbouw aantonen. Wat zouden voorwaarden zijn om een strategisch vermogensbeheerbeleid goed te laten werken en veerkrachtig te maken? Ook werd gekeken naar prestatie-indicatoren in strategisch vermogensbeheer en in het huisvestingsbeleid, zowel van private partijen als van overheden. Om de betrouwbaarheid te vergroten, werden deskundigen over dit onderwerp geïnterviewd.

### 2.2 interviews

Ten tweede werden betrokken professionals van de woningcorporatie en belanghebbenden geïnterviewd over strategische beleidsvorming in het geval van deze woningcorporatie. Welk strategisch beleid wordt er gevoerd bij de woningcorporatie en welke soorten strategisch beleid zijn bekend in de literatuur en onder professionals? Er werd een overzicht gemaakt van het beleid en hun kansen en risico's. Bijzondere aandacht werd besteed aan de vraag hoe te discussiëren en hoe te beslissen over de normen voor een toekomstig veerkrachtig strategisch vermogensbeheerbeleid. De externe interviews met de belangrijkste belanghebbenden moeten de criteria geven voor een gedetailleerde financiële en technische evaluatie van de bestaande gebouwvoorraad. Om deze informatie te krijgen en ruimte te laten voor onverwachte informatie, werden semi gestructureerde interviews met deels vaste en deels open vragen ontworpen. De DESTEP-analyse methode werd voor het SWOT-diagram gebruikt. In de case study van deze woningcorporatie komt dit overeen met de kwaliteit en resultaten van de bestaande asset management tool.

## 2.3 Vergelijking van de opties

Ten derde leverde de literatuur een aantal modellen op waarvan de informatie kon worden vergeleken en gecombineerd tot een aantal alternatieve opties. De morfologische mapping methode met de bovengenoemde en geprioriteerde criteria werd gebruikt om de opties te vergelijken, wat leidde tot de keuze van het model dat het beste geschikt was voor zijn doel en het combineren van technische en financiële vooruitzichten in een tool voor de vastgoed strategie.

## 2.4 De factoren en de KPI's

Ten vierde gaf het vergelijken van de factoren in de literatuur, de interviews en de analyses inzicht in de mogelijk nuttige ingrediënten van de tool. Door de factoren te vergelijken en te beoordelen om te bepalen welke nuttig waren in het algemeen en in de specifieke situatie van deze woningcorporatie, werd een selectie gemaakt. Voor elke factor werden zoveel mogelijk KPI's geselecteerd, met criteria voor elke KPI. Dit werd gedaan om de betrouwbaarheid te verhogen. Voor deze corporatie is een voorstel opgesteld ter besluitvorming, gebaseerd op evenredige verdeling. De uiteindelijke KPI's en hun gewicht werden gekozen en door het managementteam van deze corporatie.

Om de communicatie met de gebruikers te verbeteren, werd het resultaat vereenvoudigd door het te presenteren als een lineair geschaald gescoord getal tussen nul en tien. Voor elke KPI wordt het scorenummer van zes bepaald als 'voldoende' en het scorenummer van tien wordt vastgesteld op 'de hoogste score die eventueel gewenst is'. Dit betekent dat een score hoger dan tien wordt afgerond op tien, en lager dan nul op nul.

## 2.5 De realisatie

De vijfde stap was de eerste implementatie van het model bij deze Woningcorporatie. Alle gegevens werden verzameld op het niveau van de 6.500 afzonderlijke wooneenheden. Om het effect van uitschieters tot een minimum te beperken, werd elke KPI berekend op het laagste niveau van de afzonderlijke eenheden, voordat het gemiddelde werd bepaald. Om vast te stellen dat het instrument en de resultaten robuust zouden zijn, werd een data-expert gevraagd om de gegevens, de gegevensverwerking en de resultaten te controleren.

## 2.6 Betrouwbaarheidscontrole

Als laatste stap werd de betrouwbaarheid van het model gecontroleerd. Bij deze Woningcorporatie was niet veel geïdentificeerde en gecodeerde informatie beschikbaar. Om de betrouwbaarheid van het model te verhogen, werd nieuwe informatie verzameld voor validatie van de uitkomst van het model en de validatie van het model zelf. De organisatie bestaat uit aparte teams die zich bezighouden met vier elementen (of factoren), te weten techniek, huurbaarheid, leefbaarheid en financiën. Elk team heeft zijn eigen specifieke kennis van de woningvoorraad. Voor deze validatie werden deze vier kennisgroepen samengesteld, elke groep gericht op één van de vier factoren.

Omdat de kennis in dit geval niet geclassificeerd en niet geïdentificeerd was, werd de 'verkeerslichtmethode' gebruikt om de informatie te identificeren en de informatie voor elke factor te classificeren. Voor elke factor werd een bijeenkomst georganiseerd en mensen met relevante kennis en ervaringsdeskundigen werden uitgenodigd.

Ter voorbereiding van de groepsbijeenkomsten werden wijkkaarten gemaakt (plattegronden van de wijken van de stad). Op deze wijkkaarten was het bezit van de corporatie zichtbaar gevisualiseerd door kleur, inclusief de vermelding van de complexnummers. Deze wijkkaarten werden in viervoud afgedrukt voor de vier elementen van de woningvoorraad van de corporatie. Tijdens de vier bijeenkomst werd de ervaringsdeskundigen gevraagd om elk complex een groene (= goed), gele (= matig) of rode (= slecht) sticker te geven. Daarna werd ze gevraagd naar hun consensus voor de top tien van rood en hun top tien van groen. Op deze manier werd een vijf-puntsschaal voor elke factor gevonden, die de kennis van deskundigen onthult, classificeert en het deelt. Om deze gegevens te valideren en de betrouwbaarheid te vergroten, werd aan het einde van de vergadering een discussie georganiseerd. Na deze discussie werden kleine wijzigingen toegestaan.

### 3. Resultaten

Er werd literatuuronderzoek gedaan naar de bekende faal- en succesfactoren van de vastgoed strategie voor sociale woningcorporaties. Wat zijn voorwaarden om een vastgoed strategie naar behoren te laten werken en veerkrachtig te maken? Er werd aanvullend literatuuronderzoek gedaan naar de prestatie-indicatoren (KPI's) voor het asset management, huisvestingsbeleid, zowel voor private als publieke partijen.

