

Nieuwe tijden van vastgoedsturing

Gevolgen van herzieningswet toegelaten instellingen
volkshuisvesting op het rendement van de vastgoedportefeuille van
woningcorporaties.

Studie: Sociale Planologie
Datum en plaats: 29-06-2016 te Groningen
Auteur: Lawrence Cadogan
Studentnummer: s2077981
Begeleider universiteit: Dr. F.M.G. van Kann
2^e begeleider universiteit: Prof. Dr. Ir. G.R.W. de Kam
Begeleider opdrachtgever: Dhr. J. Idema
Faculteit: Ruimtelijke Wetenschappen
Instelling: Rijksuniversiteit Groningen

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van 11 maanden onderzoek en schrijven. Tijdens mijn studie ontdekte ik vrij snel dat mijn interesse ligt in de volkshuisvesting en in het bijzonder woningcorporaties. Dit door het bijzondere werkdomein en de maatschappelijke functie van deze organisaties. Na enkele misstanden binnen de sector zijn de laatste jaren berichten gepubliceerd over het functioneren van woningcorporaties. De overheid brengt met de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Woningwet) woningcorporaties weer terug naar de kerntaak. Deze wet brengt veel veranderingen met zich mee in het domein volkshuisvesting en daarmee ook het functioneren van woningcorporaties. Dit heeft mij geïnspireerd om naast mijn werk op de woningmarkt onderzoek te doen naar de gevolgen van de Woningwet en hoe woningcorporaties met vastgoedsturing hierop kunnen inspelen. Het uitzetten van enkele sollicitatiebrieven heeft ertoe geleid dat het onderzoek uitgevoerd kon worden bij woningcorporatie De Huismeesters te Groningen waar ik 2 werkdagen fysiek aanwezig was om aan dit onderzoek te werken.

Een aantal personen verdienen om in de schijnwerpers te worden gezet omdat hun steun en bijdrage het mogelijk hebben gemaakt dat ik dit onderzoek heb kunnen uitvoeren. Ten eerste wil ik mijn opdrachtgever/begeleider Jos Idema bedanken voor zijn inspirerende persoonlijke coaching en kennisdeling wat ik als zeer bruikbaar heb ervaren. Niet alleen voor het onderzoek maar ook voor mijn toekomstige loopbaan. Ten tweede mijn begeleider vanuit de Rijksuniversiteit Groningen Ferry M.G. van Kann voor zijn feedback op de inhoud en begeleiding tijdens het proces. Daarnaast wil ik alle medewerkers van woningcorporaties bedanken die, in een tijd waarin veel verandert en de werkdruk hoog ligt, meegewerkt hebben aan de interviews en voor het invullen van de online enquêtes. Tot slot wil ik ook alle andere personen bedanken voor hun inspirerende verhalen en kennisdeling tijdens de interviews. Door hun medewerking hebben de onderzoeksresultaten een betekenis van waarde gekregen. Dit onderzoek heeft echter niet de pretentie om vanuit alle zichtpunten het effect van de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties en de proces- en beleidsmatige keuzes genomen kunnen worden te beschrijven. Met dit onderzoek hoop ik input

te leveren die bijdragen aan inhoudelijke beleids- en procesmatige keuzes van woningcorporaties als gevolg van de Woningwet.

Deze scriptie is het eindproduct van mijn opleiding Sociale Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Een leerzame tijd waarvoor ik alle docenten en medewerkers van de Rijksuniversiteit Groningen wil bedanken.

Groningen, 29 juni 2016

Lawrence Cadogan

Inhoud

Voorwoord	2	4.3 Normen WSW en rendementsdenken	42
Samenvatting.....	5	4.4 Marktwaarde in verhuurde staat als sturingsinformatie voor rendementssturing.....	44
1 Inleiding	7	4.5 Mogelijkheden in rendementssturing.....	45
1.1 Aanleiding.....	7	4.6 Conclusie	47
1.2 Probleemstelling, doel onderzoek, centrale vraagstelling en afbakening onderzoek.....	8	5 Conceptueel model en hypothesen	49
1.3 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie	9	5.1 Conceptueel model	49
1.4 Leeswijzer	10	5.2 Hypothesen	50
2 Woningcorporaties en de Woningwet	12	6 Onderzoeksmethode en resultaten	52
2.1 Woningcorporaties.....	12	6.1 Onderzoekstype	52
2.2 Geschiedenis woningcorporatiesector.....	13	6.2 Dataverzameling	52
2.3 De Woningwet.....	15	6.2 Resultaten	58
2.4 Conclusie	21	6.3 Conclusie	73
3 Vastgoedsturing bij woningcorporaties	23	7 Discussie	75
3.1 Vastgoedrollen en competenties	23	7.1 Financieel- en maatschappelijk rendement binnen het domein sociale vastgoed	75
3.2 Wat is vastgoedsturing bij woningcorporaties.....	23	7.2 Gevolgen Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en procesmatige- en beleidsmatige keuzes.	76
3.3 Analyse procesmodellen van vastgoedsturing.....	28	7.3 Analyse op vastgoedsturingsproces onderzochte woningcorporaties	78
3.4 Samenhang vastgoedsturing en de Woningwet.....	34	7.4 Veranderingen binnen vastgoedsturingsproces van onderzochte woningcorporaties als gevolg van de Woningwet	79
3.5 Conclusie:	35	7.5 Conclusie	80
4 Rendementssturing in het domein sociaal vastgoed	37	Het nieuwe procesmodel van vastgoedsturing.....	82
4.1 Verdienmodel van woningcorporaties	37		
4.2 Financieel- en maatschappelijk rendement	39		

Antwoord op de hoofdvraag	83	Bijlage 8: Vragenlijst interviews	116
7.6 Implicaties en vervolgonderzoek.....	84	Bijlage 9: Enquêtevragen	119
Hoofdstuk 8: aanbevelingen.....	86	Bijlage 10: Inge vulde wegingsmodellen Woningwet	128
8.1 Noodzaak van rendementssturing	86	Bijlage 11: Inge vulde enquêtes	145
8.2 Aanbevelingen onderwerpen Woningwet	87		
8.3 Kostenbesparende aanbevelingen onderhouds- en beheerkosten en organisatiekosten	90		
Reflectie.....	91		
Bibliografie	92		
Bijlage 1 Lijst met figuren en tabellen.....	96		
Bijlage 3 Lijst van geïnterviewden en geënquêteerden	98		
Bijlage 4 Onderwerpen uit de Woningwet.....	99		
Diensten van algemeen economisch belang.....	99		
Niet diensten van algemeen economisch belang	102		
Administratief scheiden of juridisch splitsen	104		
Governance:	107		
Extern toezicht:	107		
Prestatieafspraken:	108		
Overige:	108		
Nieuwe Woningwaarderingstelsel 1 oktober 2015	109		
Bijlage 5: fact-sheet markttoets en goedkeuringsregime niet-Daeb activiteiten.....	111		
Bijlage 6: Implementatie scheidings- splitsingsvoorstel Woningwet.....	111		
Bijlage 7: Wegingsmodel Woningwet	113		

Samenvatting

Op 1 juli 2015 is de herziene Woningwet in werking getreden. Aanleiding voor het implementeren van de wet waren diverse incidenten die hebben geleid tot een vertrouwenscrisis binnen de sector. De herziene Woningwet moet er aan bijdragen dat woningcorporaties de focus terugbrengen naar hun kerntaak, te noemen: het bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen en daarnaast dienen ze hun middelen uitsluitend in te zetten voor de volkshuisvesting. De nieuwe regels hebben invloed op het maatschappelijk functioneren van woningcorporaties. Daarnaast worden investeringskeuzes en de verdien capaciteit ingeperkt. Dit houdt in dat woningcorporaties genoodzaakt zijn om op korte termijn hun strategische keuzes te herzien om zodoende de continuïteit van betaalbare- en kwalitatieve huurwoningen te waarborgen. Het doel van dit onderzoek is om een integraal inzicht te verkrijgen met betrekking tot de gevolgen van de herziene Woningwet in relatie tot vastgoedsturing en het rendement op de vastgoedportefeuille. Door het verkrijgen van dit integrale inzicht zullen er adviezen worden geformuleerd die richting kunnen geven aan inhoudelijke beleidskeuzes. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: *Hoe kan een woningcorporatie in Nederland met vastgoedsturing inspelen op de gevolgen van de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Woningwet) op het rendement van de vastgoedportefeuille?*

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt: bureauonderzoek, literatuuronderzoek, kwalitatief- en kwantitatief praktijkonderzoek. Voor het bureauonderzoek zijn documenten grondig geanalyseerd op begrip en de relatie tussen variabelen die centraal staan in dit onderzoek. Hierdoor is achtergrondinformatie verkregen over de ontstaansgeschiedenis van woningcorporaties en de Woningwet. Daarnaast is er literatuuronderzoek uitgevoerd. Bestaande vakliteratuur is zodanig geanalyseerd en beoordeeld op relevantie, dat er inzicht is verkregen in de complexiteit van het speelveld waarin woningcorporaties actief zijn. In het bijzonder is ingegaan op de verschillende vastgoedrollen die worden ingenomen het vastgoedsturingsproces, verschillende procesmodellen van vastgoedsturing en rendementssturing bij woningcorporaties.

Voor het praktijkonderzoek is hoofdzakelijk gekozen voor een kwalitatieve benadering. Hiervoor is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. In totaal zijn er voor dit onderzoek 8 interviews afgenomen. Er is voor dit aantal gekozen omdat dataverzadiging meestal na 8 interviews optreedt en daarmee een gedegen betrouwbaarheid van het onderzoek oplevert. In dit onderzoek is tevens gekozen voor kwantitatieve gegevensverzameling door het afnemen van enquêtes. Het doel van deze dataverzamelingsmethode is om generaliseerbare uitspraken te doen.

Gezien de tijdframe waarbinnen dit onderzoek gedaan moest worden alsmede de bereidheid van corporatiemedewerkers om mee te werken aan dit onderzoek zijn de respondenten benaderd door middel van een doelgerichte steekproef. De respondenten dienden hierbij aan enkele randvoorwaarden te voldoen. Zo moesten zij direct betrokken zijn bij het vastgoedbeleid op strategisch en/of tactisch niveau. Daarnaast is voor het uitzetten van de enquêtes gebruik gemaakt van een a-selecte steekproef om zodoende de netto respons te vergroten. Het netto respons op de enquêtes is 5 en daarmee niet representatief. Vanwege de grote overlap met de onderwerpen die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen is desondanks gekozen om deze resultaten wel mee te nemen in dit onderzoek. Er is door het afnemen van interviews en de enquêtes geen externe validiteit verkregen, maar door de resultaten te koppelen aan de theorie zijn de uitkomsten breder toepasbaar.

Waar financieel rendement een eenduidig begrip is, is maatschappelijk rendement moeilijker te kwantificeren. Binnen de sector zijn er stromingen zichtbaar: financieel gedreven en maatschappelijk gedreven woningcorporaties. Financieel gedreven woningcorporaties handelen vanuit rendementseisen terwijl maatschappelijk gedreven woningcorporaties investeren zolang borgstelling bij het WSW niet in gevaar komt.

De herziene Woningwet stelt nieuwe beleidskaders op waarbinnen woningcorporaties kunnen interveniëren. In tabel 7.2 is per onderwerp schematisch uiteengezet wat de mogelijke effecten van de herziene Woningwet zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille en welke beleids- en procesmatige keuzes woningcorporaties kunnen nemen om hierop in te spelen.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Woningcorporaties voegen als gevolg van de herziene Woningwet de functie assetmanager toe aan het vastgoedsturingsproces om de afstand tussen het strategisch management en het operationeel management kleiner te maken. Hiermee kan de effectiviteit en efficiëntie van investeringen worden verbeterd. De herziene Woningwet verplicht woningcorporaties hun beleid in samenspraak met de gemeente en huurdersorganisaties vast te stellen. Hierdoor verandert het vastgoedsturingsproces van een gesloten systeem naar een open systeem (de Roo & Voogd, 2007). Hierdoor wordt een nieuw intersubjectieve planningsproces toegevoegd aan het vastgoedsturingsproces. Dit proces kan het beste vorm krijgen op het strategisch niveau binnen het vastgoedsturingsproces omdat activiteiten op lagere schaalniveaus voortvloeit uit het strategisch beleid. Met de komst van het intersubjectieve planningsproces is het aan te bevelen het strategische schaalniveau op te splitsen in het *fundmanagement* die kijkt naar de financiële en maatschappelijke doelstellingen en het *portfoliomanagement* die een onderhandelende functie krijgt met stakeholders om in te spelen op prestatieafspraken. Het scheiden van de functies bevordert transparantie naar stakeholders. Hieruit is een nieuw procesmodel van vastgoedsturing ontwikkeld (figuur 7.1) waarbij intersubjectiviteit en het scheiden van het strategisch management in fund- en portfoliomanagement procesmatig in verwerkt zijn.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat diverse onderwerpen uit de Woningwet een negatief effect hebben op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Veel onderwerpen uit de Woningwet beïnvloeden en/of versterken elkaar direct of indirect. Daarnaast kan de doorwerking van invloeden van bepaalde onderwerpen enkele jaren duren voordat het meetbaar is (relaxatietijd). De gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet is ook in sterke mate afhankelijk van het werkgebied waar een woningcorporatie werkzaam is. Ook is de omvang, kwaliteit en diversiteit van de vastgoedportefeuille van groot belang welke beleidskeuzes woningcorporaties nemen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen uniforme beleidskeuzes en/of procesmatige keuzes voorschreven kunnen worden om in te spelen op de kansen en bedreigingen die voortvloeien uit de herziene Woningwet. Woningcorporaties

dienen bij het afweging van haar keuzes altijd af te stemmen op haar beleidsomgeving en lokale context.

Op basis van literatuur- en praktijkonderzoek kan gesteld worden dat als gevolg van de herziene Woningwet de verdien capaciteit van de vastgoedportefeuille afneemt. Hierdoor neemt het belang om te sturen op de onderhouds- en beheerkosten toe. Hier valt veel winst te behalen. Enkele aanbevelingen zijn: bestaande onderhoudscontracten doorlichten, digitaliseren van klachtenmeldingen en benchmarking met marktpartijen door middel van de Vex-norm. In dit onderzoek zijn ook aanbevelingen geformuleerd voor rendementssturing en voor de verschillende onderwerpen uit de herziene Woningwet.

Aan te bevelen is dat woningcorporaties die werkzaam zijn binnen eenzelfde werkgebied gezamenlijk een juridische dochteronderneming oprichten waarbinnen het niet-Daeb vastgoed wordt beheerd en commerciële activiteiten kunnen worden verricht.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan vervolgonderzoek verricht worden naar welke intersubjectieve planningsbenaderingen het meest toepasbaar zijn voor het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties op strategisch-, tactisch-, en operationeel niveau.

Sleutelwoorden: herziene Woningwet, woningcorporaties, vastgoedsturing, rendementsturing, financieel rendement, maatschappelijk rendement en procesmatige- en beleidskeuzes.

1 Inleiding

Dit onderzoek gaat inzicht geven in de gevolgen van de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Woningwet) op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties in Nederland. Dit onderzoek zal laten zien welke procesmatige- en beleidsmatige keuzes woningcorporaties kunnen maken om in te spelen op het nieuwe speelveld die de Woningwet creëert.

1.1 Aanleiding

Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties en verhuren en beheren ruim 2,4 miljoen sociale huurwoningen in Nederland (Aedes, 2015c). Woningcorporaties zijn ontstaan vanuit het gedachtegoed dat eenieder in Nederland voorzien moet kunnen worden van kwalitatieve en betaalbare woonruimte. Door de Woningwet zijn woningcorporaties in staat kwalitatieve woonruimten te verhuren tegen lagere huurprijzen aan mensen met een kleine beurs. Woningcorporaties zijn een belangrijke speler op de Nederlandse woningmarkt en dienen als het maatschappelijk middenveld om marktimperfecties op te lossen. De kerntaak van woningcorporaties is het bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen en dienen hun middelen uitsluitend in te zetten voor de volkshuisvesting. Na 1995 zijn woningcorporaties verzelfstandigd en dienen vanaf dit moment financieel op eigen benen te staan voor het uitvoeren van hun kerntaak. Tijdens deze bruteringsopgave heeft het Rijk toekomstige subsidieverplichtingen aan woningcorporaties verrekend met uitstaande rijksleningen. Door deze verrekening hadden woningcorporaties veel vermogen op de balans staan en verkregen contante kasstromen uit de huren van de vastgoedportefeuille. Dit vermogen, ook wel maatschappelijk kapitaal, moest uitsluitend geherinvesteerd worden in het belang van de volkshuisvesting zoals beschreven in de Woningwet en het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH). In tegenstelling tot marktpartijen kennen woningcorporaties geen aandeelhouders. Zij verkrijgen hun financiële middelen uit eigen vastgoedportefeuille. Om de kerntaak ook in de toekomst te kunnen waarborgen dienen woningcorporaties efficiënt met hun financiële middelen om te gaan. Diverse incidenten bij woningcorporaties hebben geleid tot een vertrouwenscrisis

binnen de sector. Als gevolg van deze vertrouwenscrisis is de Parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties opgericht die het maatschappelijk functioneren van woningcorporaties onderzocht. De commissie haar advies luidde dat woningcorporaties zich meer op de kerntaak behoren te richten. Dit heeft de Minister doen besluiten de Woningwet te wijzigen die verder is uitgewerkt in het BTIV. Met het BTIV komt het BBSH te vervallen. In de Woningwet is ook het besluit Staatssteun voor Diensten van Algemeen Economisch Belang (Daeb) van de Europese Commissie opgenomen. De herziene Woningwet creëert nieuwe beleidskaders voor woningcorporaties en beoogt de volgende doelen te bereiken:

- De focus van woningcorporaties terugbrengen op hun kerntaak;
- Een sterkere lokale verankering ontstaat (tussen woningcorporaties gemeenten en huurders);
- Meer ruimte creëren op de huurmarkt voor marktpartijen;
- Strengere interne en externe (financieel en maatschappelijk) toezicht op woningcorporaties door Autoriteit Woningcorporaties.

De nieuwe regels van de wet brengen grote veranderingen met zich mee betreft het maatschappelijk functioneren van woningcorporaties. Door de herziene Woningwet worden investeringskeuzes en de verdien capaciteit van de vastgoedportefeuille verder beperkt. De nieuwe wet- en regelgeving hebben invloed op de bestaande woningvoorraad, geplande investeringen, bedrijfsprocessen en doelstellingen, kasstromen en mogelijkheden tot het aantrekken van vreemd vermogen. Zo stelde Aedes in een online artikel op 17 maart 2015 dat passend toewijzen, als onderdeel binnen de Woningwet, ertoe leidt dat de verduurzamingsopgave van de vastgoedportefeuille moeizamer wordt en deze investeringen in sommige woningmarktgebieden niet terugverdient kunnen worden. Door de herziene Woningwet worden

“ De misstanden bij de zes corporaties die naast Vestia zijn gekozen, variëren van fraude, zelfverrijking, financieel wanbeheer, te ambitieuze projecten tot risicovolle beleggingen

Bron: Trouw 02-06-2014

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

woningcorporaties op korte termijn gedwongen nieuwe strategische keuzes te maken om de continuïteit van betaalbare- en kwalitatieve sociale huurwoningen voor toekomstige generaties te kunnen waarborgen.

1.2 Probleemstelling, doel onderzoek, centrale vraagstelling en afbakening onderzoek

Probleemstelling

Ten aanzien van de vastgoedportefeuille ontwikkelen woningcorporaties het strategisch vastgoedbeleid waarin onder andere de bedrijfsmatige doelstellingen, wensportefeuille en investerings- en beleidskeuzes op lange termijn worden vastgesteld. Door middel van vastgoedsturing, een integraal en gestructureerd proces met informatievoorziening tussen verschillende afdelingen binnen de organisatie, wordt het strategisch vastgoedbeleid vertaald naar concreet uitvoerbare activiteiten. Het huidige strategisch vastgoedbeleid van woningcorporaties is vastgesteld binnen de context voor de laatste herziening van de Woningwet. Door het gewijzigde speelveld die de Woningwet met zich meebrengt zijn woningcorporaties genoodzaakt het strategisch vastgoedbeleid geheel door te lichten, bij te stellen en te toetsen aan de nieuwe wet- en regelgeving.

Binnen de Nederlandse wetenschappelijke literatuur is weinig bekend over wat de gevolgen/effecten zijn van het nieuwe speelveld van de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en op het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties. Er is binnen de Internationale wetenschappelijke literatuur niet eerder onderzoek gedaan naar de gevolgen van de herziene Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en welke beleids- en procesmatige keuzes woningcorporaties kunnen maken om hierop in te spelen.

Doel van het onderzoek

De opdrachtgever (woningcorporatie De Huismeesters) wil met dit onderzoek integraal inzicht en advies voor inhoudelijke beleidskeuzes krijgen door het benutten van kansen en bedreigingen ten gevolge van de Woningwet in relatie tot vastgoedsturing en het rendement op de vastgoedportefeuille.

Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt:

Hoe kan een woningcorporatie in Nederland met vastgoedsturing inspelen op de gevolgen van de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Woningwet) op het rendement van de vastgoedportefeuille?

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

1. Welke modellen van vastgoedsturing zijn er voor woningcorporaties?
2. Wat betekent rendement binnen het domein van sociaal vastgoed in relatie tot woningcorporaties?
3. Welke gevolgen hebben de verschillende onderwerpen uit de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille?
4. Welke afwegingen kan een woningcorporatie maken ten aanzien van het rendement van haar vastgoedvoorraad?
5. Welke gevolgen hebben de verschillende onderwerpen uit de Woningwet op het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties?
6. Wat zijn de aanbevelingen om met vastgoedsturing in te kunnen spelen op de gevolgen van de Woningwet?

Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek is enkel gericht op het domein volkshuisvesting waarbinnen woningcorporaties in Nederland werkzaam zijn. Er zijn diverse onderzoeken verricht naar de manier waarop woningcorporaties procesmatig en beleidsmatig sturing kan geven aan het rendement van de vastgoedportefeuille. Enkele van deze onderzoeken staan vermeld in paragraaf 1.3.

In deze thesis wordt onderzocht welke procesmatige- en beleidsmatige keuzes woningcorporaties in Nederland kunnen maken om in te kunnen spelen wijzigingen als gevolg van de Woningwet. Daarnaast gaat het ook inzichten geven in welke mogelijke effecten de Woningwet kan hebben op het rendement van de vastgoedportefeuille. Aan de hand van de gehanteerde onderzoekstype (paragraaf 6.1) worden algemeen geldende invloeden van de herziene Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille geformuleerd

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

alsmede welke procesmatige- en beleidsmatige keuzes woningcorporaties binnen Nederland kunnen nemen om in te spelen op kansen en bedreigingen als gevolg van de nieuwe beleidskaders. Hierbij is gekozen woningcorporaties te onderzoeken met stedelijke vastgoedbezit en met buiten-stedelijk vastgoedbezit.

1.3 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuurstudie op het gebied van de Woningwet, het gewijzigde speelveld en wat hiervan de gevolgen zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille en het vastgoedsturingproces van Woningcorporaties in Nederland. Binnen de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar procesmodellen en het vastgoedsturingproces bij woningcorporaties (van den Broeke, 1998; Conijn & Claessens, 2013; Dankert, 2009; Nieboer, 2009; Visscher, 2011; Vlak, 2008), rendementssturing bij woningcorporaties (Dolmans, 2007; Vlak, 2008; van Os, 2014, van Driel, 2001; van Gool, 2007) en de maatschappelijke meerwaarde van woningcorporaties (Deuten en de Kam, 2005, 2007; de Jong, 2007; Koolma, 2009).

Eerdergenoemde literatuur beschrijft niet welke gevolgen van de herziene Woningwet heeft op het rendement van de vastgoedportefeuille.

Dit onderzoek geeft inzicht in op welke wijze woningcorporaties kunnen inspelen op de gevolgen van de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille. De Woningwet wordt in dit onderzoek opgedeeld in verschillende onderwerpen. Elke onderwerp beschrijft welk effect het heeft/kan hebben op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille. Tevens wordt beschreven welke beleids- en procesmatige keuzes gemaakt kunnen worden om hierop in te spelen. Ook wordt wetenschappelijke literatuur van planningstheorieën (Busscher, 2014; Christensen, 1985; Healey, 1997) en procesmodellen van vastgoedsturing die gebruikt worden binnen de woningcorporatiesector met elkaar in relatie gebracht. Hieruit is een nieuw procesmodel van vastgoedsturing voor de woningcorporatiesector ontwikkeld. Dit procesmodel houdt rekening met de inspraakbevoegdheid van belanghebbenden bij het vaststellen van het beleid door een platte overlegstructuur.

Maatschappelijke relevantie

Woningcorporaties zijn belangrijke maatschappelijke spelers op de Nederlandse woningmarkt. De kerntaak van woningcorporaties is het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare en kwalitatieve woonruimten voor mensen met een kleine beurs. Van alle huishoudens in Nederland woont 1 op de 3 in een corporatie woning (Aedes, 2015c). Woningcorporaties hebben zich door de jaren heen sterk ingezet voor de ruimtelijke kwaliteit van Nederland. Niet alleen door het bouwen, beheren en verhuren van woningen maar ook door te investeren in leefbaarheid. Uit de trendanalyse van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) (2011) blijkt dat de investeringscapaciteit van woningcorporaties onder druk staat mede als gevolg van teruglopende verkoopaantallen. Als gevolg bezuinigen woningcorporaties en wordt er gestreefd naar meer efficiëntie binnen onderhoud. De uitgaven op onderhoud zijn de afgelopen 5 jaar gedaald met € 18,- per woning per jaar (WSW, 2015a). Uit de trendanalyse van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) (2015a) blijkt dat de financiële positie van woningcorporaties verbeterd. Dit komt onder andere door verhoging van de huren (jaarlijkse huurverhoging van 2,3 procent en huurverhoging na mutatie). Ook plannen woningcorporaties de komende 5 jaar 11 procent meer uitgaven voor energieverbeterende maatregelen en achterstallig onderhoud. Echter is dit investeringsniveau onvoldoende om de jaarlijkse veroudering van het vastgoedbezit te compenseren (WSW, 2015a).

Het gewijzigde speelveld van de Woningwet zorgt ervoor dat in sommige gevallen de geplande huurverhoging niet langer uitvoerbaar is vanuit betaalbaarheidsperspectief en in alle gevallen het beleid en het procesmatig proces van vastgoedsturing bijgesteld moet worden.

Voor woningcorporaties ligt een grote opgave om op lange termijn kwalitatieve woonruimte te kunnen blijven bieden voor een betaalbare prijs. Ook is er kritiek op het maatschappelijk functioneren van woningcorporaties en op de legitimiteit van de investeringen.

Dit onderzoek geeft inzicht in de gevolgen die de Woningwet heeft/kan hebben op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties en welke beleidskeuzes gemaakt kunnen worden. Deze inzichten kunnen bijdragen aan de inhoudelijke beleidskeuzes die woningcorporaties maken en geeft inzicht in waar de kansen en bedreigingen liggen. Daarnaast wordt in dit onderzoek een procesmodel van vastgoedsturing aangereikt die het hoofd biedt aan onzekerheden in de planning als gevolg van verplichte samenwerking met stakeholders door de Woningwet. Dit

vastgoedsturingmodel zou kunnen bijdragen aan betere legitimering van investeringskeuzes, een groter draagvlak voor het beleid en een grotere maatschappelijke meerwaarde van de woningcorporatie.

1.4 Leeswijzer

Wat woningcorporaties doen en de relatie die zij hebben met de Woningwet staat centraal in paragraaf 2.1. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de geschiedenis van woningcorporaties en de verschillende taken en bevoegdheden die door de herziene Woningwet aan woningcorporaties zijn toebedeeld. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de nieuwe regels van de herziene Woningwet. De Woningwet is hier opgedeeld in verschillende onderwerpen. Aan de hand van een schema is overzichtelijk per onderwerp weergegeven welke wetartikelen van kracht zijn, wat wel mag en wat niet mag. Daarnaast is door middel van de Impact Kompas gekeken of de onderwerpen direct of indirect van invloed zijn op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. In paragraaf 2.4 staan de conclusies beschreven.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op procesmodellen van vastgoedsturing voor woningcorporaties. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op verschillende vastgoedrollen en de definitie van vastgoedsturing. In paragraaf 3.2 wordt aandacht geschonken aan de basisstructuur van procesmodellen, de vastgoedpiramide, vastgoedsturingsproces bij commerciële vastgoedbeleggers en het cyclische proces (demingcircle) van procesmodellen. Tevens in aandacht geschonken aan de in de literatuur gevonden kritiekpunten over procesmodellen. Vervolgens worden in paragraaf 3.3 drie procesmodellen van vastgoedsturing (Beleidsachtbaan, Driekamermodel en het OTB-model) stapsgewijs uitgelegd en worden de voor- en nadelen beschreven. Tot slot is in paragraaf 3.4 gekeken welk effect de Woningwet heeft op de procesmodellen van vastgoedsturing bij woningcorporaties. In paragraaf 3.5 staan de conclusies beschreven.

In hoofdstuk 4 staat rendement binnen het domein volkshuisvesting centraal. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op het verdienmodel van woningcorporaties. In paragraaf 4.2 wordt beschreven wat financieel- en maatschappelijk rendement is binnen het domein volkshuisvesting. Vervolgens is in paragraaf 4.3 beschreven wat financiële ratio's van het WSW en in paragraaf 4.4 marktwaarde in verhuurde

staat als verplichte waarderingsmethodiek aan de orde. In het laatste paragraaf worden de mogelijkheden tot rendementssturing bij woningcorporaties beschreven.

In hoofdstuk 5 worden de verbanden bij elkaar gebracht en in paragraaf 5.1 in een conceptueel model weergegeven. In paragraaf 5.2 worden aan de hand van bestudeerde literatuur een aantal hypothesen geformuleerd.

Hoofdstuk 6 staat in het teken van de onderzoeksmethode (6.1) en zijn na een grondige analyse de resultaten van de interviews en enquêtes gepresenteerd zonder inhoudelijke conclusies te trekken (6.2). In dit hoofdstuk staat beschreven welke onderwerpen uit de Woningwet volgens woningcorporaties en externe vastgoedprofessionals het meest van invloed zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille, welke archetype bedrijfsstijl woningcorporaties aannemen, hoe woningcorporaties het begrip maatschappelijk- en financieel rendement definiëren, welke mogelijke gevolgen de onderwerpen uit de Woningwet hebben op het rendement van de vastgoedportefeuille en welke mogelijke proces- en beleidsmatige keuzes woningcorporaties hiervoor nemen. In paragraaf 6.3 staan de conclusies beschreven.

Hoofdstuk 7 is de discussie en wordt op basis van het literatuur- en praktijkonderzoek antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. In paragraaf 7.1 wordt beschreven wat rendement betekent binnen het domein volkshuisvesting. Vervolgens wordt in paragraaf 7.2 schematisch weergegeven welke effecten de verschillende onderwerpen uit de Woningwet hebben op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Daarnaast is gekeken welke proces- en beleidsmatige keuzes woningcorporaties maken. In paragraaf 7.3 wordt geanalyseerd wat er verandert binnen het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties als gevolg van de Woningwet. In paragraaf 7.3 beschrijft het vastgoedsturingsproces van de onderzochte woningcorporaties en worden deze gegevens geanalyseerd aan de hand van literatuurstudie. In paragraaf 7.4 staan de veranderingen binnen het vastgoedsturingsproces als gevolg van de herziene Woningwet beschreven waarna in paragraaf 7.5 antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en aanzet is

gedaan tot het ontwikkelen van een nieuw procesmodel van vastgoedsturing die Woningwet-proof is.

In hoofdstuk 8 zijn tot slot aanbevelingen gegeven voor woningcorporaties. De aanbevelingen zijn geformuleerd ten aanzien van rendementssturing, aanbevelingen per onderwerp van de Woningwet en kostenbesparende aanbevelingen voor onderhouds- en beheerkosten.

2 Woningcorporaties en de Woningwet

Dit hoofdstuk geeft inhoudelijk aandacht aan woningcorporaties en de Woningwet. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op wat woningcorporaties zijn en het aandacht geschonken aan een aantal sectorale cijfers als de totale sociale woningvoorraad. In paragraaf 2.2 wordt de geschiedenis van woningcorporaties beschreven en de verschillende verantwoordelijkheden die aan woningcorporaties werden toebedeeld door het Rijk. In paragraaf 2.3 wordt de herziene Woningwet uiteengezet in 29 onderwerpen. Per onderwerp wordt beschreven welke wetsartikel van toepassing is, wat mag en wat niet mag. Daarnaast wordt per onderwerp geanalyseerd of het direct- of indirect invloed heeft op de vastgoedportefeuille. In paragraaf 2.4 worden conclusies geformuleerd aan de hand van andere paragrafen van dit hoofdstuk.

2.1 Woningcorporaties

Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties met een privaatrechtelijk karakter. Zij verrichten hun kerntaak vanuit de zogenoemde driehoek van de maatschappij, de overheid en het markt handelen (Visscher, 2011). De activiteiten die zij verricht dienen een bijdrage te leveren aan de maatschappij en dienen gelegitimeerd te worden door verankering met externe professionele stakeholders (Minderman, 2008). De kerntaak van woningcorporaties is het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatieve en betaalbare woonruimten voor de doelgroep die zichzelf hier, om welke reden dan ook, niet in kunnen voorzien.

Vanuit het wettelijke kader (artikel 19 lid 1 van de Woningwet) zijn woningcorporaties:

“Verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid en stichtingen die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn en beogen hun financiële middelen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting in te zetten, toelaten als instellingen, uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting werkzaam te zijn”.

In deze wettelijke omschrijving zitten een aantal facetten die een korte toelichting verdienen. Een woningcorporatie is ontstaan vanuit een particulier

initiatief en kan door de overheid worden erkend als een toegelaten instelling indien de woningcorporatie voldoet aan de toetredingseisen die gesteld worden (Gerrichhauzen, 1983). Na toetreding kunnen woningcorporaties gegarandeerde leningen afsluiten bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) tegen lagere rente voor activiteiten die behoren tot de kerntaak die zijn vastgelegd in de Woningwet en het Besluit Toegelaten Instelling Volkshuisvesting (BTIV) (Waarborgfonds Sociale Huurwoningen, 2015).

Vanuit het wettelijke kader wordt ten onrechte de conclusie getrokken dat woningcorporaties geen winst mogen maken en als non-profit organisatie behoren te opereren. Woningcorporaties mogen winst maken vanuit hun vastgoedportefeuille, alleen zijn woningcorporaties verplicht de winsten uitsluitend te besteden in het belang van de volkshuisvesting (Gerrichhauzen, 1983).

Volgens Voogd, Woltjer & van Dijk (2012) bestaat de woningmarkt in Nederland uit 2 deelmarkten: huur- en koopsector. Woningcorporaties zijn actief op beide deelmarkten. In de huursector wordt onderscheid gemaakt tussen woningcorporaties en particuliere huursector. Bij de particuliere huursector gaat het om particuliere personen of commerciële instellingen als beleggers, makelaars, pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen (tabel 2.1). Woningcorporaties zijn ook actief op de koopsector als zij huurwoningen of nieuwbouwwoningen verkopen.

	Huur	Koop
Aanbod	Woningcorporaties , commerciële verhuurders, particuliere verhuurders	Makelaars, projectontwikkelaars, bouwers, beleggers, woningcorporaties en particulieren
Vraag	Woningzoekenden	Woningzoekenden

Tabel 2.1 Actoren op de woningmarkt Bron: Voogd, H. et al., (2012) p. 142

Eind 2015 exploiteren 363 woningcorporaties gezamenlijk 2,4 miljoen huurwoningen. Dit is een derde van de totale woningvoorraad in Nederland.

Woningcorporaties bouwen 60 procent van alle nieuwbouwwoningen in Nederland waardoor de volkshuisvestelijke voorraad over de afgelopen jaren lichtelijk is gestegen (nieuwbouw – sloop). De sector heeft de afgelopen jaren een schaalvergroting doorgemaakt. Het aantal woningcorporaties is over de afgelopen 15 jaar gehalveerd (Aedes, 2015c). De totaal volkshuisvestelijke balans van woningcorporaties bedraagt 142,7 miljard euro (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2016). 70 procent van de huurders van woningcorporaties betreffen mensen met een inkomen van €40.000 euro of lager, huurt de helft van zelfstandige jongeren een corporatiewoning en is 2/3 van de huurders 45 jaar of ouder (Aedes, 2015c).

De overheid ziet het als taak van woningcorporaties om Nederland te voorzien van betaalbare en kwalitatieve woonruimte voor die mensen die zichzelf hierin niet kunnen voorzien, en treedt zelf op als regelgever, financier en toezichthouder. Door de verbinding met de Woningwet hebben woningcorporaties een centrale rol in de volkshuisvestingssector (Gerrichhauzen, 1983). De zorg voor voldoende en goede huisvesting voor eenieder wordt in Nederland gewaarborgd door de Grondwet artikelen 21 en 22 lid 2.

Aan de hand van bestaande literatuur wordt de ontstaansgeschiedenis van woningcorporaties beschreven. Hiermee wordt inzicht verkregen in de wijze waarop woningcorporaties een centrale plaats innemen in de volkshuisvesting.

2.2 Geschiedenis woningcorporatiesector

Periode tot aan de Tweede Wereldoorlog

In 1850 kwam de volkshuisvesting in de belangstelling te staan binnen bepaalde kringen in de burgerij. Deze burgerij pleitte voor betere huisvesting voor de arbeidersklasse die van zeer slechte huisvesting waren voorzien. Volkshuisvesting werd toen nog niet gezien als een overheidstaak echter werd het langzaam tot een sociale kwestie verheven. De slechte sanitaire voorzieningen samen met de industrialisatie en urbanisatie werden aangemerkt als oorzaken voor de erbarmelijke woontoestanden.

In 1851 werd in Amsterdam de eerste coöperatieve bouwvereniging opgericht. In

1899 waren er 112 van dit soort bouwverenigingen met een woningvoorraad van 7746 woningen (Ekkers, 2002).

In 1901 ging de Woningwet van kracht waarbij de volkshuisvestelijke taak verschoof van particuliere initiatieven naar Rijksverantwoordelijkheid. Door de Woningwet was het mogelijk om als particuliere instelling ingebed te worden als toegelaten instelling wanneer werkzaamheden werden verricht ten behoeve van de volkshuisvesting. Financiële middelen mochten uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting ingezet worden. Woningcorporaties moesten genoeg te nemen met een marginale winstmarge. De eerste woningcorporaties waren kleinschalig en lokaal georiënteerd en richtten zich vrijwel enkel op de bouw van sociale woningen. De overheid nam tot aan de Tweede Wereldoorlog een passieve houding aan en liet de bouw van sociale huurwoningen veelal over aan de markt (Voogd, Woltjer, & van Dijk, 2012).

Periode na de Tweede Wereldoorlog

Na de Tweede Wereldoorlog kreeg het volkshuisvestingsbeleid een sterk centraal karakter die vanuit het Rijk werd aangestuurd. Woningcorporaties waren sleutelfiguren om de woningnood als gevolg van de oorlog op te lossen en werden vanuit het Rijk gestuurd door middel van objectsubsidies. De woningen die in deze periode gebouwd werden kenmerken zich als goedkope woningen met een gematigde kwaliteit (Voogd, Woltjer, & van Dijk, 2012).

In de periode van 1970-1990 lag de focus van het Rijk op het bouwen van grootschalige nieuwbouwprojecten rondom bestaande kernen. Het werkdomein van woningcorporaties werd verbreed. Naast het bouwen van sociale huurwoningen bouwden woningcorporaties ook koopwoningen. Vanaf midden jaren '80 bestond meer aandacht voor stadsvernieuwing in bestaande stedelijke gebieden als gevolg van ruimtelijke- en sociale knelpunten en beperkte beschikbare ruimte rondom gemeenten. Tot aan midden jaren '90 waren de overheid en woningcorporaties onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het Rijk schreef de vraag naar woningbouw productie voor per woningmarktgebied en woningcorporaties bouwden deze woningen met Rijkssubsidies. Woningcorporaties liepen hierdoor nauwelijks risico's en konden in deze periode bestempeld worden als beherende vastgoedondernemingen (Ekkers, 2002).

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

In 1990 ontwikkelde de overheid de Nota Volkshuisvesting met als doel de zorg van de overheid te beperken tot de laagstbetaalden, minder overheidsinterventie en meer marktmechanisme. Dit was de eerste stap van de volkshuisvesting naar een meer liberale kant (Ekkers, 2002).

Periode na de verzelfstandiging van de woningcorporatiesector

Met de bruteringsopgave in 1995 werden de banden tussen de overheid en woningcorporaties doorgesneden waardoor woningcorporaties van beherende vastgoedondernemingen veranderden in zelfstandige vastgoedondernemingen. Het Rijk roomde alle toekomstige subsidies af, waardoor voor toekomstige volkshuisvestelijke investeringen geen subsidies meer verkregen kon worden van het Rijk. Het Rijk ging op grotere afstand van de volkshuisvesting staan waardoor woningcorporaties genoodzaakt waren meer te gaan handelen vanuit marktmechanisme. Hierdoor namen de financiële risico's van woningcorporaties toe. Woningcorporaties moesten vanaf dit moment zelf de woningvraag in kaart te brengen en projecten zelf financieren. De kaders waarbinnen geïntervenieerd mocht worden stond vast in de Woningwet en het (BBSH) (Ekkers, 2002). Vanaf dit moment waren woningcorporaties voor alle toekomstige investeringen afhankelijk van de inkomsten uit hun eigen vastgoedportefeuille. Dit wordt ook wel de revolving-fund principe genoemd.