#### 3.1 Recente wetenschappelijke literatuur

De zoektocht naar wetenschappelijke literatuur heeft een breed spectrum aan artikelen opgeleverd, zoals het effect op onze overheid van de ontwikkeling sociaal vastgoed als een belegging te gaan zien (Loon, 2017). Een ander boeiend artikel gaat over het effect daarvan op de woningcorporaties, niet over de waarde van het vastgoed, maar over de ontwikkeling van de waarden van de organisatie (Nieboer, 2016). Boerenfijn schreef een interessant artikel over het verduurzamen van de woningen voor ouderen en hoe die daarbij te betrekken (Boerenfijn, 2018). Het artikel van Edwin Buitelaar en Arjan Bregman (Buitelaar, 2016) gaat meer over het effect van de crisis op nieuwbouw en grondpolitiek dan over renovaties en vastgoedstrategie.

Peter Boelhouwer schrijft over het verband tussen het overheidsbeleid en het huurprijsbeleid (Tu, 2015). Ook een artikel over Vestia en derivaten is natuurlijk gevonden, inclusief een toelichting op de 'vereconomisering' van de sociale woningsector (Aalbers, 2017). Tot slot vond ik een artikel dat ging over het ontwikkelen van een evaluatiemodel ter ondersteuning van de beslissingen van overheidsdiensten, die invloed hebben op stedelijke vernieuwing en sociale huisvesting, en die zijn uitgevoerd met de betrokkenheid van particuliere investeerders (Tajani, 2015).

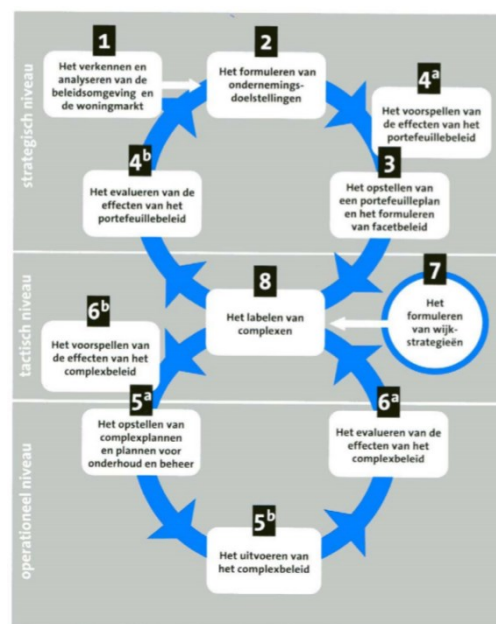
Hoewel het allemaal boeiende artikelen zijn, ben ik geen wetenschappelijke literatuur tegengekomen die kan helpen om te komen tot een goed instrument om de een portefeuilleplan van Woningbedrijf Velsen te toetsen.

#### 3.2 Oudere wetenschappelijke literatuur

Deze zoektocht naar informatie leidde tot een extra hoeveelheid (indirect) nuttige literatuur. Ten eerste een publicatie over de mogelijke toepassingen van prestatie meting en de indicatoren die kunnen worden gebruikt om financiële en sociale rendementen te meten. "De netto contante waarde is de meest relevante indicator" (Gruis, 2005). Ook worden 26 indicatoren voor sociaal rendement in 4 categorieën beschreven in dit artikel.

Ten tweede, een rapport van de Sheffield huisvesting afdeling, waarin stond: "Sociale theorie is allemaal heel mooi, maar de meningen van de mensen die er wonen moet het criterium zijn, waarmee het succes of falen van Park Hill moet worden gemeten" (Hollow, 2010). Nieboer (2005) stelde dat vastgoedbeleggers in Nederland slechts ten delen op basis van redenering beslissen over fysieke en technische ontwikkeling: de beslissingen zijn ook deels gebaseerd op intuïtie. De periodieke evaluaties voor de vastgoed strategie zouden alleen gebaseerd zijn op financiële berekeningen om concurrerende signalen en belangen af te wegen. Sommigen verklaarden dat een systematische afweging van andere relevante aspecten onnodig of zelfs onrealistisch is. Ondanks de periodieke evaluaties van alle vastgoed portefeuilles, zouden de eigenaars geen systematische benadering hebben om het relatieve belang van de verschillende aspecten af te wegen. Dit deel van het proces blijft dus een 'black box'.

Volgens Mossel (2010) zijn het onderhoud van verwarmings- en watersystemen en het onderhoud van scharnieren en sloten van ramen en buitendeuren de zeer belangrijke onderhoudsdiensten van woningcorporaties voor de klanten. Het belang van het verwerk aan de buitenkant voor de klanten wordt verkregen met de regressie analyse methode, maar niet wanneer direct gevraagd. Veenhoven (2002) stelt dat beleidsmakers van sociale beleidsmakers zowel objectieve als subjectieve indicatoren nodig hebben. Hoewel subjectieve indicatoren hun beperkingen hebben, objectieve indicatoren hebben ook ernstige