In 1997 werd het prestatieveld leefbaarheid toegevoegd aan de kerntaak van woningcorporaties. Hierdoor werd hun werkdomein verbreed en namen ook de financiële risico's toe. Door deze toevoeging kon commercieel en maatschappelijk vastgoed ontwikkelt en geëxploiteerd worden (Ekkers, 2002).

In 2001 werd de kerntaak van woningcorporaties verder uitgebreid door de primaire doelgroep te verbreden met het huisvesten van gehandicapten, zorgbehoevenden en statushouders, ook moesten zij activiteiten ten behoeve van sociale samenhang toevoegen. Hiermee nam de noodzaak tot verdere

professionalisering toe. Veel woningcorporaties gingen fuseren uit professionaliseringsoverwegingen (van Os, 2014).

Omdat veel woningcorporaties naast hun primaire taakstelling ook commerciële activiteiten uitvoerden, werd tussen 2006-2008 de vrijstelling op de vennootschapsbelasting afgeschaft. Dit om de oneerlijke concurrentiepositie met marktpartijen weg te nemen. Tevens werd in 2008 de Vogelaarsheffing in het leven geroepen. Dit is een collectieve financiële bijdrage van alle woningcorporaties in Nederland ten behoeve van de fysieke, sociale en economische pijler bij de aanpak van 40 door de minister aangewezen achterstandswijken¹ (van Os, 2014).

Periode van onrust binnen de woningcorporatiesector

In 2010 ontstond onrust binnen de sector en nam het vertrouwen af door diverse incidenten als het beleggingsdebaclé bij woningcorporatie Vestia en falend toezicht van externe toezichthouders. Dit heeft geresulteerd in een grondige hervorming van de woningcorporatiesector. In deze hervorming is het Europese Besluit over Staatssteun meegenomen en in 2013 inwerking getreden. In dit besluit wordt onderscheid gemaakt tussen Daeb en niet-Daeb. Daeb activiteiten kunnen worden uitgevoerd met staatssteun en worden gezien als de kerntaak van woningcorporaties. Niet-Daeb activiteiten zijn commerciële activiteiten en wordt geen staatssteun op gegeven.

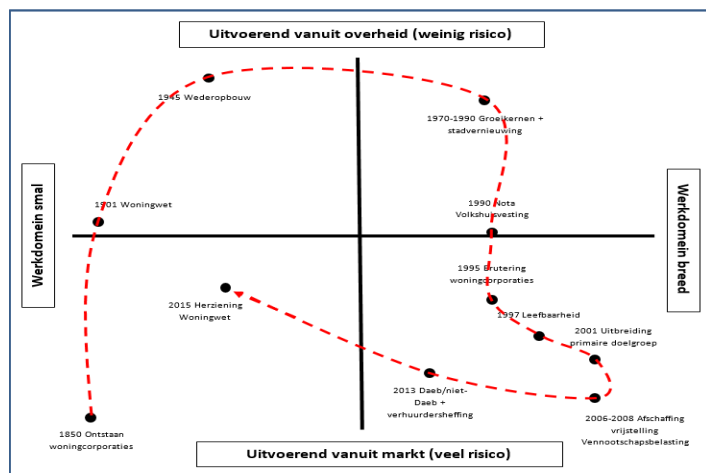
Tijdens het kabinet Rutte I werd: de Vogelaarsheffing afgeschaft in 2012, de verhuurdersheffing opgericht (als bijdrage corporatiesector aan de huurtoeslag), krijgen verhuurders extra mogelijkheden hun verhuuropbrengsten jaarlijks te verhogen en mogen woningcorporaties alleen risico-arme vormen van derivaten in portefeuille hebben (van Os, 2014). Hierdoor werd een stap terug gedaan naar meer overheidsinterventie en werden financiële risico's beperkt vanuit overheidsbeleid.

¹ Achterstandswijken zijn wijken met een lage fysieke, sociale en economische samenhang.

Herziening van de Woningwet

Op 1 juli 2015 is de Herzieningswet Toegelaten Instelling Volkshuisvesting (Woningwet) in werking getreden. De Woningwet creëert nieuwe kaders waaraan woningcorporaties zich dienen te conformeren. De herziening van de Woningwet met bijbehorende Algemene Maatregelen van Bestuur (AmvB's)² en Ministeriële regelingen (MR)³ vervangt de meeste bestaande wetgeving op volkshuisvestelijk gebied. Dat zijn het BBSH, beleidsregels gebruik financiële derivaten, tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen volkshuisvesting, beleidsregels beleggingen en verkoopregelingen (MG 2013-02). Later wordt nog een verdere uitwerking per MR gepubliceerd van elementen die per 1 januari 2016 en 1 januari 2017 van kracht zijn (Aedes, 2015b).

De zojuist beschreven geschiedenis van woningcorporaties is in figuur 2.1 afgezet tegen de volgende 4 categorieën: weinig risico versus veel risico en een smal werkdomein versus een breed werkdomein en grafisch weergegeven.



Figuur 2.1 Grafische weergave geschiedenis woningcorporaties in relatie tot het werkdomein en risico's

Uit figuur 2.1 is af te lezen dat woningcorporaties na de Tweede Wereldoorlog steeds meer verantwoordelijkheid kregen toebedeeld en hiermee ook de risico's zijn toegenomen. Na de bruterij hebben risicovolle investeringen die niet behoren tot de kerntaak geleid tot het weglekken van maatschappelijk gebonden kapitaal waardoor de financiële continuïteit van woningcorporaties in gevaar kon komen. Met de Woningwet wordt de focus van woningcorporaties teruggebracht naar de kerntaak en worden financiële risico's beperkt (Rijksoverheid, 2014). Investerings die niet behoren tot de kerntaak dienen uitgevoerd te worden in een level playing field waarbij de spelregels gelijk zijn als bij marktpartijen.

2.3 De Woningwet

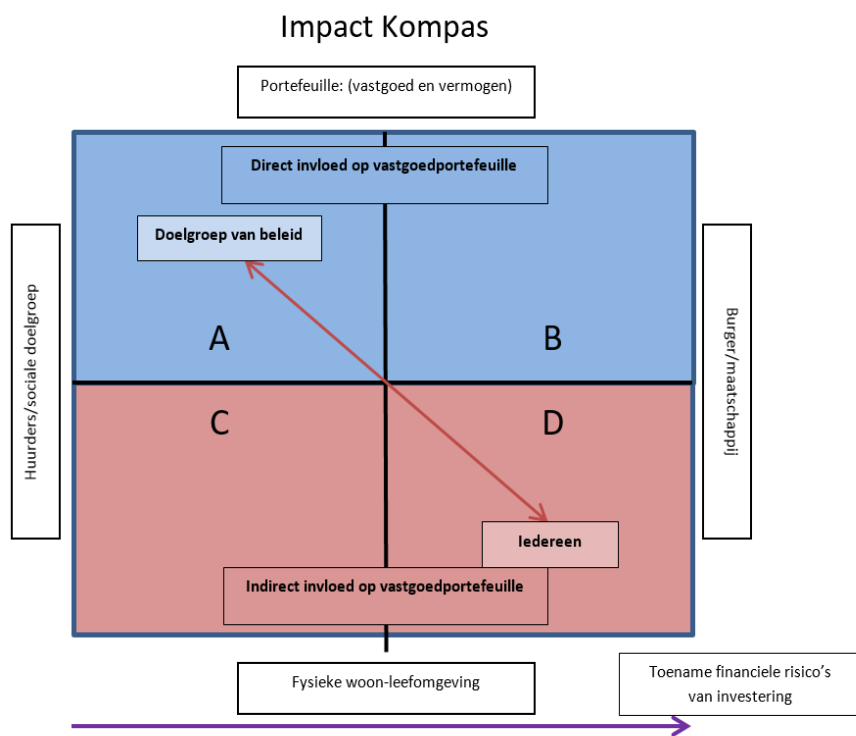
Op het internet is veel informatie te vinden over de nieuwe wetsartikelen uit de Woningwet en BTIV. Vele woningcorporaties, belangenverenigingen en financiële adviesbureaus hebben handleidingen ontwikkeld om de gewijzigde regels inzichtelijk te maken. Een groot nadeel hiervan is dat het woud aan informatie zo groot is geworden dat het overzicht zoek is geraakt. Dit rapport brengt alle informatie van de Woningwet, AmvB's en handleidingen bij elkaar in een duidelijk schema. Deze schema is ontwikkeld aan de hand van grondige deskresearch naar de Woningwet, AmvB's en beschikbare handleidingen waarbij de Woningwet is opgedeeld in verschillende onderwerpen. Per onderwerp staat vermeld welke wetsartikelen van kracht zijn en welke activiteiten wel en niet mogen (tabel 2.2). Bijlage 4 bevat uitleg van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet.

Aan de hand van de zelfontwikkelde Impact Kompas (figuur 2.2) wordt geanalyseerd welke onderwerpen uit de Woningwet van invloed zijn op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Deze uitkomsten zijn tevens toegevoegd aan de schema Woningwet (tabel 2.2).

² AMVB is een besluit van de regering, waarin de inhoud van een wet nader is uitgewerkt.

³ Verwijzingen naar lagere wetgeving van het BTIV

De Impact Kompas is ontwikkeld na het bestuderen van de Woningwet en BTIV. De Woningwet en BTIV beschrijven welke activiteiten van woningcorporaties behoren tot hun kerntaak. Hierbij gaat het hoofdzakelijk om investeringen en activiteiten die betrekking hebben op het eigen vastgoedbezit en de eigen huurders/sociale doelgroep. Op basis van dit gegeven zijn vier categorieën tegenover elkaar geplaatst.



Figuur 2.2 Impact Kompas

- Portefeuille (vastgoed en vermogen) versus fysieke woon-leefomgeving
- Huurders/sociale doelgroep versus burger/maatschappij.

Categorie A valt te omschrijven als alle activiteiten die direct verband hebben met de eigen huurders of primaire doelgroep van woningcorporaties in relatie tot hun vastgoedportefeuille. Activiteiten die hiertoe behoren zijn onder andere bouw en renovatie van sociale woningbouw en geriefsverbetering bij sociale woningbouw.

Categorie B kunnen zowel activiteiten in Daeb als niet-Daeb zijn. Enkele voorbeelden zijn de bouw van maatschappelijk vastgoed, geliberaliseerde huurwoningen en van koopwoningen.

Categorie C zijn activiteiten in de fysieke woon-leefomgeving die betrekking hebben op de eigen huurder en/of de sociale doelgroep. Hieronder valt bijvoorbeeld leefbaarheidsactiviteiten in de directe omgeving van het eigen woningbezit van woningcorporaties.

Categorie D zijn activiteiten in de fysieke woon-leefomgeving die ten goede komen voor de gehele buurt of wijk. Hierbij valt te denken aan investeringen in de kwaliteit van de openbare ruimte of dienstverlening aan alle bewoners in een wijk of buurt.

Onderwerpen uit de Woningwet die vallen onder categorie A of B hebben direct invloed en onder categorie C of D indirect invloed op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Hierbij wordt de veronderstelling gemaakt dat hoe meer een bepaalde activiteit en/of investering aan de rechterzijde gepositioneerd staat in de Impact Kompas hoe risicovoller deze activiteit en/of investering is. Deze veronderstelling kan gemaakt worden omdat deze investeringen hoofdzakelijk geen directe relatie heeft met het eigen vastgoedbezit.

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel	Wat mag wel	Wat mag niet	Involed op vastgoedportefeuille d.m.v. impact Kompas + impact (theoretisch onderzoek)
Bouwen sociale huurwoningen (Daeb)	Artikel 47 Woningwet en 47-52 BTIV	Sociale huurwoning bouwen, maximale huurprijs € 710,68. Bij nieuwbouw 90% norm (art. 66 sub e BTIV)	Focus op primaire doelgroep verliezen.	Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Check haalbaarheid en legitimiteit van geplande bouwinvesteringen.
Leveren van diensten (Beperkt Daeb)	Artikel 47-48 BTIV	Diensten aan bewoners leveren (zonnepanelen, grondwarmtepompen, warmte-koude opslaginstallaties e.d. aanbrengen)	Commerciële diensten leveren aan derden. M.u.v. makelaar-dienst bij verkoop uit eigen vastgoedbezit.	Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Gewrongen beëindigen of afstoten van activiteiten/diensten naar niet-Daeb-tak die buiten volkshuisvestingsdomein vallen.
Maatschappelijk vastgoed (Beperkt Daeb)	Artikel 45 Woningwet en 49-50 BTIV en bijlage 3 en 4 BTIV	Maatschappelijk vastgoed ontwikkelen (Wet stelt limitatieve lijst maatschappelijk vastgoed bijlage 3 en 4 BTIV). Max 10% van totale BVO mag commercieel verhuurd worden. Max 25% bij transformatie verzorgingstehuizen, aanmelden voor 1-1-2017.	Bouwen MOG-anders dan in limitatieve lijst maatschappelijk vastgoed	Categorie B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Check + keuze gedwongen afstoten MOG of overhevelen MOG naar niet-Daeb-tak. Geplande investeringen aanpassen, uitstellen of annuleren.
Leefbaarheid (Beperkt Daeb)	Artikel 51 BITV	Bijdrage leveren aan leefbaarheid woonmaatschappelijk werk, achter-de-voordeuraanpak, huismeesters, bestrijden van overlast, bevorderen van schoon en veiligheid en onderhoud eigen groen rondom complexen. Max. € 125 euro per Daeb woning. Ook toegestaan leefbaarheidsdiensten te bieden aan alle bewoners in gemengde complex.	Sponsoring en investeren in de openbare ruimte anders zijnde in de directe omgeving van eigen vastgoedbezit.	Categorie C: indirect invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Investeringscapaciteit woningcorporaties door beperkte mogelijkheden leefbaarheidsinvesteringen. Processen en activiteiten bijstellen aan nieuw gestelde regels of beëindigen van activiteiten. Aantal investeringen in leefbaarheid.
Bedrijfsmatig vastgoed (Beperkt Daeb)	Paragraaf 3.6 Nota van toelichting BTIV	Eigen kantoor als <i>bedrijfsmatig vastgoed</i> bouwen en beheren binnen het Daeb-tak	Alle niet MOG is BOG en dient toegekend te worden aan de niet-Daeb-tak of woningvennootschap	Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille.
90 procent toewijzingsnorm	Artikel 48 Woningwet en 16, 59 BITV	80% van hun vrijgekomen sociale huurwoningen verhuren toe te wijzen aan de doelgroep € 35.739 met tijdelijke 10% verruiming naar € 39.874 tot 2020. Overige 10% vrij toe te wijzen (voorrangsregels van kracht).	Lager toewijzingsgraad hanteren voor de lage inkomens dan volgens de wet.	Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Huidig toewijzingsbeleid en portefeuillestrategie aanpassen aan nieuwe toewijzingsnorm. Check op gevolgen verdien capaciteit op vastgoedportefeuille.
Passend toewijzen	Artikel 46 Woningwet en 54-56 BITV	Vanaf 1 januari 2016 minimaal 95 % van de huishoudens met een maximale inkomensgrens Wet huurtoeslag woningen toe te wijzen met een maximale huurprijs tot de aftoppingsgrens (lage aftoppingsgrens €586,68 voor één en tweepersoonshuishoudens, hoge aftoppingsgrens €628,76	Lager toewijzingsgraad hanteren voor de lage inkomens dan volgens de wet.	Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Portefeuillestrategie herijken op basis van veranderingen in financiële middelen. Verhuurbeleid en proces aanpassen.
Waarderen op marktwaarde in verhuurde staat	Artikel 35 Woningwet en 31 BTIV	Waardering vastgoedportefeuille o.b.v. marktwaarde in verhuurde staat. Methodiek: Discounted Cash-Flow.		Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Financiële positie van woningcorporaties.
Wooncoöperatie	Artikel 18a Woningwet en 2-4 BITV	Ten minste 5 bewoners van in elkaars nabijheid gelegen woningen kunnen een wooncoöperatie starten.	Verkopen onroerend goed binnen 6 maanden na indienen verzoek wooncoöperatie bewoners.	Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Reactief of stimulerend beleid opstellen voor initiatiefnemers. Omvang en onderhoudsinvesteringen vastgoedbezit.
commerciële activiteiten		Toegestaan wanneer activiteiten ten dienste staan van Daeb activiteiten en in het gebied liggen waar de woningcorporaties Daeb bezit heeft en dient bij te dragen aan het volkshuisvestingsbeleid van de gemeente (markttoets van toepassing bij administratief scheiden). Er moet een rendementsstoets plaatsvinden door Autoriteit woningcorporaties Het WSW geeft een oordeel op basis van een financiële toets.	Niet-Daeb activiteiten beoefenen vanuit Daeb-tak woningcorporatie.	Categorie B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Check of geplande investeringen volstaan met nieuwe wetsartikelen voor niet-Daeb activiteiten.
Markttoets:	Artikel 44c Woningwet en 41-45 BTIV	Wanneer er geen marktpartij zijn voor uitvoering niet-Daeb activiteiten dan mag woningcorporatie dit voldoen. Niet-Daeb activiteiten uitvoeren op eigen grond zonder markttoets. Zie fact sheet markttoets en goedkeuringsregime niet-Daeb activiteiten bijlage 5	Niet-Daeb activiteiten uitvoeren zonder markttoets m.u.v. juridische splitsing.	Categorie B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Invloed op verdien capaciteit woningcorporaties en haalbaarheid Daeb activiteiten.

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel	Wat mag wel	Wat mag niet	Invloed op portefeuille + impact
Financiële toets en zienswijze WSW	Nota van toelichting paragraaf 2.5.3 BTIV. Investerings in niet-DAEB-vastgoed BTIV	Niet-Daeb activiteit(en) mag worden uitgevoerd indien berekend is dat beiden delen (Daeb en niet-Daeb) levensvatbaar en solvabel zijn. WSW kan zienswijze geven op investeringskeuzes van woningcorporaties.		Categorie B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Invloed op haalbaarheid geplande investeringen, zowel Daeb als niet-Daeb.
Rendementstoets	Nota van toelichting paragraaf 2.5.3. BTIV. Investerings in niet-DAEB-vastgoed BTIV	Indien volgende rendementen o.b.v. Bruto aanvangs-rendement worden behaald: 5,5% geliberaliseerde huurwoningen en 5,0% niet-Daeb koopwoningen	Niet-Daeb woningen ontwikkelen waarbij rendement lager is gesteld dan het wettelijk minimum.	Categorie B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Invloed op haalbaarheid geplande investeringen, zowel Daeb als niet-Daeb.
Administratief scheiden	Artikel 45, 47, 49, 50 Woningwet; 65, 68, 69 BTIV en hoofdstuk 4.5 nota van toelichting BTIV	Verschaffen van interne startlening Daeb-tak aan de niet-Daeb-tak. Onder voorwaarde niet-Daeb woningen financieren vanuit interne lening Daeb-tak bij herstructurering. Conceptplan voor scheiden/splitsen voor 1 januari 2017 indienen bij de Minister. Definitief plan voor scheiden/splitsen voor 1 mei 2017 (bijlage 6).		Categorieën A en B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Scheiding in twee vastgoedportefeuilles. Verandering in financiële positie woningcorporaties. Kans op inkrimpen van niet-Daeb vastgoedbezit bij keuze voor uitponden.
Juridisch splitsen	Artikel 50a, 50b, 50c Woningwet; 81-89 BTIV en hoofdstuk 4.5 nota van toelichting BTIV	Verschaffen van interne startlening Daeb-tak aan de niet-Daeb-tak. Conceptplan voor scheiden/splitsen voor 1 januari 2017 indienen bij de Minister. Definitief plan voor scheiden/splitsen voor 1 mei 2017 (bijlage 6).		Categorieën A en B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Scheiding in twee vastgoedportefeuilles. Verslechterde financiële positie door wegdampen niet-Daeb bezit naar woningvennootschap. Kans op inkrimpen van niet-Daeb vastgoedbezit bij keuze voor uitponden.
Overcompensatie	40 en 104a Woningwet en 61 BTIV	Compensatie genieten tot maximale rendement IPD-index (direct rendement op wonen).		Categorie A: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Te veel genoten compensatie op Daeb-activiteiten o.b.v. IPD-index terugbetalen aan overheden.
Financiering intern en extern	Artikel 21 lid 2 sub e, 21a, 21c 21d Woningwet en 10, 12, 13, 44, 70, 71, 82, 83 BTIV	Interne lening minimaal een marktconforme rente 1,5 procent. Moet sprake zijn van een positief resultaat. Interne lening kan gevormd worden met terugwerkende kracht vanaf het boekjaar 2012. Externe leningen mogen aangetrokken worden bij Nederlandse overheden, Nederlandse banken, banken uit andere lidstaten die vallen onder de Wet op het financieel toezicht en professionele beleggers als bedoeld in die wet, zoals pensioenfondsen en verzekeraars. Bestaande externe leningen mogen worden gehandhaafd. Bij herstructurering is toegestaan een interne lening aan niet-Daeb-tak of woningvennootschap te verschaffen (art. 44 BTIV).	Interne lening aan juridische splitsing voorzien anders dan de startlening bij splitsing. Interne lening aanbieden met lagere rente dan voorgeschreven in de wet. Externe leningen aantrekken bij andere partijen dan is voorgeschreven in de wet.	Omvat categorie A en B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Beperkte mogelijkheden aantrekken externe leningen. Verschillende aflossingsregimes voor interne lening. Afhankelijk van keuze administratief scheiden of juridisch splitsen. Minder investeringscapaciteit Daeb-tak door verstrekken interne lening aan woningvennootschap Minder investeringen in niet-Daeb vastgoedbezit.
Verantwoording activiteiten	Artikel 35, 36, 36a Woningwet en artikel 30 BTIV	Jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag aanleveren aan belanghebbenden volkshuisvesting	Verslaglegging niet openbaar stellen aan stakeholders.	Categorieën A, B en C: direct en indirect invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Zienswijze op portefeuillestrategie.
Geschiktheidstoets	Artikel 29b, 30 lid 6 en 7 Woningwet en 19, 20 BTIV	Benoeming en herbenoeming bestuur dient getoetst te worden aan geschiktheidstoets Eenmaal benoemd verplichting tot permanente educatie		N.v.t.
Goedkeuring Raad van toezicht	Artikel 26, 27 Woningwet en 22-28 BTIV	Geen toestemming vereist bij uitgave programma < € 3 miljoen of vervreemding woningen < € 10 miljoen	Zonder toestemming vastgoedbezit vervreemden aan derden (uitzondering andere woningcorporatie of huidige bewoner), vervreemden van aandelen, overdracht of overgang aan derden	Categorieën: A en B: direct invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Samenstelling vastgoedportefeuille, toekomstige investeringen en verdien capaciteit woningcorporaties.
Autoriteiten woningcorporaties (Aw)	Artikel 21f, 60-61c Woningwet en 18, 119-123 BTIV	Artikel 60-61Lb is de werkwijze van Aw beschreven. Aw houdt toezicht op volgende zaken: rechtmatigheid van het handelen en nalaten, governance en integriteit van beleid en beheer, behoud van financiële continuïteit, bescherming van maatschappelijk bestemd vermogen, solvabiliteit en liquiditeit van corporaties, kwaliteit van risicomanagement, beheer, aansturing en verantwoording en staatssteun.		Categorieën A, B en C: direct en indirect invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Geplande beleids- en investeringskeuzes en op de investeringscapaciteit.

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel	Wat mag wel	Wat mag niet	Invloed op portefeuille + impact
Toezicht dochtermaatschappijen	Artikel 120-123 BTIV	Voldoen aan eisen die gesteld worden aan dochtermaatschappijen	Zonder toestemming Minister en gemeenten meerderheidsaandeel dochtermaatschappij verkopen	N.v.t.
Prestatieafspraken	Artikel 42-44b Woningwet en 38-40 BTIV	Redelijkheid bij dragen aan het volkshuisvestingsbeleid/woonvisie van de gemeente Geen volkshuisvestingsbeleid/woonvisie, geen verplichting tot prestatieafspraken Jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag aanleveren aan belanghebbenden volkshuisvesting	Besluiten m.b.t. vastgoedportefeuille binnen de volkshuisvesting zonder zienswijze belanghebbenden Geen gehoor geven aan investeringsdoeleinden gemeenten en/of huurdersorganisaties	Categorieën A, B en C: direct en indirect invloed op vastgoedportefeuille. Impact op: Financiële risico's door opleggen randvoorwaarden investeringsdoeleinden. Portefeuillestrategie dient aan te sluiten bij de gestelde prestatieafspraken. Mogelijk bijstellen.
Grondposities	Artikel 66 sub e BTIV	Onbebouwd grond behoort tot Daeb-tak indien grond juridisch/planologisch woonfunctie heeft, binnen 5 jaar wordt gebouwd en ten minste 90% sociale huurwoningen betreft.		Categorieën: A en B: direct invloed op de vastgoedportefeuille. Impact op: Portefeuillestrategie (versneld ontwikkelen, vervreemden of overhevelen onbebouwde gronden). Minder bestedingsruimte door aflossing en renteverplichting gronden in niet-Daeb-tak of woningvennootschap.
Herstructureringskosten	Artikel 69 BTIV	Kosten voor sloop bouwrijp maken grond + aankopen particuliere woningen mogen in Daeb-tak gefinancierd worden. Grond moet onverwijld tegen marktaandeel verkocht worden aan niet-Daeb-tak of woningvennootschap. Met uitzondering, indien de betrokken gemeente een gemeente is als genoemd in artikel 1.11, tweede lid, onderdeel b, van de Wet maatregelen woningmarkt II, of een deelgemeente van de gemeente Rotterdam is als genoemd in artikel 1.11, tweede lid, onderdeel a, van die wet		Categorieën: A en B: direct invloed op de vastgoedportefeuille. Impact op: Financiële speelruimte in Daeb-tak. Portefeuillestrategie door opvangen verliezen in Daeb-tak bij herstructurering.
Verbod constructies inperking eigendom	Artikel 45 Woningwet en 58 BTIV	Eigenaar zijn en blijven van woningen en gronden - uitzondering voor erfpachtgronden gemeente - die zij verhuren of samenhangende werkzaamheden voor verrichten.	Constructies tot inperking eigendom van vastgoedbezit.	Categorie A: direct invloed op de vastgoedportefeuille. Impact op: Minder mogelijkheden voor vrijmaken geld uit stenen. Portefeuillestrategie (met betrekking tot uitponen en liberaliseren)
Vervreemding	Artikel 27, 43 Woningwet; 24-26 BTIV en hoofdstuk 2.5.2 nota van toelichting BTIV	Verkoop aan natuurlijke persoon voor eigen bewoning is geen toestemming vooraf van Aw nodig. Woningcorporatie mag 10% korting o.b.v. WOZ-waarde geven op verkoopprijs. Verkoop onder voorwaarde tot maximaal 50% aan huishouden met max inkomen € 38.950,- Verkoop aan derden mogelijk onder voorwaarden en toestemming Aw verplicht. Zienswijze gemeente verplicht (bij sociale huurwoningen ook zienswijze huurdersorganisatie verplicht), woning moet aangeboden worden door openbare aanbidding. Bij vervreemding naar dochtermaatschappij van de woningcorporatie openbare aanbidding niet verplicht. Bij meer dan 10% overheveling woningen van Daeb-tak niet niet-Daeb-tak of woningvennootschap dient woningcorporatie aan te tonen dat zij genoeg sociale huurwoningen bezitten voor uitvoering kerntaak. Verkoop aan derden leegstaand: 100% van de marktwaarde. Verkoop aan derden in verhuurde staat: 75% van de marktwaarde Voorwaarde: Dat de woongelegenheden ten minste zeven jaar na de eigendomsoverdracht voor verhuur bestemd blijft. Daarnaast geldt	Verkoop onder voorwaarde zonder toestemming Aw afwijken van de voorwaarden.	Categorie A: direct invloed op de vastgoedportefeuille. Impact op: Restricties aan vrijmaken gelden uit stenen door vervreemding. Portefeuillestrategie (welk vastgoed vervreemden en aan welke instelling, gezien de verschillende regelgeving per instelling).

		dat tot 30 jaar na de eigendomsoverdracht de eventuele winst bij uitponden evenredig wordt verdeeld tussen de toegelaten instelling en de derde die de woongelegenheden uitpondt.		
Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel	Wat mag wel	Wat mag niet	Invloed op portefeuille + impact
Werkgebied	Artikel 41b Woningwet	Zienswijze uitspreken vaststelling regio door gemeente Enkel investeren in kernregio Bestaand vastgoed buiten kernregio mag verhuurd, beheerd en verbeterd of verkocht worden Leefbaarheidsuitgaven en servicediensten mogen buiten kernregio indien woningcorporatie vastgoedbezit heeft in deze regio. Ontheffing aanvragen bij Minister op verbod investeren buiten kernregio.	Zonder ontheffing nieuwbouw/uitleg ontwikkelen buiten kernregio	Categorie A: direct invloed op de vastgoedportefeuille. Impact op: Verdiencapaciteit wordt beperkt doordat buiten kernregio geen nieuwe uitbreiding van Daeb-activiteiten mag plaatsvinden. Investeringsmogelijkheden en rendement sturing zijn beperkt buiten kernregio.
Woningwaarderingsstelsel	MG-circulaire 2015-04 Aanpassingen woningwaarderingsstelsel (WWS)	De WOZ-waarde bepaalt voor 25% de maximale huurprijs van huurwoningen.		Categorieën: A en B: direct invloed op de vastgoedportefeuille. Impact op: Huurinkomsten van woningcorporaties (ook i.c.m. passend toewijzen) en investeringscapaciteit. Risiko's op huurverlagingen indien huidige huur hoger is.

Tabel 2.2 Schema Woningwet opgedeeld in onderwerpen

2.4 Conclusie

Woningcorporaties zijn in de 19^e eeuw ontstaan vanuit particulier initiatief met als doel kwalitatieve woonruimte te bieden aan burgers met een kleine beurs. Met de komst van de Woningwet uit 1901 konden woningcorporaties worden toegelaten als toegelaten instellingen waardoor compensatie werd ontvangen van het Rijk voor de bouw van sociale huurwoningen. Woningcorporaties hebben sindsdien een belangrijke plek ingenomen in de volkshuisvesting, met name tijdens de wederopbouwperiode na de Tweede Wereldoorlog. In 2015 bezitten woningcorporaties circa 2,4 miljoen huurwoningen. Dit is een derde van de totale woningvoorraad in Nederland.

Woningcorporaties zijn werkzaam binnen het volkshuisvestelijk domein en hebben een hybride karakter (tussen de overheid, markt en burgermaatschappij) waardoor zij worden aangemerkt als maatschappelijke ondernemingen. Echter hebben woningcorporaties in het verleden geen eenduidige positie ingenomen in het volkshuisvestelijk domein. Zo zijn er woningcorporaties die zich gedragen als commerciële vastgoedondernemingen en anderen die zich bij uitstek richten op de primaire doelgroep. Door deze niet eenduidige positionering ondervonden woningcorporaties problemen bij het vinden van legitimatie van hun beleid. Dit in combinatie met onvoldoende transparantie in maatschappelijke investeringskeuzes en bestuurlijke misstanden hebben geleid tot de herziening van de Woningwet.

Met de komst van de Woningwet is veel veranderd voor woningcorporaties. Efficiency in de bedrijfsvoering, transparantie van maatschappelijke- en financiële investeringen en legitimatie met lokale partijen in de volkshuisvesting zijn belangrijke zaken wanneer gekeken wordt naar de toekomst van de sector. Met de Woningwet brengt de overheid woningcorporaties terug naar de kerntaak (bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen en beperkt investeren in maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid). Alle activiteiten dienen direct verband te hebben met de eigen vastgoedportefeuille. Daarnaast wordt door wet- en regelgeving de bouw van commercieel vastgoed vrijwel onmogelijk gemaakt waardoor deze activiteiten niet langer uitgevoerd kunnen worden en overgelaten dienen te worden aan marktpartijen. Huurdersorganisaties en

gemeenten krijgen een prominentere rol in de beleids- en investeringskeuzes van woningcorporaties. Hierdoor wordt samenwerking en onderhandelen belangrijker bij het vaststellen van deze investeringskeuzes.

Woningcorporaties dienen door de veranderingen in wet- en regelgeving hun huidige strategische doelstellingen en investeringskeuzes bij te schaven om binnen de kaders van de wet te blijven. In dit hoofdstuk is elke onderwerp van de Woningwet gepositioneerd in de Impact Kompas. Hiermee is inzichtelijk gemaakt in hoeverre elk wetsartikel invloed heeft op de vastgoedportefeuille waarbij onderscheid is gemaakt tussen direct- en indirect invloed. Hieruit komt naar voren dat, met uitzondering van toezicht dochtermaatschappijen en geschiktheidstoets, alle onderwerpen uit de Woningwet direct invloed hebben op de vastgoedportefeuille bij woningcorporaties. Prestatieafspraken, verantwoording activiteiten en Autoriteiten woningcorporaties (Aw) zijn zowel direct als indirect van invloed op de vastgoedportefeuille. Daarnaast is ex-ante onderzocht wat voor impact van de betreffende wetsartikelen hebben op de vastgoedportefeuille.

Hieruit valt te concluderen dat het verdienmodel van woningcorporaties gaat veranderen en dat in bepaalde situaties grote delen van de activiteiten moeten worden beëindigd omdat dit niet langer is toegestaan. Met de nieuwe wet- en regelgeving wordt het werkdomein van woningcorporaties ingeperkt. Woningcorporaties krijgen voor de bouw van niet-Daeb vastgoed geen geborgde financieringen meer en mogen deze activiteiten niet uitvoeren zonder een markttoets. Op geliberaliseerde huurwoningen en koopwoningen ligt het rendement doorgaans hoger dan op sociale huurwoningen. Het niet kunnen ontwikkelen van niet-Daeb vastgoed kan de bouw van gemengde nieuwbouwprojecten en herstructureringsopgave vanuit financieel oogpunt bemoeilijken. Daarnaast zullen woningcorporaties vanaf heden voor gemengde nieuwbouwprojecten met marktpartijen dienen samen te werken wat ook het planningsproces ingewikkelder en risicovoller kan maken en wat kan leiden tot nieuwe organisatievormen. Ook wordt met de Woningwet investeringen in leefbaarheid ingeperkt. In buurten waar verloedering dreigt te ontstaan kan dit tot gevolg hebben dat de maximale wettelijke budgetten ontoereikend zijn om de leefbaarheid van een buurt op peil te houden.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Passend toewijzen zal ook de nodige consequenties met zich meebrengen. Het huurbeleid en huurprijzen zullen na mutatie mogelijk naar beneden bijgesteld moeten worden omdat er minder huurinkomsten worden gegenereerd. Hierdoor zullen naar verwachting minder kwaliteit toegevoegd kunnen worden voor bijvoorbeeld vernieuwingsopgaven en langere wachttijden voor woningzoekenden ontstaan doordat meer woningen worden gelabeld voor huurtoeslaggerechtigden en niet-huurtoeslaggerechtigden. Dit kan ook tot gevolg hebben dat de leegstandserving bij woningcorporaties groter wordt. In hoeverre de Woningwet doorwerkt op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties is afhankelijk van de samenstelling, omvang, positionering en locatie van het vastgoedbezit van een woningcorporatie. Woningcorporaties bezitten ruim 2.4 miljoen huurwoningen verspreid door heel Nederland. De nieuwe beleidskaders waarbinnen woningcorporaties mogen interveniëren kunnen gevolgen hebben voor de ruimtelijke kwaliteit van veel buurten en wijken in Nederland en de mate waarin de sociale doelgroep voorzien kan worden van betaalbare en kwalitatieve huisvesting. Hierbij is het van groot belang dat woningcorporaties met betrekking tot het strategisch vastgoedbeleid de kansen en bedreigingen binnen haar eigen beleidsomgeving goed in kaart weten te brengen en hierin de juiste keuzes dienen te maken om de financiële continuïteit te kunnen waarborgen.

3 Vastgoedsturing bij woningcorporaties

In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken hoe woningcorporaties invulling geven aan vastgoedsturing. De Woningwet stelt nieuwe beleidskaders vast waardoor het huidige vastgoedsturingsproces bijgesteld dient te worden. Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende vastgoedrollen die woningcorporaties uitvoeren. Het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties wordt vergeleken met het vastgoedsturingsproces die marktpartijen hanteren. Hiertoe worden 3 vastgoedsturingsmodellen beschreven en geanalyseerd, te noemen de Beleidsachtbaan, het Driekamermodel en het OTB-model. Tot slot is het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties in relatie gebracht met de Woningwet.

3.1 Vastgoedrollen en competenties

In het vorige hoofdstuk staat beschreven dat door wijzigingen in politieke context steeds meer verantwoordelijkheden zijn toegewezen aan woningcorporaties. Na de bruterig hebben woningcorporaties een professionaliseringslag moeten maken ten aanzien van portefeuillemanagement en marktorientatie. Woningcorporaties dienen voortaan alle inkomsten voor toekomstige investeringen te halen uit de eigen vastgoedportefeuille (Nieboer, 2009). Hierdoor is het van essentieel belang te onderzoeken op welke manier de vastgoedportefeuille optimaal kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. In tabel 3.1 staan de toenemende verantwoordelijkheden van woningcorporaties (competenties) tegenover de vastgoedrollen binnen het vastgoedsturingsproces.

Competentie woningcorporatie	Vastgoedrollen
Verantwoordelijk voor het beheer vanaf ca. 1980	Property management (beheer en exploitatie)
Voorraadbeleid vanaf ca. 1990	Assetmanagement (voorraadbeleid)
Investeringsbeleid vanaf ca. 2000	Portfolio management (investeringsbeleid)
Beleid ten aanzien van allocatie van vermogen vanaf ca. 2005	Fund management (verdeling van het beschikbare vermogen)

Tabel 3.1 competentie woningcorporaties in relatie tot vastgoedrollen, bron: (de Jong, 2007)

3.2 Wat is vastgoedsturing bij woningcorporaties

Vastgoedsturing is een onmisbaar facet binnen de bedrijfsvoering van woningcorporaties. Vastgoedsturing is een vorm van strategische planning waarbij de lange termijn doelstellingen van woningcorporaties met betrekking tot de vastgoedportefeuille procesmatig wordt uitgewerkt. Woningcorporaties kijken vanuit vastgoedsturing op 2 manieren naar het vastgoed. Ten eerste vanuit een maatschappelijke invalshoek, waarbij het vastgoed bekeken wordt vanuit gebruiker en of vastgoed optimaal is afgestemd op de wensen van de gebruiker. Ten tweede vanuit een financiële invalshoek waarbij het streven naar een optimaal financieel rendement op de vastgoedportefeuille het doel is (Visscher, 2011). Dit betekent dat woningcorporaties zowel op de vraag als de aanbodzijde van de vastgoedmarkt opereren (Wolters & Verhage, 2001) en stelt dat het vastgoed op verschillende manieren ingezet kan worden. Enerzijds als, anderzijds als beleggingsmiddel voor de financiële continuïteit van de organisatie.

Eskinasi (2006) definieert het begrip vastgoedsturing als: *“het omzetten van bedrijfsdoelstellingen naar een portefeuillestrategie met een werkbare koppeling aan bedrijfsprocessen”*.

Eskinasi ziet vastgoedsturing als een denkmodel waarbij het in hoofdzaak gaat over investeringen en desinvesteringen, beheer en exploitatie.

Conijn (2012) vat het begrip vastgoedsturing samen als: *“een integraal sturingsproces - het verbinden van maatschappelijk doelen, vastgoed en financiële mogelijkheden -, door alle activiteiten op elkaar af te stemmen op basis van een strategisch portefeuilleplan met als doel te sturen op de gewenste meerjarige ontwikkeling van de totale vastgoedportefeuille van de corporatie, zowel in omvang als in samenstelling”*.

Hierbij ligt het doel op het behalen van een zo hoog mogelijk maatschappelijk resultaat binnen de financiële mogelijkheden van de woningcorporatie.

Beide definities beschrijven in essentie dat de bedrijfsprocessen van de woningcorporatie ervoor moeten zorgen dat de bedrijfsdoelstellingen behaald worden. Dit houdt in dat de vastgoedactiviteiten op operationeel niveau moeten bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen die zijn vastgesteld op strategisch niveau.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Hieruit kan afgeleid worden dat vastgoedsturing een gelaagd proces met een hiërarchische structuur (van Os, 2014).

Het nuanceverschil tussen bovengenoemde definities van Eskinasi en Conijn zit in de aard van het vastgoedsturingsproces. De definitie van Eskinasi heeft een lineair karakter en beschrijft een top-down informatievoorziening. Terwijl de definitie van Conijn een cyclisch karakter heeft door een top-down en bottom-up informatievoorziening. De definitie van vastgoedsturing van Conijn wordt verder gebruikt in dit onderzoek.

3.2.1 Procesmodellen van vastgoedsturing

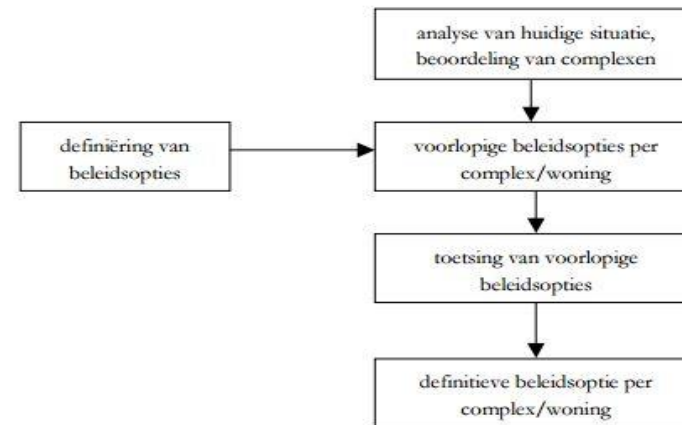
In de praktijk zijn diverse procesmodellen van vastgoedsturing ontwikkeld. Bryson (2011) stelt dat vastgoedsturing niet alleen noodzakelijk is bij commerciële vastgoedbeleggers maar ook bij publieke en non-profitorganisaties. Van den Broeke (1998) heeft de eerste aanzet gegeven voor een procesmodel van vastgoedsturing voor woningcorporaties.