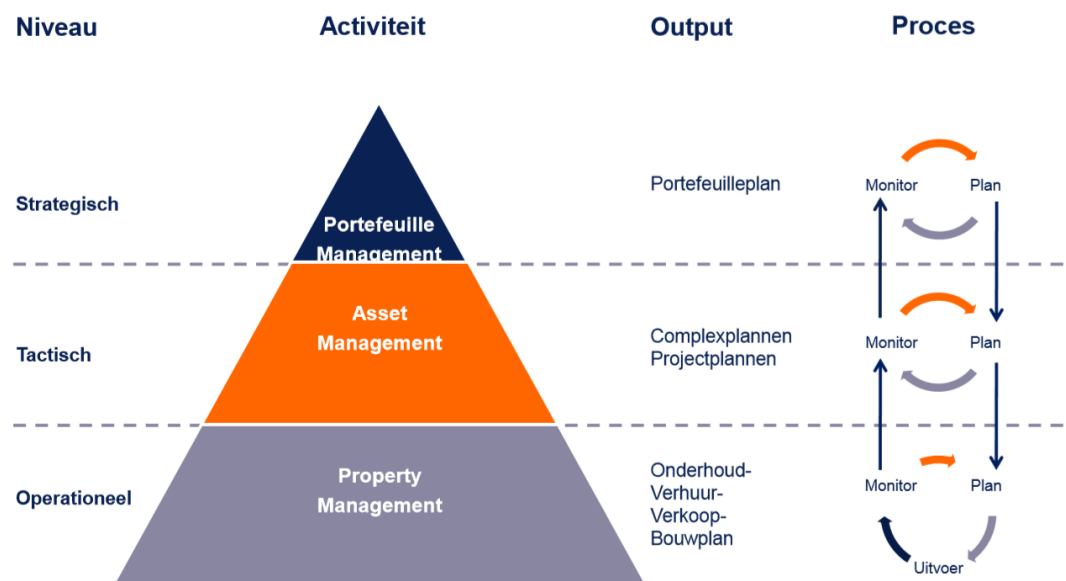
Figuur 1: Beleids8baan (Conijn, 2013)

tekortkomingen. Voor sommige doeleinden zijn objectieve indicatoren het meest geschikt, voor andere toepassingen hebben subjectieve indicatoren de voorkeur. De uitdaging van sociale verslaggeving is om de sterke punten van deze indicatoren te combineren en de discrepanties die zij vertonen te begrijpen.

Hoewel dit allemaal fascinerend en sommige (indirect) nuttige artikelen zijn, ben ik geen echte wetenschappelijke literatuur tegengekomen die direct kan helpen om een goed instrument te bedenken om een portfolioplan van Woningbedrijf Velsen te testen.

### 3.3 Professionele literatuur

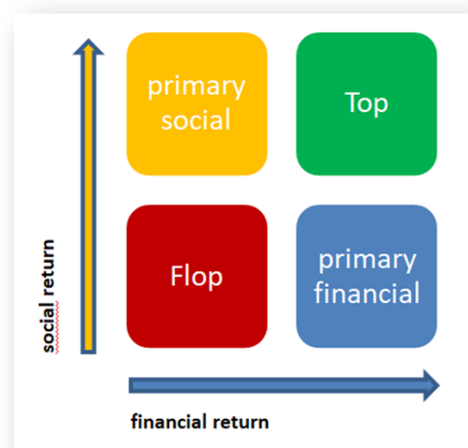
Sommige vakliteratuur over modellen voor de Nederlandse sociale woningcorporaties bestaat alleen in de Nederlandse taal. Het beschrijft het proces van het maken van een vastgoed strategie. Het model verbindt het strategische proces met het tactische en operationele proces. Dit model heet de 'Beleidsbaan' (figuur 1) en wordt veel gebruikt door Nederlandse woningcorporaties (Os, 2013).



Figuur 2: Vastgoedpiramide (Conijn, 2013)

Ortec Finance heeft de activiteiten, output en proces op de niveaus Strategie, Tactiek en Operaties geïntegreerd in één beeld (figuur 2: Vastgoedpiramide). De output van de vastgoed strategie wordt gedefinieerd als het Portefeuilleplan en bestrijkt vijf jaar in de toekomst van de woningcorporatie (Conijn, 2013). De BCG matrix is een instrument voor strategische besluitvorming. In de professionele literatuur is een vergelijkbaar model als de BCG matrix te vinden, die is te gebruiken door woningcorporaties. Dit model wordt door Ortec-finance omschreven als een instrument voor strategische besluitvorming voor woningcorporaties.

Dit model lijkt op de BCG matrix en heet de 'Rendementsmatrix' (Conijn, 2013). Beide hebben twee assen en vier vierkanten. De BCG-matrix maakt gebruik van de assen 'marked share' en 'growth rate'. De Rendementsmatrix maakt gebruik van de assen 'financieel rendement' en 'maatschappelijk rendement'. Twee van de grootste Nederlandse woningcorporaties gebruiken dit model (Conijn, 2017).



Figuur (Figuur) 3: RendementsMatrix

### 3.4 Interviews met deskundigen

De RendementsMatrix ziet er nuttig uit. In de literatuur is geen informatie over de theorie achter dit model of over de formules, bijvoorbeeld de factoren of de KPI's. Het wordt volgens de literatuur gebruikt door twee van de grootste Nederlandse woningcorporaties, dus werden twee interviews werden gepland, één voor Havensteder en één voor Vestia. De interviews waren bedoeld om aanvullende informatie over het gebruik van het model zelf te verzamelen en over de normen, de belangrijkste prestatie-indicatoren en de benodigde informatie en gegevens te bespreken. Uit deze interviews bleek dat het bestaande model vooral gaat over hoe te denken. De RendementsMatrix was niet uitgewerkt in factoren, KPI's, normen, schalen etc. Havensteder adviseerde om de tactische KPI's voor dit model te gebruiken (dus zoals gebruikt voor het asset management, waardoor het gelijk goed aansluit).

### 3.5 Criteria voor een model

Het resultaat van de gesprekken met de stakeholders was de opdracht om een duidelijke strategie te maken, duidelijk te communiceren en er lang aan vast te houden. Waarden die belangrijk werden geacht voor het vastgoed waren technische kwaliteit, energiekwaliteit, diversiteit en betaalbaarheid. Daarnaast kwam er een voorkeur voor kleinere huizen en aandacht voor eenzame of verwarde mensen. Mooi om te zien dat de gemeente haar medewerking aanbiedt voor deze opgave!

De DESTEP-analyse bestaat uit een demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en een politieke analyse, resulterend in een SWOT. De

kwaliteit van de dienstverlening, de rentabiliteit, de financiële positie en de samenwerking met stakeholders worden als sterke punten beschouwd van deze corporatie. De oude huizen, technische kwaliteit, energiekwaliteit, betaalbaarheid, trage besluitvorming en kwaliteit van leven zijn zwakke factoren. Kansen zijn de sterke marktvraag, samenwerking en het gebruik van nieuwe energieoplossingen. Risico's zijn verdwijnende subsidies, dalende kasstromen door extra belastingen, financierbaarheid en huurbaarheid.