Een procesmodel van vastgoedsturing moet volgens van den Broeke (1998) over de volgende kenmerken beschikken:

- **Marktgericht:** doelen en strategieën dienen afgestemd te zijn op de vraag van de markt. De markt bestaat uit twee segmenten; de primaire doelgroep van beleid en andere marktgroepen dan de primaire doelgroep.
- **Strategisch:** model van vastgoedsturing omvat formulering van beleidsdoelen, de allocatie van beschikbare middelen en een uitwerking hoe men de opgestelde doelen wil bereiken.
- **Integraal:** model van vastgoedsturing dient samenhang te hebben tussen de verschillende schaalniveaus - strategisch, tactisch en operationeel - op basis van beleid, planning, technisch- en financiële gegevens. Daarnaast dient ook een wisselwerking te zijn tussen de verschillende schaalniveaus binnen de organisatie op het gebied van informatie-uitwisseling en besluitvorming – top-down en bottom-up.

Nieboer (2009) onderzocht in zijn proefschrift procesmodellen van vastgoedsturing voor woningcorporaties en signaleerde een basisstructuur in deze modellen (figuur 3.1). Deze basisstructuur omvat:

- Analyse huidige situatie en externe omgeving;
- Ontwikkeling voorlopige strategie;
- Ex-ante toets op voorgenomen strategie;
- Definitieve strategisch beleid.



Figuur 3.1 vereenvoudigd basisstructuur van modellen voor vastgoedsturing, bron: (Nieboer, 2009)

De basisstructuur is integraal proces waarbij het beleid jaarlijks stap-voor-stap wordt doorlopen. De basisstructuur geeft de mogelijkheid sturing te geven aan de vastgoedportefeuille om in te spelen op verandering in de ruimtelijke omgeving. Nieboer (2009) stelt dat procesmodellen naast een basisstructuur cyclisch (figuur 3.6) van karakter zijn door het toetsen en voorspellen van voorlopig beleid en door informatie-uitwisseling tussen de verschillende schaalniveaus binnen de organisatie (figuur 3.2).

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Naast dat vastgoedsturingproces aan een aantal kenmerken moeten voldoen en een bepaalde basisstructuur kent, zijn er andere factoren die van invloed zijn op dit proces. Zonder inhoudelijk in te gaan spelen volgens (Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath, & Bright, 2015) de volgende factoren een belangrijke rol in het vastgoedsturingproces:

- Leiderschapsstijl en de gevoerde besluitvormingsprocedure,
- Machtspositie van personeelsleden,
- Organisatiestructuur,
- Organiseercultuur.

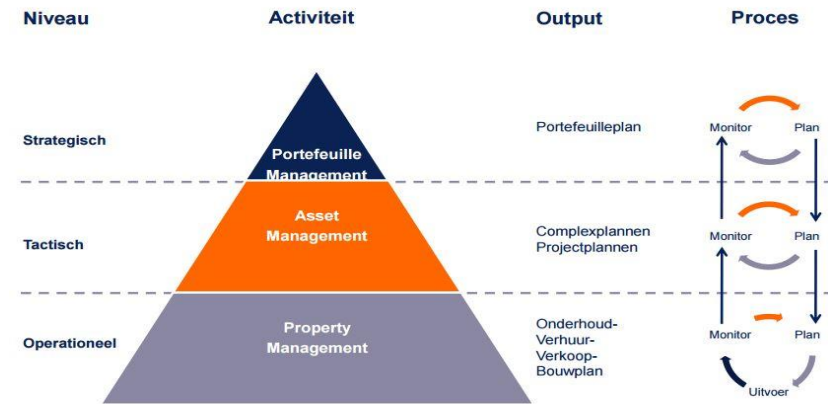
3.2.2 Vastgoedsturingproces bij woningcorporaties

Woningcorporaties zijn integrale vastgoedondernemingen. Dit betekent dat woningcorporaties alle vastgoedrollen op de verschillende schaalniveaus binnen het vastgoedsturingproces uitvoeren (Vlak, 2008). Binnen het vastgoedsturingproces bevinden zich 3 schaalniveaus, te weten het strategisch-, tactisch- en operationeel niveau. Hier volgt een algemene beschrijving van hoe het proces van vastgoedsturing plaats vindt binnen de vastgoedpiramide.

Op het *strategisch niveau* bevindt zich het portefeuillemanagement. Het portefeuillemanagement ontwikkelt beleid ten aanzien van de vastgestelde bedrijfsmatige doelstelling, wensportefeuille en portefeuillestrategie die zijn afgestemd op de lokale context. Dit beleid wordt verwerkt tot het portefeuilleplan (Conijn & Claessens, 2013). Hierbij is het van belang eerst te beschrijven wat deze begrippen inhouden.

- Nieboer (2009) beschrijft *portefeuillemanagement* als de transformatieopgave tussen de huidige vastgoedportefeuille en de wensportefeuille. Hierbij gaat het om de omvang van de portefeuille, de gewenste samenstelling van de portefeuille en de geografische regio's en sectoren waarin wordt geïnvesteerd en gedesinvesteerd.
- Conijn & Claessens (2013) definiëren *portefeuilleplan* als een integraal afwegings- en optimalisatieproces waarbij de uitdaging ligt evenwicht te

vinden tussen maatschappelijke doelstellingen, vastgoedmaatregelen en financiële doelstellingen.



Figuur 3.2 vastgoedpiramide, bron: (Conijn & Claessens, 2013)

- van Os (2014) omschrijft de *wensportefeuille* als een strategisch plan op middellang termijn (10 tot 15 jaar) waarin doelstellingen met betrekking tot de vastgoedportefeuille voor de toekomst staan gemarkeerd. Uitgangspunt bij de totstandkoming van deze doelstellingen zijn de te leveren maatschappelijke doelen, analyse van toekomstige demografische- en woningmarktontwikkeling in het werkgebied en tevens economische en politieke ontwikkelingen. Aan de hand van deze gegevens kunnen investeringskeuzes gemaakt worden naar diverse productgroepen die zijn afgestemd op de klantvraag.
- De *portefeuillestrategie* is een segmentatie van de wensportefeuille waarmee inzichtelijk wordt gemaakt met welke activiteiten de huidige portefeuille omgevormd kan worden naar de wensportefeuille (figuur 3.3) (Eskinasi, 2006).

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet



Figuur 3.3 Portefeuillestrategie voor transformatieopgave, bron: (Conijn & Claessens, 2013)

Conijn & Claessens (2013) stellen dat het bij *portefeuillemanagement* in essentie gaat om binnen de financiële randvoorwaarden, tot een optimale set van maatregelen te komen waarmee de wensportefeuille zo dicht mogelijk benaderd kan worden. De portefeuillestrategie wordt getoetst aan de hand van verschillende scenario's waarna gekozen wordt voor voorkeursscenario. Aan de hand van deze voorkeursscenario wordt het portefeuilleplan opgemaakt (van Os, 2014).

Op het *tactisch niveau* bevindt zich het *assetmanagement*. Van Driel (1998) stelt als hoofdtaak van het assetmanagement het behalen van een optimaal direct- en indirect rendement op de vastgoedportefeuille over de gekozen exploitatieperiode. Vlak (2008) stelt het dat assetmanagement stuurt op korte termijn doelstellingen binnen de kaders en doelstellingen van het strategisch beleid waarbij vastgoed gezien wordt als *bedrijfsmiddel*. Daarnaast stuurt het assetmanagement ook op lange termijn doelstellingen voor een optimale waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille waarbij het vastgoed gezien wordt als *beleggingsmiddel*.

Aan de hand van het portefeuilleplan segmenteert het assetmanagement de vastgoedportefeuille in deelportefeuilles op gebieds-, complex- of woningniveau en stuurt op de exploitatie en transformatie van de deze deelportefeuilles. Vervolgens stuurt het assetmanagement het propertymanagement aan met onderhouds-, verhuur- en beheersplannen. Omdat het assetmanagement de verbindende schakel is tussen het strategisch beleid en de operationele uitvoering wordt deze laag ook wel de *managerial control* genoemd (van Os, 2014).

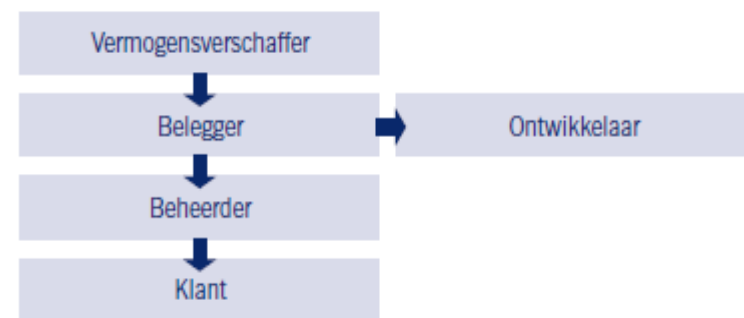
Op het *operationeel niveau* wordt het vak *propertymanagement* beoefend. Volgens Keeris (2002) stuurt het propertymanagement op de optimalisatie van exploitatie, beheer en dienstverlening van het vastgoed. Van Gool (2007) splitst de operationele bedrijfsvoering op in 2 secties: propertymanagement en

servicemanagement. Het propertymanagement richt zich op de financiële kant-, en het servicemanagement op de maatschappelijke kant van beheer, verhuur en onderhoud van het vastgoed. In de praktijk geeft het propertymanagement sturing aan de feitelijke uitvoering van de op tactisch niveau opgestelde kaders en richtlijnen. Deze activiteiten leveren de woningcorporatie een financieel en maatschappelijk resultaat op.

3.2.3 Vastgoedsturingsproces bij commerciële vastgoedbeleggers

Atrivé (2008) onderscheid vanuit de reguliere vastgoedkunde bij commerciële partijen de volgende vastgoedrollen: vermogensverschaffer, belegger, beheerder en ontwikkelaar (figuur 3.4).

- De vermogensverschaffer stelt vermogen beschikbaar aan de belegger voor ondernemingsactiviteiten.
- De belegger stuurt door middel van beleidskaders en richtlijnen de beheerder en de ontwikkelaar aan met betrekking tot exploitatie en ontwikkeling van vastgoed.
- De beheerder verhuurt de woningen aan de eindgebruiker/klant.



Figuur 3.4 vastgoedrollen woningcorporaties, bron: (Atrivé, 2008)

De verschillende vastgoedrollen hebben elk een relatie met elkaar en zijn ten opzichte van elkaar resultaatverantwoordelijk voor de strategisch gestelde strategieën en doelstellingen. Deze strategieën en doelstellingen kunnen onder

meer bestaan uit rendementseisen, kengetallen over efficiency, budgetten en klanttevredenheid (Atrivé, 2008).

Doordat woningcorporaties actief zijn op alle vastgoedrollen in de vastgoedkolom worden zij gekenmerkt als integrale vastgoedondernemingen (Vlak, 2008). Dit in tegenstelling tot commerciële vastgoedbeleggers die de functies van kapitaalverschaffer, belegger, beheerder en ontwikkelaar van elkaar hebben gescheiden, waarbij iedere onderneming zijn eigen vastgoedrol optimaliseert met een eenduidige rendementsdoelstelling. Door het richten op één maximaal twee vastgoedrollen ontstaat eenduidigheid en wordt de focus van elke specifieke vastgoedrol versterkt waardoor een hogere mate van specialisatie ontstaat. Een hogere mate van specialisatie leidt tot een hogere mate van efficiëntie (Vlak, 2008). Concurrentie speelt hierbij ook een belangrijke factor. Zo kan de vermogensverschaffer kiezen uit meerdere beleggers en een belegger kiezen uit meerdere beheerders. Hierdoor zullen de organisatie die een bepaalde vastgoedrol vervult streven naar optimaal bedrijfsproces. Woningcorporaties verkiezen een integrale aanpak waarbij alle vastgoedrollen worden beoefend boven het scheiden van deze vastgoedrollen binnen verschillende ondernemingen. Vlak (2008) geeft hiervoor als verklaring dat woningcorporaties een maatschappelijke taak hebben die als rode draad door alle vastgoedrollen loopt.

Voordelen van een integrale benadering zijn: korte overleglijnen tussen de verschillende vastgoedrollen en dat er geen concurrentie bestaat tussen de verschillende vastgoedrollen doordat een gezamenlijk bedrijfsdoelstelling wordt nagestreefd (Vlak, 2008). Als nadeel signaleert Vlak dat een veelheid aan vastgoedrollen leidt tot een gebrek aan focus en daarmee leidt tot inefficiëntie door onvoldoende heldere onderlinge afspraken tussen de verschillende schaalniveaus. Daarnaast kan een beleidsmatige voorkeur voor een bepaalde vastgoedrol binnen een woningcorporatie zorgen voor toenemende risico's voor samenhangende vastgoedrollen.

Na vele fusies en schaalvergroting van woningcorporaties is een trend zichtbaar tot verdere professionalisering van de woningcorporatiesector. Nog niet alle woningcorporaties maken gebruik van procesmodellen van vastgoedsturing en hebben alle vastgoedrollen concreet van elkaar gescheiden. Echter zijn

woningcorporaties zich in toenemende mate bewust van de noodzaak tot het scheiden van vastgoedrollen. Dit maakt onderdeel uit van deze professionalisering (Atrivé, 2013).

3.2.4 Demingcircle

Woningcorporaties stellen jaarlijks hun beleidsplannen (portefeuilleplan, complexplan en activiteitenplan) bij als gevolg van veranderingen in omgeving en inzichten. Om het effect van investeringskeuzes op verschillende schaalniveaus te kunnen analyseren kan gebruikt gemaakt worden van de Demingcircle.

De Demingcircle is opgedeeld in twee fasen. De eerste fase zijn Plan en Do en de tweede fase zijn Check en Act. Alle activiteiten die een woningcorporatie plant of uitvoert (Plan en Do) worden getoetst aan het beleid van een hogere schaalniveau (Check en Act). In de praktijk wordt dit ook wel het planning en control-cyclus genoemd (van Os, 2014). Door het toevoegen van de Demingcircle ontstaat een cyclisch proces op elk schaalniveau afzonderlijk. Door gebruik te maken van de Demingcircle zijn woningcorporaties in staat hun beleid, binnen een bepaalde tijd, af te stemmen op economische-, politieke-, marktontwikkelingen (Conijn & Claessens, 2013).

3.2.5 Kritiek op procesmodellen

Nieboer (2009) formuleert dat het planningsproces van procesmodellen voor vastgoedsturing uitgaan van een maakbare wereld met een vaste planning en control-cyclus binnen een gekozen tijdsperiode. In werkelijkheid hebben de planningsprocessen een incrementeel karakter met onvoorziene terugkoppelmomenten tussen de verschillende managementlagen binnen de vastgoedpiramide. Dit komt omdat het vastgoedsturings-/planningsproces van woningcorporaties beïnvloed wordt door haar contextuele omgeving. Woningcorporaties dienen hun beleidsplannen continu af te stemmen op haar beleidsomgeving en dienen de beleidsplannen in consensus met belanghebbenden te ontwikkelen. Het planningsproces van woningcorporaties wordt hierdoor gekenmerkt als een open systeem (de Roo & Voogd, 2007). Van de Broeke (1998) stelt dat het planningsproces in de praktijk een versnipperd en intuïtieve karakter heeft met tal van ongeplande terugkoppelingen. Deze terugkoppelingen ontstaan tijdens de vertaling van doelstellingen naar beleid

naar lagere schaalniveaus of van belanghebbende partijen. Geen van de procesmodellen van vastgoedsturing geven concreet invulling aan overleg met stakeholders. De Woningwet geeft door middel van prestatieafspraken een krachtige stem aan huurdersorganisaties en gemeenten waardoor randvoorwaarden opgelegd kunnen worden ten aanzien van investeringskeuzes van woningcorporaties. Deze randvoorwaarden kunnen gevolgen hebben op de investeringscapaciteit van woningcorporaties. Daarom wordt aangeraden om overleg met stakeholders als proces een waardevolle plek te geven binnen het procesmodel van vastgoedsturing.

Boonstra (2000) stelt dat bij effectiviteit van feedback het alles bepalend is hoe de wijze van feedback wordt georganiseerd. Wanneer de hiërarchische informatievoorziening onvoldoende is geborgd kan bottom-up belemmering ontstaan (Dankert, 2009). Ook bij vertaling van het strategisch beleid naar het operationeel beleid kan, indien het proces niet voldoende is geborgd binnen de organisatie, het beleid gedurende het proces naar uitvoering een eigen leven gaan leiden waardoor het strategisch beleid niet correct wordt geïmplementeerd. Dit wordt top-down belemmering genoemd (Nieboer, 2009). Door de top-down en bottom-up belemmering kunnen investeringskeuzes worden gemaakt op basis van verkeerde of onvolledige informatie wat kan leiden tot financiële risico's voor de organisatie.

Tot slot beschrijft Nieboer dat de procesmodellen onvoldoende recht geven aan het feit dat het vastgoed van woningcorporaties naast een beleggingsobject een drager is van een woondienst (verricht een maatschappelijk doel) doordat het huis onderdak geeft aan de primaire doelgroep.

Procesmodellen van vastgoedsturing moeten gebruikt worden als denkmodel en niet als "hard" te volgen proces waar niet van afgeweken kan worden. Procesmodellen zijn goed om structuur te geven aan het vastgoedsturingsproces en kan gebruikt worden als hulpmiddel voor keuze- en besluitvorming (van Os, 2014).

3.3 Analyse procesmodellen van vastgoedsturing

Er zijn diverse procesmodellen van vastgoedsturing ontwikkeld voor woningcorporaties die houvast bieden tijdens de bedrijfsvoering. In deze paragraaf wordt ingegaan op de Beleidsachtbaan, het Driekamermodel en het OTB-model omdat dit veel gebruikte procesmodellen zijn binnen de woningcorporatiesector. De zojuist genoemde procesmodellen van vastgoedsturing zijn ontwikkeld om toegepast te worden door woningcorporaties. In deze paragraaf wordt aandacht geschonken aan het proces en de voor- en nadelen van deze procesmodellen.

3.3.1 Beleidsachtbaan

De Beleidsachtbaan van Van Os (2007) is een procesmodel voor vastgoedsturing die is opgebouwd volgens drie principes, te weten:

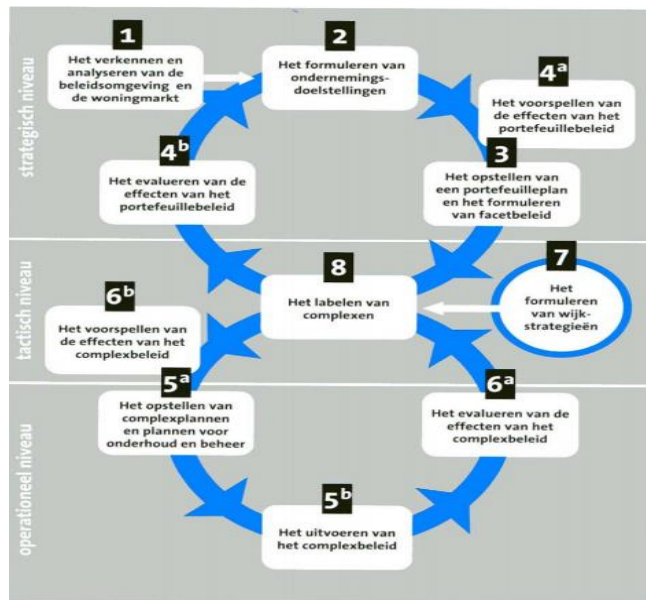
- Gelaagdheid in beleid en besluitvorming (strategisch, tactisch, operationeel);
- Beleidscyclus (Demingcircle);
- En de top-down, bottom-up benadering (binnen het proces van implementeren).

Op *strategisch niveau* wordt gestuurd op de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille wat stapsgewijs wordt uitgewerkt in het portefeuilleplan.

Op *tactisch niveau* gaat het om exploitatie van deelportefeuilles op buurt-, complex-, en/of woningniveau en het ontwikkelen van investeringsplannen. De investeringsplannen bevatten richtlijnen en kaders die zijn vertaald vanuit het portefeuilleplan ten behoeve van uitvoering op operationeel niveau.

Op *operationeel niveau* staan verhuur- en beheeractiviteiten centraal. Sturing op operationele activiteiten vindt plaats door middel van onderhouds-, beheer- en bouwplannen.

De beleidsachtbaan (figuur 3.5) is *multi-cyclisch van karakter*. Woningcorporaties proberen de mogelijke gevolgen van investeringskeuzes op strategisch niveau te voorspellen (*ex ante*) aan de hand van beleidssimulaties, bij voorkeur vanuit



Figuur 3.5 Beleidsachtbaan, bron: (van Os, 2007)

verschillende scenario's (Figuur 3.6 stap 4a). Vervolgens worden de uitkomsten van de voorspellingen geëvalueerd, gecontroleerd en vergeleken met resultaten uit het voorgaand beleid. Deze resultaten vormen het portefeuilleplan (van Os, 2014). Vervolgens wordt getoetst in hoeverre de investeringskeuzes van het portefeuilleplan bijdragen aan financiële en maatschappelijke doelstellingen en de wensportefeuille. Het evalueren, voorspellen en toetsen van beleid vindt ook plaats op het tactisch- en operationeel niveau (Figuur 3.6 stap 6a en 6b).