De interviews met stakeholders gaven inzicht in de belangrijkste normen waaraan een goede strategie volgens hen moet voldoen. Het eerste waar ze om vroegen, was duidelijkheid en het nakomen van bestaande verplichtingen. Dit maakte duidelijk dat er maar één kans was om een goed plan te maken. Hun tweede prioriteit was het milieu en energie, gevolgd door technische kwaliteit en diversiteit van de voorraad. De laatste belangrijke factor was de betaalbaarheid. Een interessante bijkomstigheid voor de woningcorporatie was de suggestie dat de woningen kleiner konden worden. De belangrijkste criteria voor het model zijn dus duidelijkheid of ondubbelzinnigheid, betrouwbaarheid, meetbaarheid, snelheid en prijs. De belangrijkste factoren zijn technische kwaliteit, energiekwaliteit, financiën, oude huizen, betaalbaarheid en leefbaarheid.

Tabel 2: scoretabel

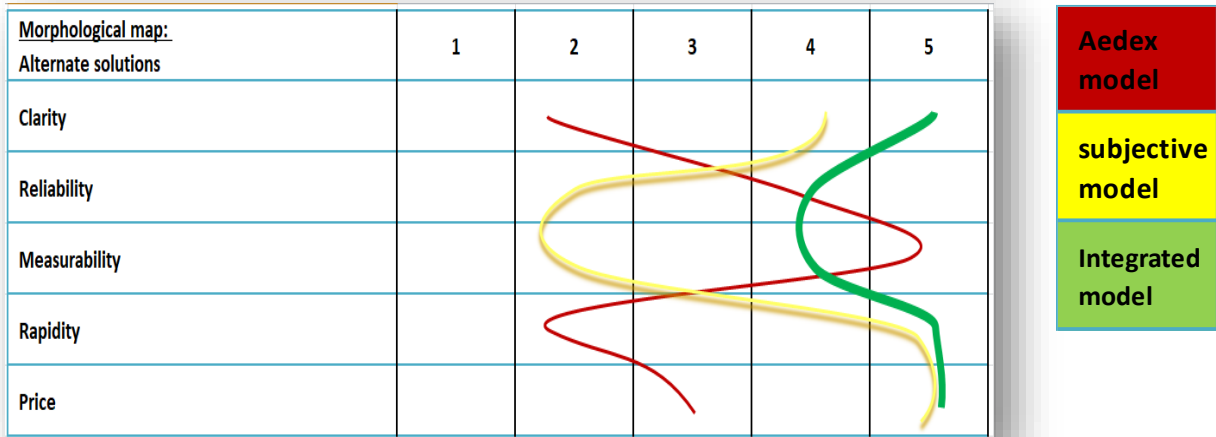
Score	Waardering
1	Heel slecht
2	Slechte
3	Voldoende
4	Goede
5	Heel goed

Tabel 3: Modelcriteria

Criteria	Aedex-model	Subjectief model	Geïntegreerd model
Duidelijkheid	2	4	5
Betrouwbaarheid	4	2	4
Meetbaarheid	5	2	4
Snelheid	2	5	5
Prijs	3	5	5

### 3.6 Keuze van het model

De BCG matrix is een bekend instrument voor strategische besluitvorming. De voordelen van de BCG matrix zijn de prijs, snelheid en betrouwbaarheid. Het nadeel voor sociale woningcorporaties is dat het besluitvormingsproces niet wordt vergemakkelijkt, terwijl het ook niet de juiste dingen meet, dus het geeft niet veel duidelijkheid en niet veel onduidelijkheid. Uit de interviews met experts bleek dat de RendementsMatrix veel duidelijkheid, betrouwbaarheid, meetbaarheid, snelheid en een lage prijs kan bieden. Deze interviews waren een grote inspiratie voor mij, omdat ze hebben aangetoond dat dit instrument voldoet aan alle criteria waaraan we moeten voldoen.



Figuur (Figuur) 4: Morfologische kaart voor de alternatieve oplossingen

### 3.7 Keuze van factoren

Het model gebruikt twee dimensies: financieel rendement en sociaal rendement.

#### **Dimensie financieel rendement (financial return)**

Om een nieuwe strategie te realiseren, moet een woningcorporatie geld lenen. De belangrijkste organisatie voor leningen voor deze sector in Nederland is het WSW. Zij bieden banken financiële garantie. Het WSW gebruikt een instrument om de financiële situatie van elke woningcorporatie te meten.

In de praktijk zijn twee KPI's het belangrijkste. ICR (Interest Coverage Ratio) is het belangrijkste voor de korte termijn en LtV (Loan to Value) is het belangrijkste voor de lange termijn. ICR en LtV worden algemeen aanvaard en gebruikt, en zeer nuttig. De normen van het WSW beperken de financiële mogelijkheden van een Nederlandse woningcorporatie. De norm van de WSW voor de lange termijn is LtV. De case study stelt de LtV van de WSW als de belangrijkste financiële KPI voor het maken van strategisch vermogensbeheerbeleid.

De lening en de waarde kunnen worden beïnvloed door strategie. De lening is het resultaat van het beleid. Dit maakt de waarde van het onderdeel actief te beïnvloeden. Een goede methode om het succes van het strategisch vermogensbeheerbeleid te meten, moet dus de waarde meten. Volgens het beleid van WSW wordt de waarde gedefinieerd als de NPV (Netto Contante Waarde, in het Nederlands de Bedrijfswaarde). Deze dimensie bestaat uit inkomsten (huur) en kosten (onderhoud, beheer en rentekosten). De NPV wordt algemeen aanvaard, gebruikt en ook nuttig. Dus, de waarde is de factor en de NPV is de KPI.

#### **Dimensie Maatschappelijk rendement (Social Value)**

Loosbroek (2005) beschrijft de factoren en KPI's die nodig zijn om het succes van tactische plannen en realisatie te meten. Deze factoren zijn voornamelijk betaalbaarheid, beschikbaarheid en technische kwaliteit. Vervolgens zijn populariteit en de kwaliteit van leven en leven. De nieuwe factor is duurzaamheid, toegevoegd als gevolg van de huidige gebeurtenissen. Vanwege ontbrekende informatie over welke factor belangrijker is, werden al deze factoren geselecteerd en gebruikt met hetzelfde gewicht in ons model. Na raadpleging van het managementteam bestond 'Maatschappelijk Rendement' uit: energiekwaliteit (20%), betaalbaarheid (20%), residentiële kwaliteit (20%), technische kwaliteit (20%), leefbaarheid (10%) en huurbaarheid (10%).



Table 4: Financial Return KPI's

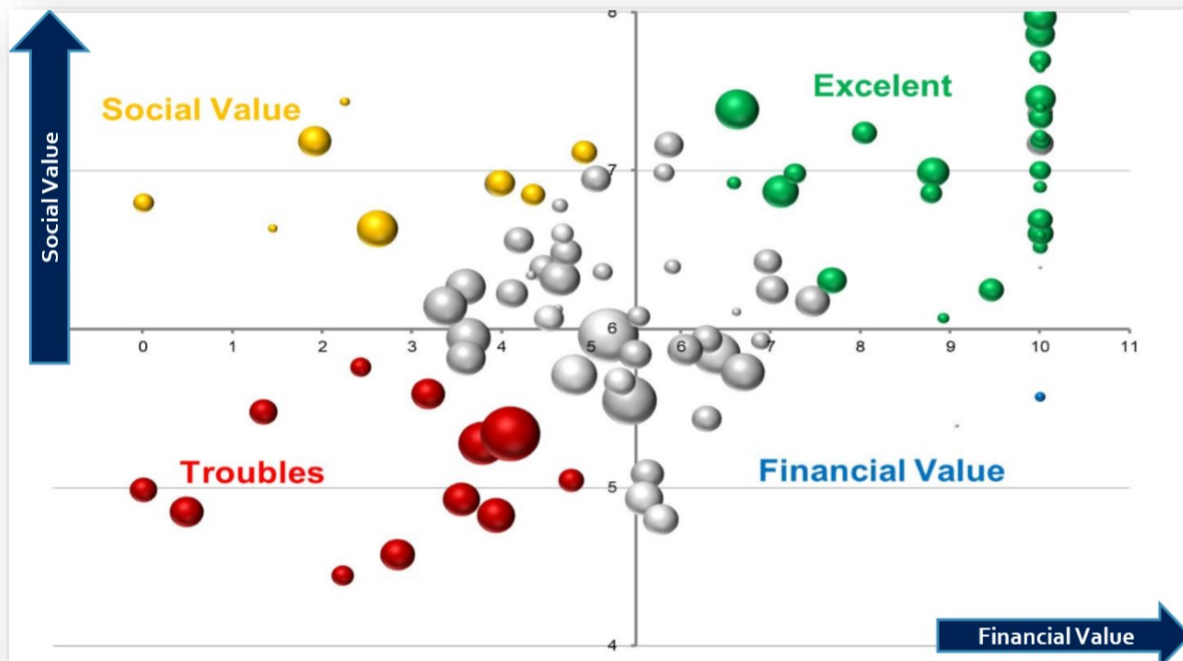
<u>Instrumenten</u>	<u>Waarden</u>			
* KPI's	Gewicht	waarde 0	waarde 6	waarde 10
<b><u>Financiële waarde</u></b>	<b>100%</b>			
* NPV (Netto Contante Waarde) in €	100%	-	30.000	50.000

Tabel 5: Social Return KPI's

<u>Instrumenten</u>	<u>Waarden</u>			
* KPI's	Gewicht	waarde 0	waarde 6	waarde 10
<b><u>Energetische kwaliteit</u></b>	<b>20%</b>			
* Energie-index	20%	2,50	2	1,00
<b><u>Betaalbaarheid</u></b>	<b>20%</b>			
* Netto huur in €	10%	710	524	400
* huurklasse	10%	5		1
<b><u>Woonplezier</u></b>	<b>20%</b>			
* WWS-punten	5%	80	134	170
* Toegankelijkheid	5%	0	6	10
* WOZ (geregistreerde) waarde in €	5%	70.000	178.000	250.000
* M2	5%	40	58	70
<b><u>Onroerend goed kwaliteit</u></b>	<b>20%</b>			
* Voorwaarde 'score'	3%	1	6	10
* conditie ROG (Rood-Oranje-Groen)	3%	0		10
* Levensduur in jaren	3%	0	20	33
* Leeftijd in jaren	3%	75	30	0
* klachten onderhoud (€/vhe)	2%	1.000	400	0
* klachten per huis	2%	3	1	0
* mutatieonderhoud	2%	1.000	400	0
* technische ROG (Rood-Oranje-Groen)	2%	Rode	Oranje	Groene
<b><u>Leefbaarheid</u></b>	<b>10%</b>			
* WOZ / M2	5%	1.500		2.000
* Leefbare ROG (Rood-Oranje-Groen)	5%	0	2,4	4
<b><u>Huurbaarheid</u></b>	<b>10%</b>			
* reactiesnelheid	3%	0		100
* Weigeringen	3%	10		0
* Verhuurbare ROG (Rood-Oranje-Groen)	4%	Rode	Oranje	Groene

### 3.8 Keuze van KPI's

Conijn (2017) presenteert een Nederlands onderzoek naar het gebruik van tactische KPI's. Dit was nuttig. Vanwege ontbrekende informatie over welke KPI meer of minder belangrijk is, werden al deze KPI's geselecteerd en gebruikt met hetzelfde gewicht. Voor deze studie werden 23 KPI's gebruikt.



Figuur (Figuur) 5: Eindresultaat van het onderzoek

### 3.9 Toevoeging van gegevens

Alle benodigde gegevens waren beschikbaar. Zo werd er een datamodel gemaakt, werden de gegevens toegevoegd en werd de 'Return Matrix' samengesteld. De volgende stap was het controleren en valideren van de uitkomst op beide assen met ervaringsdeskundigen van Finance en ICT. Op een paar kleine details na waren er geen aanpassingen nodig.