In de Beleidsachtbaan bevinden zich twee Demingcircles. Een op strategisch naar tactisch niveau en een van tactisch naar operationeel niveau waarbij, zoals het woord achtbaan suggereert, de twee Demingcircles aan elkaar zijn verbonden waardoor een continu proces ontstaat in het voorspellen, evalueren en uitvoeren van beleid.

De top-down en bottom-up benadering komt in de beleidsachtbaan tot uiting door strategisch gestelde doelstellingen en beleid op tactisch niveau door te

vertalen in richtlijnen en kaders voor uitvoeringsplannen op operationeel niveau. Anderzijds beïnvloeden de uitkomsten van de activiteiten op operationeel niveau de beleidsdoelen (van Os, 2014).

Voordelen beleidsachtbaan

De Beleidsachtbaan kenmerkt zich als een integraal planningsmodel. Door de twee Demingcircles aan elkaar te verbinden is het vastgoedsturingproces van de beleidsachtbaan een leerproces waarbij keuzes worden gemaakt door aan de knoppen te draaien van het vastgoedapparaat (Visscher, 2011). Dit proces kan gezien worden als 'trial and error' waarbij door middel van verschillende scenario's de errors eruit gefilterd worden door een verscheidenheid aan risico's in kaart te brengen. Het cyclische proces van de beleidsachtbaan brengt het besef dat het vastgoed van woningcorporaties een middel is die een bijdrage levert aan maatschappelijke- en financiële doelstellingen.

Nadelen beleidsachtbaan

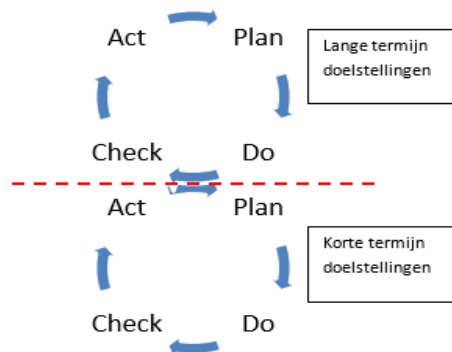
Nieboer (2009) stelt dat de Beleidsachtbaan onvoldoende aandacht besteed aan de implementatie van de interne 'organisatorische condities'. De organisatorische condities hebben betrekking op de verschillende belangen, opvattingen, visies en machtszwaartepunten (wie maakt beslissingen) die actoren hebben binnen een woningcorporatie. De zojuist genoemde verschillen doen zich voornamelijk voor tussen de verschillende schaalniveaus binnen de organisatie.

De Beleidsachtbaan is een integraal proces waarbij keuze en besluitvorming zijn gebaseerd op persoonlijke kennis en ervaringen. Door de Woningwet zijn gemeenten en huurdersorganisaties gelijkwaardige gesprekspartners geworden. Het strategisch beleid zal vanaf nu in samenwerking ontwikkelt, of in overleg besloten moeten worden. De Beleidsachtbaan geeft geen concrete invulling aan een dergelijke samenwerkingsproces met stakeholders. Van Os (2014) geeft wel aan dat interactie met stakeholders op alle fasen van de beleidscyclus terug dient te komen.

De Beleidsachtbaan bestaat uit twee Demingcircles die aan elkaar verbonden zijn waarbij door middel van een gestructureerde stappenplan sturing wordt

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

gegeven aan de vastgoedportefeuille door middel van een cyclisch proces. De bovenste cirkel toetst jaarlijks het portefeuilleplan op de lange termijn doelstellingen en wensportefeuille. De onderste cirkel toetst op kortetermijndoelstellingen die bijdragen aan de lange termijn doelstellingen (figuur 3.6). De bovenste cirkel kijkt naar de toekomst terwijl de onderste cirkel kijkt naar wat er afspeelt in het feitelijke verzorgingsgebied. De onderste cirkel krijgt vanuit de ruimtelijke omgeving verschillende signalen die op korte termijn effect kunnen hebben op de lange termijn doelstellingen en portefeuilleplan. De beleidsomgeving is continu in beweging en beïnvloed het vastgoedsturing-/planningsproces. De vaste terugkoppelmomenten in informatievoorziening tussen de verschillende schaalniveaus binnen de Beleidsachtbaan kunnen onvoldoende zijn om tijdig in te kunnen spelen op veranderingen die zich voordoen binnen de beleidsomgeving. Het niet tijdig anticiperen op veranderingen kan nadelige gevolgen hebben voor de doelstellingen op strategisch niveau.



Figuur 3.6 korte- en lange-termijn doelstellingen binnen beleidsachtbaan

De Beleidsachtbaan kan goed gebruikt worden als denkmodel en geeft houvast tijdens het vastgoedsturingproces. Echter met de komst van de herziene Woningwet vraagt dit model om een update. Belanghebbenden zijn nu gelijkwaardige gesprekspartners waardoor het vastgoedsturingproces van woningcorporaties een andere vorm krijgt. Het toevoegen van een extra

planning-and-control cyclus zou een eventuele optie kunnen zijn waarbij de inbreng van belanghouders in meegenomen kunnen worden.

3.3.2 Driekamermodel

Woningcorporaties zijn maatschappelijk-, vastgoed- en financieel gedreven. Het Driekamermodel (Conijn, 2012) is een denkmodel die is ontwikkeld om de efficiëntie en effectiviteit van beleidsplannen en investeringskeuzes van woningcorporaties te verbeteren en de financiële continuïteit beter te kunnen waarborgen. Het Driekamermodel (figuur 3.7) trekt drie verschillende rollen uit elkaar in drie verschillende kamers wat zou moeten leiden tot meer transparantie, effectiviteit en efficiëntie bij woningcorporaties.

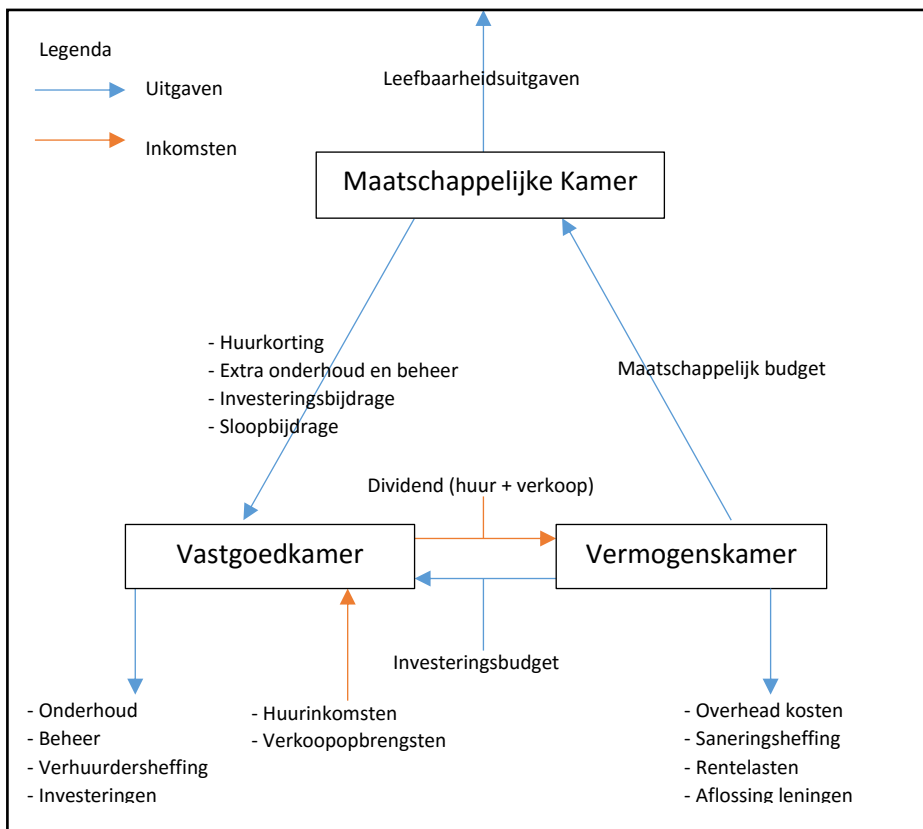
De drie kamers in dit model omvatten:

- Maatschappelijke kamer;
- Vastgoedkamer;
- Vermogenskamer.

De taak van de *maatschappelijke kamer* is het effectief inzetten van beschikbare middelen voor gewenste maatschappelijke activiteiten. De maatschappelijke kamer krijgt hiervoor jaarlijks een budget van de vermogenskamer. Dit budget wordt verdeeld over verschillende maatschappelijke prestaties waardoor meer transparantie ontstaat over de maatschappelijke meerwaarde en verantwoording van activiteiten.

De *vastgoedkamer* streeft naar het efficiënt exploiteren van het vastgoed. De vastgoedkamer heeft als doelstelling een marktconform direct (exploitatie inkomsten) en indirect (waardeontwikkeling vastgoed) rendement behalen. Woningcorporaties hanteren in werkelijkheid geen marktconforme huren vanuit de maatschappelijke taakstelling. De verstrekte huurkorting dient gefinancierd te worden uit de maatschappelijke kamer. Het behaalde financiële rendement uit exploitatie van individuele vastgoedcomplexen kunnen gebenchmarkt worden met marktpartijen (Conijn, 2012).

De *vermogenskamer* is verantwoordelijk voor de financiële continuïteit van de woningcorporatie. De vermogenskamer doet dit door primair te sturen op de gewenste ontwikkeling van kasstromen en het eigen vermogen. Het dividend dat de vermogenskamer ontvangt van de vastgoedkamer worden de rentelasten, aflossing van leningen en overige bedrijfslasten van betaald. De winst wordt verdeeld over het maatschappelijke budget en het eigen vermogen (Conijn, 2012).



Figuur 3.7 Grafische weergave Driekamermodel, bron: (Conijn, 2012)

Het Driekamermodel is een denkmodel dat terugkomt op elke schaalniveau binnen het vastgoedsturingsproces.

Voordelen Driekamermodel

Doordat de vastgoedkamer losgekoppeld is van de maatschappelijke kamer wordt de werkelijke verdien capaciteit van het vastgoed inzichtelijk doordat de vastgoedkamer kijkt naar marktconforme huren, onderhouds- en beheerlasten, marktwaarde in verhuurde- en leegwaarde. Hierdoor is de vastgoedkamer in staat weloverwogen investeringskeuzes te maken op basis van financiële randvoorwaarden. De maatschappelijke kamer bekijkt of deze investeringen ook maatschappelijk gelegitimeerd zijn en gefinancierd kunnen worden vanuit het maatschappelijk budget (van Os, 2014). Het scheiden van deze 2 rollen zorgt voor financiële transparantie in de organisatie en naar stakeholders toe. Transparant zijn naar stakeholders zorgt voor een verbeterde onderhandelings- en besluitvormingsproces. Daarnaast kan door het scheiden van deze 2 rollen de financiële afslag die woningcorporaties laten liggen op de huurprijs inzichtelijk worden gemaakt door de markthuur te verminderen met de feitelijke huur. Het verschil hiertussen is het maatschappelijk rendement (betaalbaarheid) (Conijn & Claessens, 2013).

Nadelen Driekamermodel

Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties met een maatschappelijke kerntaak. De maatschappelijke doelstellingen worden vanuit de maatschappelijke kamer langs de verschillende schaalniveaus van beleid tot uitvoering georganiseerd. Binnen het Driekamermodel geldt dat maatschappelijke presteren het *doel* is en vastgoed en financiën *middelen* zijn om dit doel te realiseren (Conijn, 2012). Als kanttekening voor het Driekamermodel kan gesteld worden dat de financiële doelstellingen binnen de organisatie snel belangrijker worden gevonden dan maatschappelijke doelstellingen ‘wie betaalt, bepaalt’. Het doel is een zo hoog mogelijk rendement behalen op de vastgoedportefeuille. Met dit rendement kan vervolgens weer geïnvesteerd worden in maatschappelijke prestaties. Wanneer vanuit deze gedachte wordt gehandeld bestaat het risico dat de strategisch geformuleerde maatschappelijke doelstellingen slechts ten dele worden gerealiseerd. Dit in tegenstelling tot de financiële doelstellingen.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Een te grote focus op financiële doelstellingen kan tot gevolg hebben dat woningcorporaties te ver van haar primaire taakstelling komt te staan.

Woningcorporaties zijn zoals zojuist benoemd maatschappelijke organisaties en hebben als doel kwalitatieve en betaalbare woonruimten te bouwen, verhuren en beheren aan de sociale doelgroep. Financiële doelstellingen kunnen haaks staan op de maatschappelijke doelstellingen die door de organisatie en haar belanghouders gevraagd worden. Bij het Driekamermodel is het van essentieel belang dat de maatschappelijke kamer een “krachtige positie” krijgt binnen het vastgoedsturingproces.

3.3.3 OTB-model

Het OTB-model (onderzoeksinstituut OTB, 2015) geeft de belangrijkste stappen en uitgangspunten voor de werkwijze van vastgoedsturing weer (figuur 3.8). De uitwerking gebeurt eerst volgens algemene geldende stappen die vervolgens verfijnd moeten worden uitgewerkt om aan te sluiten op de concrete situatie.

Het OTB-model heeft de volgende uitgangspunten:

- Marktgerichte benadering: inspeland op de dynamiek van de woningvraag;
- Integrale benadering: aandacht voor mensen, vastgoed als geheel maar ook voor afzonderlijke wijken, complexen en vastgoedtype en financiën;
- Integratie van beleid: verschillende beleidsonderdelen dienen op elkaar worden afgestemd, zoals technisch beheer, financiën en verhuur;
- Specificatie van doelen en middelen op strategisch niveau: bijvoorbeeld de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille.

Verskillende schaalniveaus: net als veel andere procesmodellen is het OTB-procesmodel ook opgebouwd vanuit verschillende schaalniveaus.

- Visie en missie;
- Portefeuilleniveau;
- Gebiedsniveau;
- Complexniveau;
- Woningniveau.

Demingcircle: ook het OTB-model heeft een cyclisch karakter. Op elk schaalniveau wordt de cyclus doorlopen om tot optimalisatie van het proces te komen en zo het resultaat van het proces te maximaliseren. Deze cyclus wordt herhaald met als doel een continue verbetering van de resultaten te realiseren.



Figuur 3.8 OTB procesmodel, bron: (onderzoeksinstituut OTB, 2015)

Stap 1 in het OTB-model is het vaststellen van de *missie en visie*. Alle beleidsplannen en investeringskeuzes dienen hieraan geconformeerd te worden. Bij een missie en visie valt te denken aan gewenste klanten, producten, financiën werkgebied en organisatie.

- *Analyse:* hier wordt ingegaan op de woningmarkt, beleidsomgeving, kenmerken van het woningbezit en de investeringsruimte. Hieruit volgt een overzicht van sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen van de gehele portefeuille als voor diverse deelportefeuilles.
- *Doelstellingen en strategieën:* worden de bedrijfsdoelstellingen aan de hand van analyse geformuleerd en diverse strategieën bedacht om deze doelstellingen te bereiken.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

- *Voorspellen en toetsen*: de strategieën worden ex-ante getoetst door voorspellingen te doen over mogelijke gevolgen. De uitkomsten worden vervolgens getoetst aan de bedrijfsdoelstellingen.
- *Uitwerken tot plan*: na het voorspellen en toetsen wordt bepaald welke strategieën worden gevolgd en nader worden uitgewerkt tot een portefeuilleplan. In het portefeuilleplan zijn ook opgenomen: sociaal beheer, onderhoudsbeleid, toewijzingsbeleid, huurbeleid en het verkoopbeleid.
- *Verankeren uitvoeren en communiceren*: stappen moeten ondernomen worden om het portefeuilleplan op elk schaalniveau te kunnen borgen. Hoe een dergelijk stappenplan eruit moet zien wordt geen concrete invulling aan gegeven.
- *Monitoren en evalueren*: de uitvoering wordt gemonitord en heeft betrekking op input (inzet van middelen), output (producten en diensten) en outcome (maatschappelijke prestaties). Evaluatie vindt plaats op elke schaalniveau waarbij, indien noodzakelijk, zaken kunnen worden bijgesteld.

Op lagere schaalniveaus wordt hetzelfde proces doorlopen. Het beleid op hoger schaalniveau geeft richtlijnen en kaders voor de lagere schaalniveaus.

Voordelen OTB-model

Het cursusmateriaal (Onderzoeksinstituut OTB, 2006) geeft invulling aan de organisatorische condities tijdens het vastgoedsturingsproces. Hierbij worden afwegingsmethoden beschreven die verband houden met de bedrijfs- en beslissingscultuur van een woningcorporatie.

Alle beleidsplannen van de afzonderlijke schaalniveaus worden getoetst aan de strategische missie en visie van de woningcorporatie. Dit in tegenstelling tot de beleidsachtbaan waarbij de beleidsplannen alleen getoetst wordt aan beleid van een hoger schaalniveau. De missie en visie heeft in het OTB-model een prominente plek waardoor alle beleidsplannen en investeringskeuzes worden getoetst aan bovenliggende ambities. De beleidsmaker kan hierdoor betere

afwegingen maken en minder ruimte overlaten voor onbedoelde investeringen (investeringskeuzes die wel matchen met de doelstellingen uit het portefeuilleplan maar niet geheel matchen met de missie en visie van de organisatie). Het toetsen aan een strategische missie en visie kan ook een bedreiging zijn omdat een dergelijke missie en visie verschillend geïnterpreteerd kunnen worden door verschillende actoren binnen de organisatie (Nieboer, 2009). Het is van essentieel belang de missie en visie concreet te formuleren waardoor het beter geborgd kan worden binnen de organisatie.

Het OTB-model geeft invulling op gebiedsniveau waarbij gebiedsplannen worden ontwikkeld. Hierdoor ontstaat een extra controlecyclus op tactisch niveau. Dit komt overeen met de bevindingen van Nieboer (2009) en Heeger & van der Haak (2001) die beschrijven dat het gebiedsniveau een vaste plaats moet hebben binnen het procesmodel van vastgoedsturing.

Het OTB-model kent geen vaste structuur en opbouw maar is meer een instrument die de belangrijkste stappen en uitgangspunten voor de werkwijze weergeeft (Onderzoeksinstituut OTB, 2006). Schematisch worden de grote lijnen aangegeven, die een soort algemene geldigheid hebben. Dit maakt dat het OTB-model geen lineair proces dat zich stap-voor-stap jaarlijks herhaald maar een dynamisch proces is waarmee gestuurd kan worden op veranderingen in beleidsomgeving. Procesmodellen voor vastgoedsturing verlopen vanuit een gelaagd proces van boven naar beneden door de organisatie. Dit houdt in dat elke ring van het OTB-model afzonderlijk van elkaar bewegen.

Nadelen OTB-model

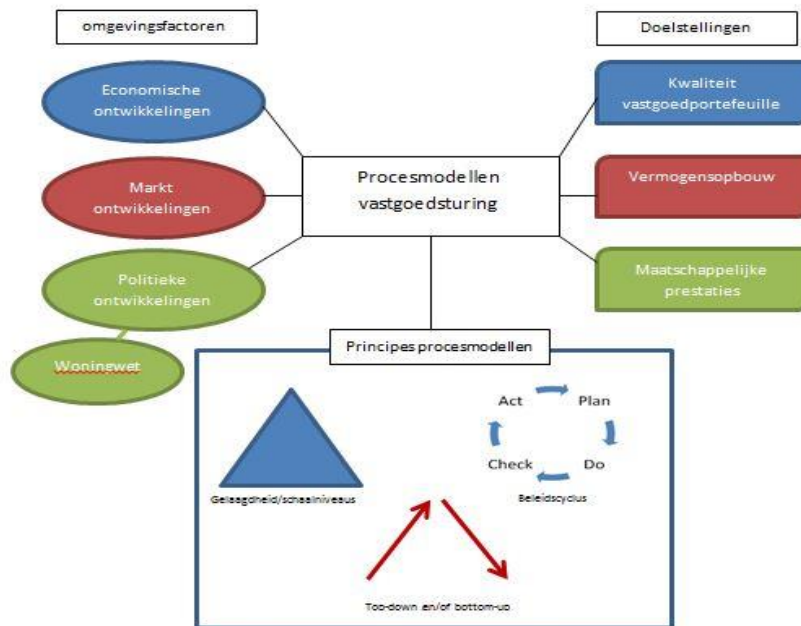
De uitwerking van het OTB-model laat zien dat een groot aantal beslissingsfactoren van invloed zijn op de investeringskeuzes. Een nadeel van het OTB-model is dat de analyses een veelheid aan activiteiten omvatten die niet nadrukkelijk met elkaar verbonden zijn omdat dit procesmodel geen 'harde' procesmatige structuur kent. Dit heeft als risico dat beleidsplannen op verschillende schaalniveaus zijn ontwikkeld die niet of nauwelijks worden toegepast omdat organisatorisch de aandacht al gauw uit gaat naar korte termijn acties (van Os, 2014).