### 3.10 Betrouwbaarheid verhogen

Om de niet-geïdentificeerde informatie te identificeren, interviewden we professionals van de woningcorporatie. Om de niet-geclassificeerde informatie te classificeren, hebben we de 'stoplichtmethode' gebruikt. Door het combineren van deze twee methoden, de kleur rood, oranje of groen werd toegewezen aan elke groep huizen voor de technische kwaliteit, de kwaliteit van leven en de rentabiliteit. Voor het bepalen van het financiële rendement van elke groep huizen werd actuele financiële informatie gebruikt. Met behulp van de Likert-schaal werd deze

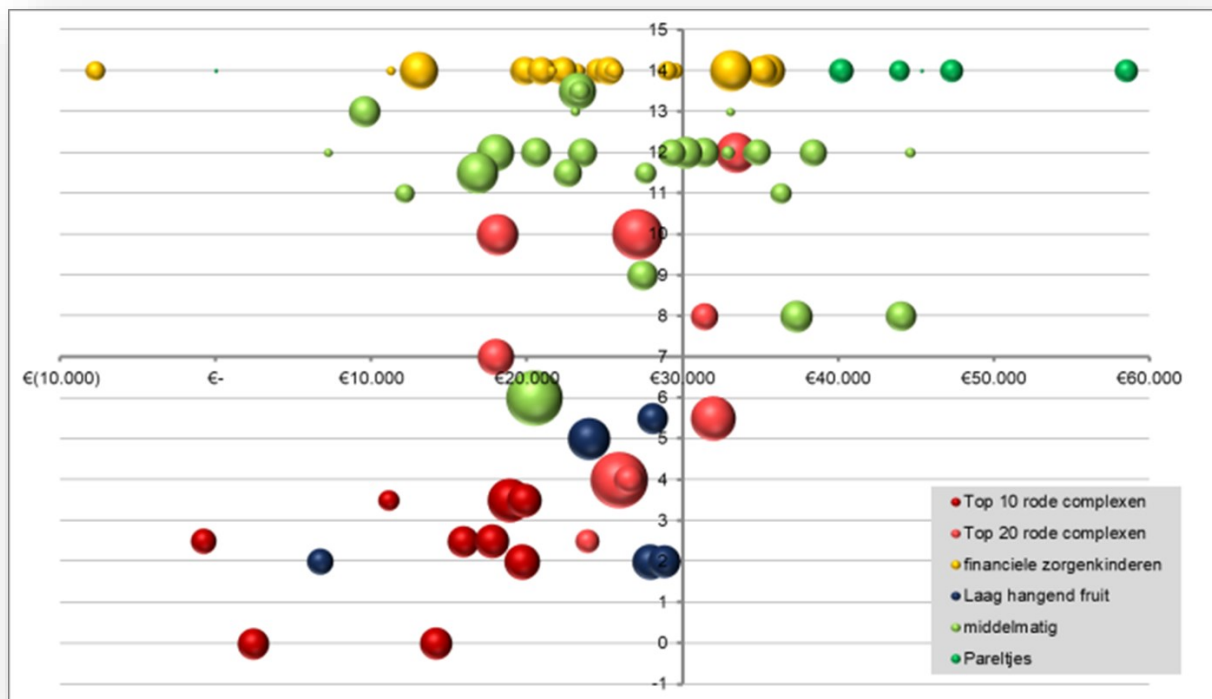
cplx.nr	name	Group	tech.	rent.	liv.	fin.
40	(040) Pleiadenplantsoen Z	5	orange	green	green	orange
41	(041) Schutterstraat	4	green	green	green	orange
42	(042) Bellatrixstraat	2	green	green	red+	orange
43	(043) Eridanusstraat	6	green	green	green	green
44	(044) Willebrordstraat	2	red+	red	orange	orange
45	(045) Hazevlak	1	red+	red	orange	red+
46	(046) Gildenlaan	2	green	red+	red+	orange

Figuur (Figuur) 6: uitkomst van "verkeers-licht-methode"

informatie omgezet in een beoordeling voor elke groep huizen.

Het resultaat visualiseerde dat er een 'top 10' van groepen huizen die meer aandacht nodig hebben vanwege de lage financiële en strategische scores (donker rood+ op de grafiek). Naast de scorings- en rankingsessies werden ook de argumenten voor de ranglijstbesproken. Uit deze gesprekken bleek dat de professionals veel weten over het pand en als de juiste vraag wordt gesteld, leveren ze essentiële informatie. De antwoorden waren zeer nuttig bij het vinden van hoe veel kwaliteitsverbetering met weinig geld te realiseren.

Als we de grafiek 'Eindresultaat van het onderzoek' (figuur 9) vergelijken met de 'Grafiek op basis van de interne interviews' (figuur 11), kan worden geconcludeerd dat dezelfde complexen in de top 10-resultaten (= rood) van beide grafieken voorkomen. Dit feit was zeer nuttig bij het creëren van ondersteuning voor de implementatie fase, omdat dat de boodschap interne professionals opgepikt, was: "Je wist het al. Het enige wat het management moest doen, was de juiste vragen stellen."



Figuur (Figuur) 7: Resultaat van de 'verkeerslicht-methode'

## **4. Discussie**

Voor de casestudy bij WBC werd de DESTEP-analyse uitgevoerd. Deze analyse bepaalde objectieve criteria voor het meten van het succes van de strategie: technische, energie- en woonkwaliteit van de huizen, 'waar voor je geld' en financiële kracht van de corporatie. Lokale aanwezigheid en zichtbaarheid van de lokale betrokkenheid van de corporatie zijn ook belangrijk. De case study van de vastgoedinformatie laat zien dat de huizen oud zijn, de kwaliteit laag is, de duurzaamheid laag is en de huur laag. Er is dus een ernstige kloof tussen deze resultaten en de criteria van de DESTEP-analyse.

De financiële casestudy ging over de mogelijkheden om te investeren in de realisatie van een strategisch plan. Deze corporatie heeft deluxe van een vrije maandelijkse kasstroom van 1 miljoen euro. Voor de komende vijf jaar is er dus 60 miljoen euro vrij beschikbaar voor investeringen. Om meer geld te investeren, moet de woningcorporatie geld lenen. Om de lening te verhogen, is WSW borging noodzakelijk. De belangrijkste KPI voor het WSW en WBC is de LtV (Loan to Value). Dit maakt de LtV tot één van de grenzen van de vastgoed strategie. LtV bestaat uit twee delen: lening en waarde. Lening is de output van het plan. Waarde kan worden beïnvloed door strategie. De financiële waarde van het vastgoed voor een woningcorporatie was de bedrijfswaarde (de netto contante waarde van de toekomstige kasstromen, de NPV). Het tweede resultaat van de financiële case study is dat de lening kan oplopen met een maximum van 100 miljoen euro. Dit maakt samen met de vrije kasstroom 160 miljoen euro als het maximum voor investeringen. Dit is niet genoeg om te doen wat nodig is voor alle huizen. De situatie is ook dringend, vanwege de verwachte, snel opkomende technische en financiële veranderingen en het veranderende overheidsbeleid. Dus moet de corporatie een plan maken en daarbij hebben ze een instrument nodig om de kwaliteit van het plan te meten. De RendementsMatrix doet het allemaal.

### **4.1 Bespreking van de normen voor veerkrachtig strategisch vermogensbeheerbeleid**

Een goede vastgoed strategie is evenwichtig tussen wat nodig is en wat mogelijk is. Bovendien moet een goede strategie het mogelijk maken om de kwaliteit ervan te meten. Een veerkrachtige strategie moet de mogelijkheid hebben om te worden gecontroleerd, bij voorkeur elk jaar en ten minste eenmaal in de vijf jaar. Het is ook belangrijk dat de strategie vertaald kan worden naar het tactische niveau. En, last but not least, om de betrouwbaarheid te verhogen, is het belangrijk om zoveel mogelijk informatie te integreren als beschikbaar is. De RendementsMatrix doet het allemaal.

### **4.2 Bespreking van de voorwaarden voor een verbeterde methode**

Er was behoefte aan een model voor de vastgoed strategie, dat past bij de vastgoed piramide en het model van de "Beleids8baan" zoals beschreven in Os (2013). Daarnaast moet het passen binnen het financieel beleid, en daarmee passen binnen de normen van de WSW. De vertaling naar de praktijk is nieuw en niet gevonden in bestaande literatuur. De mogelijkheid om bekende met onbekende gegevens te vergelijken (de data met de adviezen) is nieuw en maakt het mogelijk om aanvullende informatie te krijgen en de betrouwbaarheid te verhogen.

Met de RendementsMatrix als geïntegreerd instrument is het mogelijk om het strategische probleem van de besluitvorming op te lossen. Het integreert technische gegevens, milieugegevens, financiële gegevens en de deskundige adviezen van de betrokken professionals. Dit model voor het creëren van strategie en beleid zal het mogelijk maken om te beslissen over aanpassingen van de strategie op basis van feiten, die zijn verkregen door het meten van de resultaten van eerdere aanpassingen aan de strategie.

Vanaf nu is het mogelijk om met één geïntegreerd instrument de vier genoemde problemen op te lossen, waardoor een gesloten en geïntegreerde aanpak van de vastgoed strategie en het asset management beschikbaar is.

### **4.3 Bespreking van het besluitvormingsresultaat**

De interne toepassing van dit model was bedoeld om de besluitvorming over strategie (vijf jaar) en visie (twintig jaar) voor het managementteam te vergemakkelijken. Het leverde veel steun en begrip op bij de betrokken experts, het personeel en de andere collega's. De externe toepassing van dit model resulteerde in overeenstemming met en samenwerking met het gemeentebestuur, ondersteuning en begrip van de ambtenaren en acceptatie van de huurders.

De (zeer tevreden) CEO vond dit model zeer nuttig vanwege de ondubbelzinnige visuele presentatie, de combinatie van de verschillende informatiebronnen en het breed gedragen resultaat, zowel intern als extern. WBC heeft niets veranderd nadat het model klaar was.

## 4.4 Conclusies en aanbevelingen

Rekening houdend met alles wat hierboven is besproken, zal het niet moeilijk zijn om het instrument ook voor andere corporaties samen te stellen. De duidelijkheid van het instrument geeft richting aan en begrip voor de noodzakelijke beslissingen. Dit was zeer nuttig voor het verkrijgen van steun van de vele interne belanghebbenden, zoals het bestuur, het management team, de professionals en de beleidsmensen van de woningcorporatie; maar ook van de lokale huurders, ambtenaren en het gemeentebestuur. Deze steun was zeer nuttig bij het proces van planning en het nemen van een definitief besluit. Het hielp ook de tijd en moeite die dit proces kostte te verminderen. De factoren en de KPI's van het instrument waren nuttig bij het verduidelijken van de redenen achter de beslissingen.

Een andere conclusie is dat strategische vragen kunnen worden beantwoord door de juiste mensen de juiste vragen op de juiste manier te stellen zonder specifieke gegevens te gebruiken: de interne professionals hebben de informatie in hun hoofd. Deze informatie kan als een 'quick scan instrument' worden gebruikt en ook als een controle om de betrouwbaarheid te verhogen.

### Het wordt aanbevolen:

1. Wees bewust van het laaghangende fruit, want dit is waardevol en met een goede prijs-kwaliteitverhouding.
2. Ook is het belangrijk om de stappen te documenteren die zijn genomen bij het samenstellen van het instrument, beschrijf ook de specifiek gevallen en leg vast welke informatie nodig was voor dit proces. Na afronding van de analyse is al deze informatie en kennis beschikbaar, maar dit is misschien niet zo op het moment dat een update van het instrument nodig zal zijn over vijf jaar. Om te voorkomen dat er in de toekomst tijd wordt verspilt, is het zinvol om deze informatie zorgvuldig op te slaan.
3. Het maken van nieuw beleid is tijdrovend, dus het wordt aanbevolen om te beginnen met het maken van de update een jaar voor het beëindigen van het huidige beleid.
4. Objectieve informatie is waardevol voor prestatieverbetering, dus deelname aan en gebruiken van een benchmark wordt aanbevolen.
5. Tot slot, vastgoed is veel meer dan alleen KPI's, dus ga naar buiten en neem een kijkje om het plan te controleren met de werkelijkheid om te voorkomen dat een dure maar verkeerde beslissing wordt genomen.