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Het OTB-model geeft op elk schaalniveau ruimte voor stakeholders maar geeft geen concrete invulling over hoe dit proces te doorlopen of organisatorisch in te bedden.

3.4 Samenhang vastgoedsturing en de Woningwet

Uit bovenstaande literatuurstudie kan vastgesteld worden dat vastgoedsturing bij woningcorporaties als doel heeft een optimale mix te genereren tussen kwaliteit, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties en zodoende de continuïteit te kunnen waarborgen. Ook blijkt dat het vastgoedsturingproces een open systeem is die wordt beïnvloed door veel verschillende factoren waaronder economische ontwikkelingen, marktontwikkelingen en politieke ontwikkelingen (de Roo & Voogd, 2007). Figuur 3.9 geeft overzichtelijk weer aan welke factoren het vastgoedsturingproces onderhevig is.

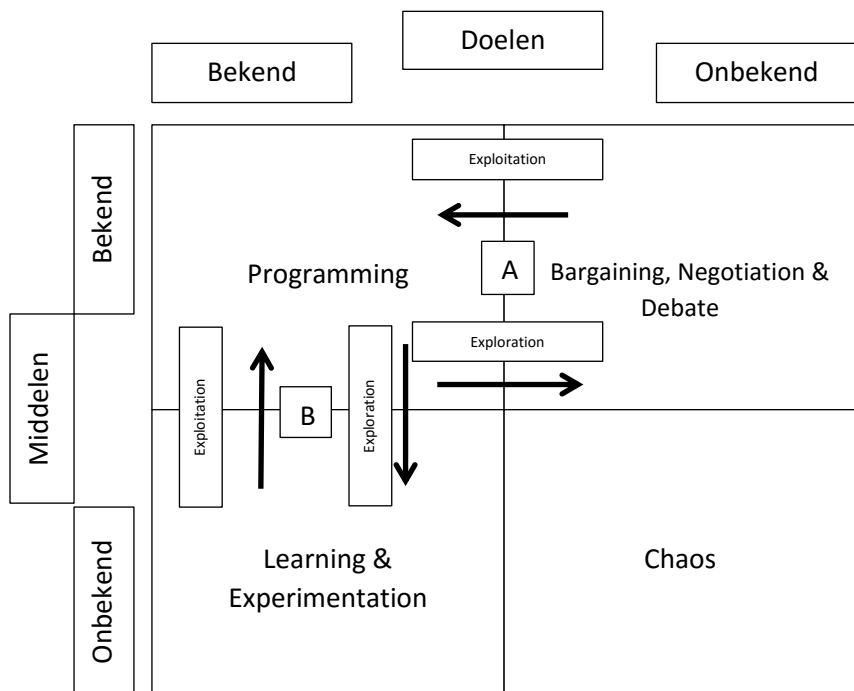


figuur 3.9 Essentie van vastgoedsturing

In deze paragraaf worden de procesmodellen van vastgoedsturing die in de woningcorporatiesector worden gebruikt in relatie gebracht met de Woningwet aan de hand van *Planning approaches in response to uncertainty* (Busscher, 2014). Strategische planning in een omgeving die steeds verandert is een leerproces wat niet alleen begrepen kan worden door het meten en controleren van informatie maar ook door in overleg te gaan met andere belanghouders waardoor vraagstukken en beleid vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden en tot nieuwe informatie en inzichten kan leiden. Dit wordt ook het intersubjectieve perspectief genoemd waar met interactie tussen mensen een gezamenlijk gedragen perspectief op de werkelijkheid ontstaat waaruit een gezamenlijk gedragen beleid ontstaat (de Roo & Voogd, 2007). De Woningwet brengt veel onzekerheden met zich mee. De wet voorschrijft nieuwe regels ten aanzien van de bouw, verhuur, verkoop en sloop van sociale huurwoningen en commercieel vastgoed, investeringen in leefbaarheid. Ook dienen woningcorporaties in het kader van prestatieafspraken naar redelijkheid een bijdrage te leveren aan het volkshuisvestingsbeleid van de gemeente. Hierdoor neemt het belang het overleg- en onderhandelingsproces met belanghouders goed in te bedden in het vastgoedsturingproces. Bij voorkeur op strategisch niveau.

Vastgoedsturing is een vorm van strategische planning. Binnen vastgoedsturing ligt de veronderstelling dat met gedetailleerde analyses de fysieke en sociale werkelijkheid gemodelleerd kan worden en de gevolgen van investeringskeuzes voorspelt kunnen worden. Christensen (1985) benadrukt het belang van onderhandelen met andere partijen over alternatieve beleidsdoelstellingen (figuur 3.10 lijn A). Hierbij ligt de focus op intersubjectiviteit. Healey (1997) Duidt dit aan als de communicative turn. Bij lijn B in figuur 3.10 ligt de focus op het object waarbij het leerproces een incrementeel karakter heeft (eigen kennis en ervaringen) en een middel is om de risico's te reduceren. Wanneer lijn A en B samen worden gebracht kunnen de verschillende actoren van elkaar leren door collectieve kennisdeling, discussies en het toepassen van verschillende instrumenten en benaderingen ten aanzien van het meten en toetsen van beleid (Busscher, 2014). Wanneer het vastgoedsturingproces in relatie wordt gebracht

met onderstaand model dan ontstaat een leerproces op basis van twee richtingen.



Figuur 3.11 Planning approaches in response to uncertainty, bron: (Busscher, 2014)

Ten eerste door het voorspellen en evalueren op basis van eigen kennis en ervaringen wat inzicht geeft in de mogelijke gevolgen van het beleid. Ten tweede versterkt communicatie en debatteren met stakeholders het definiëren van het probleem, doelstellingen en strategieën (Busscher, 2014). Hierdoor wordt het karakter van het vastgoedsturingproces uitgebreid van incrementeel naar een combinatie van incrementeel en intersubjectief. Door het meten en toetsen van beleid en samenwerking met andere stakeholders ontstaat een breed gedragen beleid en worden de risico's helder gedefinieerd. Het model beschrijft dat dit te bereiken is aan de hand van *exploration* en *exploitation*. Exploration houdt in het

verkennen, toetsen en evalueren van nieuwe mogelijkheden en alternatieven. Exploitation is het uitvoeren van bestaande inzichten en investeringskeuzes waarbij continue aanscherping noodzakelijk is. Het proces van exploration en exploitation gebeurt zowel binnen het organisatorische proces van vastgoedsturing alsmede binnen het vastgoedsturingproces met belanghouders. Daarnaast kan met behulp van exploration de maatschappelijke meerwaarde van een woningcorporatie gevonden worden binnen haar beleidsomgeving. Hierbij gaat het om de 'goede dingen' doen en de 'dingen goed' doen. De goede dingen doen zijn investeringen waar de belanghebbenden binnen de lokale context om vragen of nodig hebben. De 'dingen goed' doen zijn investeringen die behoren tot de kerntaak van woningcorporaties. Het bouwen van sociale huurwoningen behoort tot de kerntaak van woningcorporaties. Wanneer belanghebbenden de huurprijzen te hoog vinden is het bouwen van sociale huurwoningen niet de 'goede dingen' doen. Door overleg met belanghebbenden ontstaan gezamenlijk gedragen maatschappelijke doelstellingen waarmee een optimale maatschappelijke meerwaarde van de organisatie gevonden kan worden.

3.5 Conclusie:

Woningcorporaties hebben door wijzigingen in de politieke context steeds meer verantwoordelijkheden toegewezen gekregen. Hierdoor zijn nieuwe vastgoedrollen aan de organisatie toegevoegd waardoor de complexiteit van vastgoedsturingproces de afgelopen 20 jaar sterk is toegenomen. Hierdoor ontstond vanuit de woningcorporatiesector de vraag naar procesmodellen voor vastgoedsturing. Deze procesmodellen zijn ontwikkeld vanuit de strategische planningschool en wordt gekenmerkt door het markgerichte, strategische en integrale karakter (van den Broeke, 1998). Nieboer (2009) beschrijft dat de procesmodellen voor vastgoedsturing een basisstructuur hebben die zich kenmerken als een lineair proces. Daarnaast beschikken procesmodellen verschillende schaalniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en hebben de modellen een cyclisch karakter (Demingcircle).

Op verschillende schaalniveaus worden verschillende beleidsplannen ontwikkeld. Het portefeuillemanagement maakt het portefeuilleplan waarin de beleidskeuzes en investeringsprogramma op strategisch niveau staan vermeld. Het assetmanagement ontwikkelt binnen de kaders en richtlijnen van het

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

portefeuilleplan complexplannen waarin doelstellingen en strategieën zijn vastgesteld voor deelportefeuilles. Het propertymanagement geeft sturing aan de feitelijke uitvoering van de op tactisch niveau opgestelde kaders en richtlijnen. Aan de hand van deze kaders en richtlijnen worden activiteitenplannen ontwikkelt.

Woningcorporaties zijn integrale vastgoedondernemingen waardoor alle vastgoedrollen binnen de vastgoedpiramide worden uitgevoerd binnen dezelfde entiteit. Dit in tegenstelling tot commerciële vastgoedbeleggers die de functies van kapitaalverschaffer, belegger, beheerder en ontwikkelaar van elkaar hebben gescheiden, waarbij iedere onderneming zijn eigen vastgoedrol optimaliseert met een eenduidige rendementsdoelstelling. Door het richten op één vastgoedrol ontstaat eenduidigheid en wordt de focus op de specifieke vastgoedrol versterkt waardoor een hogere mate van specialisatie ontstaat. Een hogere mate van specialisatie leidt tot een hogere mate van efficiëntie (Vlak, 2008).

Als gevolg van prestatieafspraken verandert het vastgoedsturingproces bij woningcorporaties. Huurdersorganisaties en gemeenten krijgen een belangrijke stem op de investeringskeuzes van woningcorporaties. Zo kunnen gemeenten en huurdersorganisaties bepaalde investeringskeuzes aan woningcorporaties opleggen die niet terugverdient kunnen worden of niet in het verlengde liggen van de investeringskeuzes die een woningcorporatie heeft vastgesteld waardoor geplande investeringen onder druk kunnen komen te staan. Hier bestaat ook het gevaar op langdurige overlegsituaties waardoor het besluitvormingsproces wordt bemoeilijkt.

De procesmodellen van vastgoedsturing hebben een incrementeel karakter waardoor de investeringskeuzes en beleidsplannen zijn ontwikkeld vanuit een leerproces op basis van eigen kennis en ervaringen. Door prestatieafspraken verandert het vastgoedsturingproces in een open systeem (de Roo & Voogd, 2007). Hierdoor dient een nieuw proces toegevoegd worden aan het vastgoedsturingproces bij woningcorporaties om in te kunnen spelen op risico's door zienswijzen en opgelegde financiële- en maatschappelijke randvoorwaarden ten aanzien van investeringskeuzes en beleid door belanghouders. Het inspelen op deze risico's kan door *bargaining, negotiation and debate* (een

intersubjectieve planningsproces) (Busscher, 2014) toe te voegen aan het huidige vastgoedsturingproces met een eigen planning-and-controlcyclus.

4 Rendementssturing in het domein sociaal vastgoed

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op wat rendement is en wordt continu de relatie gezocht met rendementssturing omdat de Woningwet de investeringsmogelijkheden en de verdienpotentie van het vastgoed van woningcorporaties beperkt waardoor het huidige verdienmodel aangepast moet worden. Dit hoofdstuk gaat inzicht geven in het verdienmodel van woningcorporaties, het financieel- en maatschappelijk rendement, normen WSW en rendementsdenken, marktwaarde in verhuurde staat als sturingsinformatie voor rendementssturing en mogelijkheden in rendementssturing als woningcorporatie.

4.1 Verdienmodel van woningcorporaties

4.1.1 Vermogensverschaffing

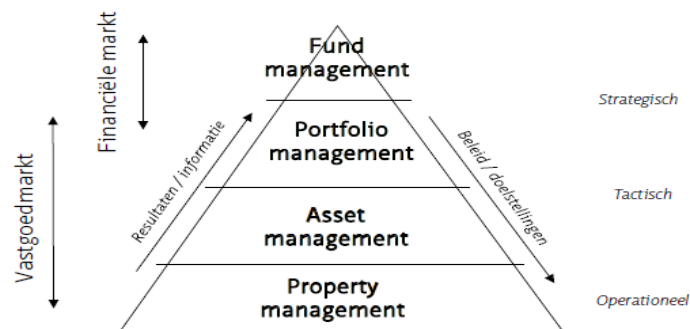
De Woningwet en BTIV geven restricties waar woningcorporaties leningen kunnen aantrekken, mogen investeren en stelt regels met betrekking tot huurprijzen en toewijzingsnormen. Woningcorporaties verschaffen het vermogen niet extern zoals commerciële vastgoedbeleggers via aandeelhouders (Vlak, 2008). Woningcorporaties kennen geen aandeelhouders en hebben het maatschappelijk gebonden kapitaal dat zij bezitten verkregen door de bruteringsopgave midden jaren negentig. Sindsdien moeten de inkomsten die woningcorporaties genereren gehaald worden uit de eigen vastgoedportefeuille. Hierdoor zijn de risico's op investeringen van woningcorporaties toegenomen waardoor het professioneel en efficiënt sturen op financiële- en maatschappelijke doelstellingen in belang is toegenomen.

4.1.2 Fundmanagement

Doordat woningcorporaties geen aandeelhouders hebben kunnen zij ten aanzien van vermogensontwikkeling zelf rendementseisen stellen (Dolmans, 2007). Uit onderzoek van Conijn & Claessens (2013) blijkt dat weinig woningcorporaties concrete rendementseisen stellen ten aanzien van hun investeringsprogramma. Daarnaast sturen woningcorporaties te weinig op het effect (het kwantificeerbaar maken) van maatschappelijke activiteiten die zij uitvoeren (Nieboer, 2009).

Hierdoor is onduidelijkheid ontstaan over het presteren van woningcorporaties en transparantie in beleidskeuzen.

Wanneer gekeken wordt naar het vastgoedsturingsproces bij commerciële vastgoedbeleggers dan bevindt zich boven het portefeuillemanagement het fundmanagement (figuur 4.1). Het fundmanagement handelt over de vraag welk deel van het eigen vermogen welke functie dient te krijgen (van Gool, et al., 2007). Vlak (2008) stelt dat voor een efficiënte financiële bedrijfsvoering bij woningcorporaties het fundmanagement de meerjarige organisatiedoelstellingen en rendementseisen vaststellen. Waarna het portefeuillemanagement aan de hand van deze gegevens een wensportefeuille en portefeuilleplan opmaakt.



Figuur 4.1 Fundmanagement in vastgoedpiramide, bron: (Keeris, 2002)

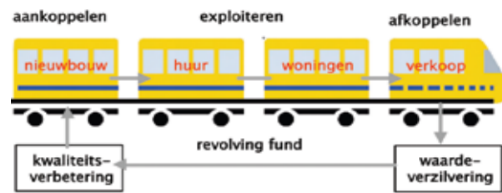
Door deze twee functies op strategisch niveau van elkaar te scheiden ontstaat een betere verantwoording van de investeringen, een transparantere organisatiestructuur en ontstaan de bedrijfsdoelstellingen vanuit een maatschappelijke- en financiële kaderstelling waardoor de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de doelstellingen verbeterd worden zonder de continuïteit van de onderneming in gevaar te brengen (Vlak, 2008). Het toevoegen van fundmanagement zorgt voor een extra dynamiek binnen de vastgoedpiramide en daarmee een extra professionaliseringslag binnen het proces van vastgoedsturing. Een woningcorporatie zal gedreven worden door rendementseisen wat er toe leidt dat een woningcorporatie zich meer als een

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

belegger in vastgoed zal gedragen. Hierdoor ontstaat een duidelijke verantwoording van de investeringskeuzes die woningcorporaties maken omdat de bedrijfsdoelstellingen zijn afgericht op de maatschappelijke- en financiële rendementseisen. Een duidelijke verantwoording van investeringskeuzes leidt tot meer transparantie naar stakeholders en legitimatie van investeringen (Dolmans, 2007). Hierbij is het echter wel van belang dat woningcorporaties de maatschappelijke prestaties niet uit het oog verliezen door zich als organisatie te veel te laten leiden door financiële rendementseisen. Woningcorporaties zijn immers maatschappelijke organisaties en dienen hun maatschappelijke meerwaarde binnen de desbetreffende contextuele omgeving optimaal in te vullen.

4.1.3 Revolving fund

Woningcorporaties werken volgens het principe van revolving fund en zetten financiële middelen in ten dienste van maatschappelijke prestaties. Bijdendijk (2009) geeft dit visueel weer in het treintjesmodel (figuur 4.2).



Figuur: 4.2 Treintjesmodel – revolving fund, bron: (Bijdendijk, 2009)

Revolving fund gaat uit van de gedachtegang dat woningcorporaties over een onuitputtelijke financiële bron beschikken (het vastgoedbezit) en met activiteiten hieruit voldoende financiële middelen kan genereren om structureel onrendabele investeringen mee te kunnen financieren zonder dat hun continuïteit in gevaar komt.

Bijdendijk (2009) omschrijft het proces van het treintjesmodel als volgt:

- Woningcorporaties voegen met nieuwbouw woningen toe aan de totale vastgoedportefeuille,

- De totale vastgoedportefeuille genereert exploitatie-kasstroom (direct rendement) waarmee de financierings-, beheers- en onderhoudskosten worden gefinancierd en waarmee in vastgoed en maatschappelijk wordt geïnvesteerd,
- Het vastgoedbezit wat niet voldoet aan de randvoorwaarden van de portefeuillestrategie worden afgekoppeld. Hierbij zijn twee opties mogelijk. Ten eerste kunnen woningen worden verkocht tegen de WOZ-en/of marktwaarde in verhuurde staat of leegwaarde waarmee de waardevermindering (indirect rendement) van de woning(en) verzilverd kan worden. Met het indirect rendement kan opnieuw geïnvesteerd worden in bijvoorbeeld nieuwbouw, aankoop van grond en maatschappelijk- en financieel onrendabele investeringen. Ten tweede kunnen woningen worden gerenoveerd waardoor de kwaliteit van deze voorraad zodanig wordt verbeterd dat het voor een langere periode kan worden geëxploiteerd.

Op basis van het revolving fund principe kan verklaard worden dat het vastgoed geen doel op zich is maar een *middel* om vermogen uit te genereren voor de toekomst. Het vastgoed van de woningcorporatie heeft daarom een beleggingsfunctie (Dolmans, 2007). Woningcorporaties zetten hun eigen vermogen in voor maatschappelijk gewenste investeringen, die laag of niet renderend zijn. Dit kan leiden tot een nulgroei of krimp van het eigen vermogen (van Os, 2014). De te besteden financiële middelen van woningcorporaties worden uit de huurinkomsten en verkoop van vastgoed gegenereerd. De rest van het vermogen van woningcorporaties zit vast in stenen. Om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen is het van essentieel belang zorgvuldig om te gaan met het maatschappelijk gebonden kapitaal en daarmee de vastgoedportefeuille die woningcorporaties bezitten. Dolmans (2007) stelt dat rendementseisen leiden tot: een verbetering van de interne bedrijfsprocessen, inzicht geeft in het financieel presteren van het vastgoed en zorgt voor transparantie naar stakeholders met betrekking tot investeringskeuzes. Hierdoor zijn woningcorporaties beter in staat verantwoordelijk te investeren in vastgoed- en maatschappelijk gerelateerde investeringen.

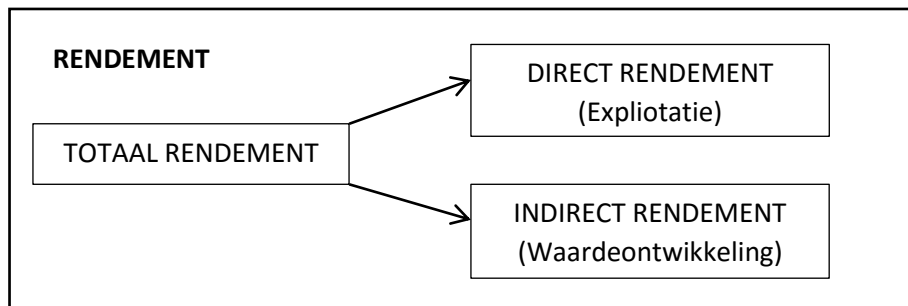
4.2 Financieel- en maatschappelijk rendement

4.2.1 Financieel rendement

In de vorige paragraaf staat beschreven dat het vastgoed van woningcorporaties naast een bedrijfsmiddel om de bedrijfsmatige doelstellingen te bereiken ook een beleggingsfunctie heeft (Dolmans, 2007) en dat woningcorporaties haar vermogen voor investeringen en desinvesteringen genereert uit de eigen vastgoedportefeuille (revolving fund). Hierbij is het begrip rendement een belangrijke variabele. Het begrip rendement wordt omschreven als: "de opbrengst van een investering of belegging, uitgedrukt in een aantal geldeenheden per tijdeenheid" (Van Dale, 2015).