WSW is van plan om de inhoud van het begrip 'waarde' te veranderen. Dit kan de uitkomst van het instrument beïnvloeden maar heeft beperkt invloed op de toepasbaarheid van het instrument zelf.

Het was een verrassing dat dit elementaire instrument (en de gedetailleerde uitwerking ervan) nog niet eerder beschikbaar was in de wetenschappelijke literatuur: dit was de reden om deze Journal Paper te schrijven. Het zou interessant zijn om eventuele mogelijkheden om de 'RendementsMatrix' te verbeteren verder te onderzoeken, bijvoorbeeld door de hoeveelheid KPI's van het instrument te verminderen, misschien tot 5 of 6 KPI's.

### DANKwoord

In de eerste plaats wil ik de Business School Nederland, de docenten en studenten bedanken voor de inspirerende lessen, in het bijzonder de Christoph Maria Ravesloot voor het continu hoger leggen van de lat. Ten tweede wil ik de CEO en de collega's van de woningcorporatie bedanken voor de kans, hulp en steun. Deze paper kwam er ook mede dankzij de beleidsprofessionals van Vestia en Woonbron, mijn vrienden voor het inhoudelijke antwoord en mijn vrouw Trudy voor alle tijd, geduld, begrip en steun. At last but not at least, dank ik God voor de talenten en de mogelijkheden om meer dan een droom waar te maken.

De componist Johann Sebastian Bach sloot zijn composities altijd af met 3 letters. Ik wil me natuurlijk niet met hem vergelijken. Zijn wijze van afsluiting neem ik wel over: SDG.

Soli Deo Gloria!

## Literatuur

- Aalbers, Manuel B. et al. (2017). *De financialisering van een sociale woningaanbieder*. In Journal: International Journal of Urban Regional Research, Volume 41, Issue 4, July 2017, Pages 572–587, conference paper, <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12520>
- Boerenfijn P. et al. (2018). Een multicase studie van innovaties in energieprestaties van sociale woningen voor ouderen in Nederland. In Journal: *Energy and Buildings*, Volume 158, 1 Januari 2018, Pagina 1762-1769. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2017.10.101>
- Buitelaar, Edwin & Arjan Bregman (2016).. Nederlandse landontwikkelingsinstellingen in het gezicht van crisis: trillende pilaren in het paradijs van de planners. In Journal: *European Planning Studies*, Volume 24, 2016- Nummer 7: Themanummer: Crisis en vernieuwing van de hedendaagse stedenbouw, Pagina 1281-1294. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1168785>
- Conijn, Johan (2013). *Portefeuille sturing bij Woningcorporaties*. Rotterdam: Ortec-Finance
- Conijn, Johan (2017). *Handreiking performance analyse*. <http://insights.ortec-finance.com/nl-nl/2017/10/16/handreiking-performance-analyse>, 19-03-2018.
- Gruis, Vincent (2005). Financiële en sociale rendementen in Housing Asset Management: Theorie en Nederlandse Woningcorporaties Praktijk. *Urban Studies*, Vol. 42, Nr. 10, 1771-1794, september 2005. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1168785>
- Hollow, Matthew (2010). Governmentality op het landgoed Park Hill: De rationaliteit van de openbare huisvesting. *Stadsgeschiedenis* 37(01):117 – 135.  
1 april 2010. <https://doi.org/10.1017/S096392681000009X>
- Loon, Jannes van et al.(2017). Hoe vastgoed 'gewoon een andere beleggingscategorie' werd.. In Journal: *European Planning Studies*, Volume 25, 2017 - Issue 2, Pages221-240. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1277693>
- Loosbroek, (2005), *Strategische Voorraadbeleid van Woningcorporaties*, <http://docplayer.nl/12752427-Strategisch-voorraadbeleid-van-woningcorporaties.html>, 19-03-2018.
- Mossel, Henk-Jan van & Sylvia J.T. Jansen (2010). Onderhoudsdiensten in sociale woningbouw: wat vinden bewoners belangrijk? *Structureel onderzoek*, Vol. 28 Nummer: 3, pp.215-229. <https://doi.org/10.1108/02630801011058942>
- Nieboer, Nico (2005). Hoe strategisch is het vermogensbeheer van institutionele vastgoedbeleggers? *Property Management*, Vol. 23 Nummer: 1, pp.22-32. <https://doi.org/10.1108/02637470510580561>
- Nieboer, Nico & Vincent Gruis (2016). De voortdurende terugtrekking van de non-profit woningen providers in Nederland. In: *Journal of Housing and the Built Environment*, juni 2016, Deel 31, Issue 2, pp277–295. <https://doi.org/10.1007/s10901-015-9458-1>
- Os, P. van (2013). *Mensen, stenen, geld – Het beleidsproces bij woningcorporaties*. Rigo Research & Advies BV.
- Tajani, Francesco & Pierluigi Morano (2015). Een evaluatiemodel van de financiële haalbaarheid van sociale huisvesting in stedelijke herontwikkeling. In journal: *Property Management*, Vol. 33 Issue: 2, pp.133-151. <https://doi.org/10.1108/PM-02-2014-0007>
- Tu, Qi et al(2017). Huizenprijzen en langdurig evenwicht op de gereguleerde markt van Nederland. In journal: *Housing Studies*, Pagina1-25 | Ontvangen 09 jul 2015, Geaccepteerd 21 jun 2017, Online gepubliceerd: 18 jul 2017. <https://doi.org/10.1080/02673037.2017.1346786>
- Veenhoven, Ruut (2002). Waarom sociaal beleid subjectieve indicatoren nodig heeft. *Onderzoek naar sociale indicatoren*, 2002, vol 58, blz.. <https://doi.org/10.1023/A:1015723614574>

## Auteursrechten

Het auteursrecht voor dit artikel wordt behouden door de auteurs, met de eerste publicatie rechten toegekend aan het tijdschrift. Dit is een open-access artikel dat wordt gedistribueerd onder de algemene voorwaarden van de Creative Commons Attribution-licentie (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>).