Het rendement uit vastgoed kan worden onderverdeeld in het direct- en indirect rendement (Dolmans, 2007). Het direct- en indirect rendement bij elkaar opgeteld is het totaal rendement (figuur 4.3):

- *direct rendement* bestaande uit de huuropbrengsten uit exploitatie minus exploitatielasten in een bepaalde periode,
- *indirect rendement* bestaande uit de waardeverandering van het vastgoed in diezelfde periode.



Figuur 4.3 Rendement op vastgoed

Het denken en handelen vanuit rendementseisen is nog een tamelijk nieuw begrip in de woningcorporatiesector (van Driel, 1998). Rendementseisen kunnen

op verschillende wijzen worden geoperationaliseerd. Van Gool, et al. (2007) beschrijft de volgende rendementseisen:

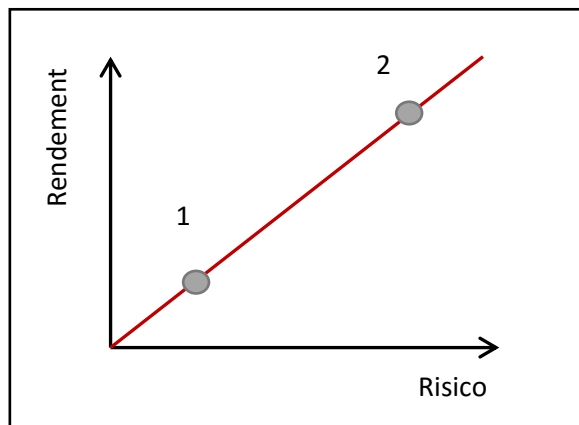
- *Internal rate of return (IRR)*: geeft het te behalen rendement over een langere periode, meestal de exploitatietermijn van het onroerend goed, weer. De IRR is de rentevoet waarbij de contante waarde van de toekomstige kasstromen, inclusief restwaarde bij verkoop, gelijk is aan de oorspronkelijke investering. De hoogte van de minimaal gewenste IRR wordt bepaald door de basisrente van de financiering te verhogen met specifieke risico toeslagen zoals huurderiving, restwaarde en specifieke risico's per land, regio en vastgoedsegment,
- *Total rate of return (TRR)*: geeft een rendement op jaarbasis. De TRR wordt bepaald door het rendement op de netto kasstromen uit exploitatie (financieringskosten worden buiten beschouwing gelaten) plus de waardeontwikkeling (die zowel positief als negatief kan zijn),
- *Bruto aanvangsrendement (BAR)*: jaarhuur van het eerste jaar (na aankoop vastgoed) gedeeld door de totale aankoopinvestering,
- *Netto aanvangsrendement (NAR)*: jaarhuur van het eerste jaar minus de exploitatiekosten gedeeld door de totale aankoopinvestering.

Van Gool, et al. (2007) stelt dat de BAR en NAR zich focussen op de kostprijs van onroerend goed en niet zozeer op de financiële prestaties. Hierdoor zijn deze kengetallen minder goed toepasbaar voor rendementssturing waarbij vooral gekeken wordt naar de lange termijn exploitatie.

4.2.2 Financieel rendement in relatie tot risico

De hoogte van het te behalen rendement is afhankelijk van de mate van risico dat genomen wordt op een bepaalde investering (van Gool, et al., 2007). Risico kan gedefinieerd worden als het gevaar dat verlies of schade optreedt (Van Dale, 2015). Hierbij gaat het om de kans van optreden maal het verlies of de schade dat zich voordoet (de Vries, 2013). Risico heeft te maken met het inschatten van onzekerheden in de toekomst. Hierbij geldt dat hoe meer onzekerheden zichtbaar zijn in de toekomst hoe groter het risico dat gelopen wordt op een

bepaalde investering. Hoe hoger het risico dat gelopen wordt hoe hoger de rendementseis zal zijn. In figuur 4.4 is dit grafisch weergegeven.



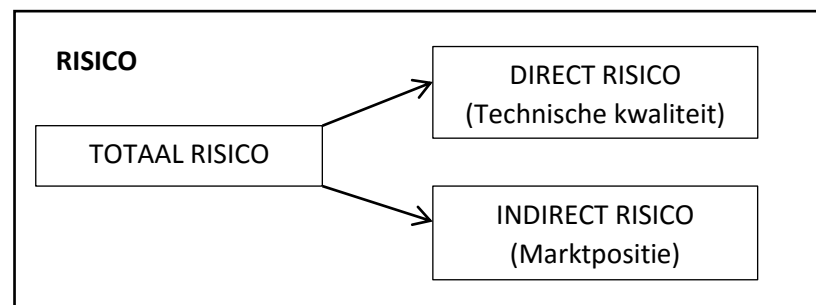
Figuur 4.4 Rendement in relatie tot risico

Bij punt 1 wordt weinig risico gelopen waardoor de rendementseis lager is. Bij punt 2 wordt veel risico gelopen waardoor een hogere rendementseis wordt vastgesteld voor deze investering.

Risico's zijn onder te verdelen in direct risico en indirect risico (Figuur 4.5). *Direct risico* houdt verband met de technische kwaliteit van een vastgoedcomplex of individuele woning. De NEN 2767-1 en 2767-2 zijn gebrekenlijsten voor bouwkundige en gebouw-gebonden installatietechnische elementen (NEN 2015). Aan de hand van deze gebrekenlijst kan inzicht verkregen worden in welke mate een specifieke deel van de vastgoedportefeuille voldoet aan de uniforme technische kwaliteitsnormen die gesteld worden aan vastgoed. Hierdoor kunnen de onderhoudsplannen objectiever en transparanter worden vastgesteld (Onderzoeksinstituut OTB, 2006).

Het indirect risico wordt bepaald door de marktpositie van het vastgoed. De marktpositie van het vastgoed kan geïnventariseerd worden met behulp van een portfolio-analyse. De portfolio-analyse kan gebruikt worden om inzicht te krijgen in de marktpositie van de verschillende product-marktcombinaties van vastgoed.

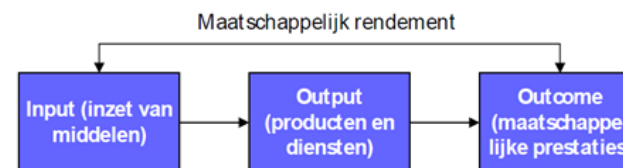
Hiermee worden de sterktes en zwaktes van de woningcorporatie en de kansen en bedreigingen van verschillende vastgoedsegmenten in kaart gebracht.



Figuur 4.5 Risico op vastgoed

4.2.3 Maatschappelijk rendement

Maatschappelijk rendement omvat alle activiteiten die niet door commerciële partijen worden ondernomen en kunnen leiden tot het wegnemen van marktimperfecties, waarmee ongewenste uitkomsten van de markt kunnen worden voorkomen (Gruis, 2005). Deuten en de Kam (2005) definiëren maatschappelijk rendement als het gevolg van maatschappelijke prestaties (outcome) gedeeld door de benodigde inzet van middelen (input) (figuur 4.6). De outcome dient een positief effect te hebben op de maatschappij terwijl het bij de input gaat om financiële en niet-financiële, materiele en immateriële middelen als kennis en goodwill. Als aanvulling omschrijven Deuten en de Kam dat voor het benoemen van de maatschappelijke prestaties gekeken moet worden in de maatschappij (buiten de eigen organisatie) en voor de financiële middelen gekeken moet worden binnen de eigen organisatie. Uitgangspunt bij maatschappelijk investeringen is dat de gecreëerde meerwaarde niet uitsluitend vanuit bedrijfseconomische of continuïteitsdoelstelling worden uitgevoerd.

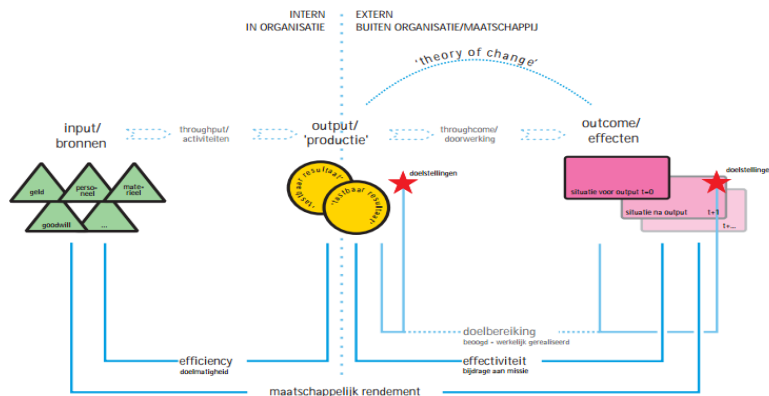


Figuur 4.6 Maatschappelijk rendement, bron: (Deuten & de Kam, 2007)

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Voorbeelden van outcome zijn: meer woongenot en toegenomen leefbaarheid. Deze maatschappelijke prestaties zijn lastig te kwantificeren omdat dit afhankelijk is van de doorwerking van output naar outcome. Doorwerking kan zich meteen manifesteren, echter kan het ook jaren duren voordat de doorwerking en daarmee de outcome zichtbaar wordt. Binnen de planningstheorie wordt deze doorwerking ook wel de relaxatietijd genoemd (de Roo & Voogd, 2007). Woningcorporaties dienen de doorwerking van maatschappelijke investeringen te beargumenteren en te beschrijven en welke doelen hiermee bereikt willen worden (Deuten & de Kam, 2005). Dit wordt de 'theory of change' genoemd (figuur 4.7).

In tegenstelling tot outcome zijn producten en diensten (output) die worden ingezet om maatschappelijke prestaties te bereiken wel te meetbaar (Dolmans, 2007). Hierbij valt te denken aan: betaalbare huurwoningen, beschikbaarheid en kwaliteit van sociale huurwoningen en energiezuinige- en duurzame huurwoningen. De maatschappelijke prestaties die woningcorporaties ondernemen zijn er hoofdzakelijk op gericht om de populariteit van buurten op peil te houden en te verbeteren. Deze activiteiten moeten passen binnen het kerntakenpakket van woningcorporaties.



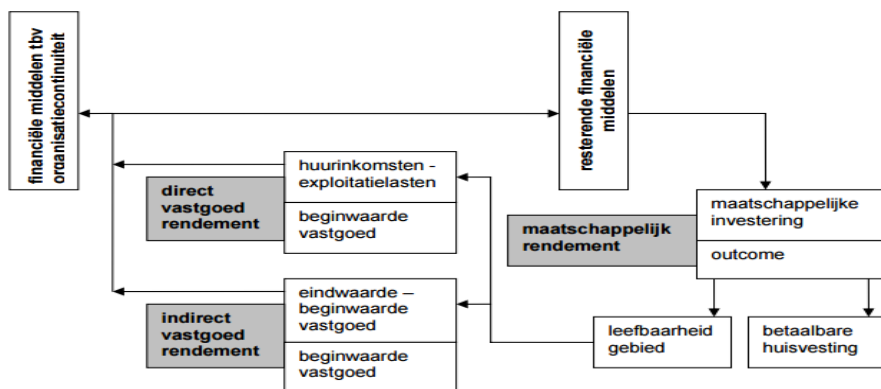
Figuur 4.7 Opbouw van maatschappelijk rendement, bron: (Deuten & de Kam, 2005)

Dolmans (2007) stelt dat in tegenstelling tot het vastgoedrendement het maatschappelijk rendement niet vergeleken kan worden tussen verschillende woningcorporaties. Dit komt omdat de maatschappelijke meerwaarde van woningcorporaties afhankelijk is van de context en de belanghouders binnen het werkgebied. De Aedex, visitatie Raeflex, Rigo en Ortec hebben allen een rekenmethode ontwikkeld om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Deuten en de Kam (2007) concluderen dat geen van bovenstaande rekenmethoden de outcome voldoende inzichtelijk maakt.

4.2.4 Maatschappelijk rendement in relatie tot financieel rendement

Meerdere onderzoekers waaronder Deuten, Dolmans en de Kam hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen het maatschappelijk rendement en financieel rendement van de vastgoedportefeuille. Hieruit blijkt dat maatschappelijke investeringen slechts ten dele kunnen worden terugverdiend. Investerings met een hoog maatschappelijk rendement hebben overall genomen een negatief of neutraal effect op het direct financieel rendement. Hoe hoger het te verwachten maatschappelijk rendement hoe groter het risico dat gelopen wordt bij deze investering (Figuur 4.4). Dit kan tot gevolg hebben dat de vermogenssituatie van de woningcorporatie onder druk kan komen te staan.

Maatschappelijke investeringen kunnen wel een positief effect hebben op het indirect financieel rendement. De toegevoegde waarde ontstaat zowel aan de kosten- als de inkomstenkant (figuur 4.8). Woningen (zowel koop als huur) in een gewilde buurt leveren doorgaans meer huurinkomsten of een hogere verkoopprijs op dan dezelfde woning in een buurt die minder gewild is. Kostenbesparing kan gerealiseerd worden doordat bijvoorbeeld de zelfredzaamheid, samenhangigheid en sociale controle in een wijk erg goed zijn waardoor bespaard kan worden op beheerkosten van direct aan de woningen gelegen openbare groenvoorzieningen of kosten van herstelschade door vandalisme (Deuten & de Kam, 2005).



Figuur 4.8 Relatie direct-, indirect- en maatschappelijk rendement, bron: (Dolmans, 2007)

4.2.5 Maatschappelijk prestaties in relatie tot onrendabele top

Woningcorporaties investeren, gezien hun maatschappelijke kerntaak, in zaken die niet door marktpartijen worden opgepakt. De baten van deze investeringen komen ten goede aan de maatschappij. Het bedrag dat zij investeren wordt in veel gevallen niet terugverdiend (Dolmans, 2007). Dit wordt de onrendabele top (ORT) genoemd. De ORT bij sociale woningbouw komt tot uiting doordat de stichtingskosten hoger zijn dan de netto contante waarde (exploitatie-inkomsten minus exploitatie-uitgaven) van toekomstige kasstromen voor 50 jaar (bedrijfswaarde). In de bedrijfswaarde zitten veel aannames als huurstijgingen, inflatie en kostenstijgingen.

Rigo (2011) stelt dat de stichtings-, beheer- en onderhoudskosten in de periode van 1995-2010 gemiddeld met 7 procent per jaar zijn gestegen terwijl de aanvangshuren in dezelfde periode gemiddeld met 4 procent per jaar zijn toegenomen. Hierdoor is de kloof tussen kosten en baten bij nieuwbouw huurwoningen toegenomen en daarmee de ORT. In 2013 waren de gemiddelde stichtingskosten € 162.000, de bedrijfswaarde € 110.000 en de ORT € 52.000 (Aedes, 2015c).

Volgens Rigo (2011) wordt de hoogte van de ORT in grote mate bepaald door eigen beleidskeuzes van woningcorporaties. Voorbeelden hiervan: zijn de te leveren kwaliteit, huurbeleid, onderhoudsbeleid en bedrijfsvoering. Indien deze trend doorzet zal een gelijkblijvende nieuwbouwproductie leiden tot een snellere afname van het eigen vermogen van woningcorporaties of tot een groter verkoopprogramma waardoor de beschikbaarheid van de huurwoningvoorraad onder druk kan komen te staan. Daarnaast kan afgevraagd worden in hoeverre een hogere ORT leidt tot meer maatschappelijk rendement. Met de bouw van woningen waarvan de bouwkosten boven de gemiddelde sectorale stichtingskosten liggen wordt niet automatisch meer maatschappelijk rendement geboekt (de Jong, 2010). De prijs- kwaliteitsverhouding dient daarom niet alleen in relatie gebracht te worden met het maatschappelijk rendement maar ook met het financieel rendement. Om in toekomst als woningcorporaties maatschappelijke te kunnen blijven investeringen is het noodzakelijk over voldoende financiële middelen te beschikken. Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties die ingebed zijn als toegelaten instellingen doordat zij handelen namens de Woningwet en BTIV. Hierdoor krijgen woningcorporaties voor Daeb investeringen geborgde financieringen van het Rijk. Het WSW is de instantie die het Rijk heeft aangewezen te toetsen of woningcorporaties financieel gezond zijn en blijven in relatie tot hun geplande investeringen.

4.3 Normen WSW en rendementsdenken

4.3.1 Financiële ratio's WSW

Het WSW is een privaatrechtelijke stichting die ervoor zorgt dat woningcorporaties tegen gunstige voorwaarden financieringen kunnen aantrekken op de kapitaalmarkt (WSW, 2015). Dat doet het WSW door borg te staan voor de rente- en aflossingsverplichtingen van woningcorporaties. Het WSW houdt als borginstelling toezicht op de financiële continuïteit van woningcorporaties. Het WSW heeft als missie en visie: "de rol als houder van de borg binnen het volkshuisvestelijk stelsel".

Dit wordt bewerkstelligd door objectief risicomanagement waarbij de risico's in kaart worden gebracht door te kijken naar:

- Risico's die samenhangen met het borgstelsel als geheel;
- Risico's die samenhangen met de individuele woningcorporaties.

Het WSW toetst de financiële risico's van woningcorporaties aan de hand van financiële ratio's. Woningcorporaties kunnen met betrekking tot Daeb investeringen enkel geborgde financieringen bij het WSW aantrekken indien zij voldoen aan de minimale norm van de verschillende ratio's. Deze ratio's zijn schematisch weergegeven in tabel 4.1.

Financiële ratio	Uitleg	Norm	Uitgangspunt
Interest Coverage Ratio (ICR)	Kasstroom uit operationele activiteiten ten opzichte van rente-uitgaven op het vreemd vermogen.	Minimaal 1.4	WSW gaat uit van continuïteit exploitatie van vastgoedportefeuille. (Kasstroomen korte termijn).
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	Kasstroom uit operationele activiteiten bij exploitatie tot einde levensduur ten opzichte van rente-uitgaven en aflossingsverplichtingen.	Minimaal 1.0	WSW verwacht dat woningcorporaties kunnen aflossen indien nodig.
Loan to Value (LTV)	Lange termijn verdien capaciteit van de voorraad (bedrijfswaarde) ten opzichte van het vreemd vermogen.	Maximaal 75%	WSW gaat uit van continuïteit exploitatie van vastgoedportefeuille. (Kasstroomen lange termijn).

Solvabiliteit	Omvang eigen vermogen ten opzichte van omvang totaal vermogen.	Minimaal 20%	WSW gaat ervan uit dat een woningcorporatie voldoende weerstandsvermogen heeft
Dekkingsratio	Schuldrestant van door WSW geborgde leningen ten opzichte van bij WSW ingezet onderpand.	Minimaal 50% van WOZ-waarde Mogelijk in toekomst op basis van opgave marktwaarde (WSW)	WSW gaat ervan uit dat de risico's WSW voldoende zijn gedekt met onderpand-waarde.

Tabel 4.1 Financiële ratio's WSW

4.3.2 Rendementsdenken in relatie tot financiële ratio's WSW

Uit onderzoek blijkt dat woningcorporaties voornamelijk sturen op de financiële ratio's waar het WSW op toetst (Conijn, et al., 2013). Woningcorporaties houden onvoldoende rekening met de beleggingsfunctie van het vastgoed waardoor financieel rendement verloren gaat. Rendementsdenken speelt hierbij een belangrijke rol omdat het behaalde financiële rendement uit de vastgoedportefeuille ingezet kan worden voor maatschappelijke doelstellingen van woningcorporaties. Wanneer het vastgoed naast een bedrijfsmiddel ook als beleggingsobject wordt ingezet kan dit leiden tot meer efficiëntie en transparantie van investeringskeuzes. Vastgoed wordt gezien als beleggingsobject als er rendementseisen worden vastgesteld. Door het vaststellen van rendementseisen worden woningcorporaties gedwongen een breed scala aan informatie over hun vastgoed te verzamelen. Deze informatie levert sturingsinformatie op waarmee woningcorporaties beter in staat zijn te sturen op de financiële ratio's van het WSW en daarmee de financiële continuïteit van de organisatie.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

4.4 Marktwaaarde in verhuurde staat als sturingsinformatie voor rendementssturing

De Woningwet verplicht woningcorporaties vanaf 2016 hun vastgoedportefeuille waarden tegen marktwaaarde in verhuurde staat.

Marktwaaarde is:

"Het geschatte bedrag waarvoor het object op de waarde peildatum, na behoorlijke marketing, zou worden overgedragen in een marktconforme transactie tussen een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper, waarbij de partijen zouden hebben gehandeld met kennis van zaken, prudent en niet onder dwang" (International Valuation Standards) (Aedes, 2015a) .

Tot voor kort waardeerden vrijwel alle woningcorporaties hun vastgoedportefeuille op basis van bedrijfswaaarde en/of historische kostprijs (Reasult & Orgfit, 2013).

- Bedrijfswaaarde: *"De som van de netto contant gemaakte toekomstige kasstromen minus de totale kosten voor beheer, onderhoud en vennootschapsbelasting"* (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2015);
- Historische kostprijs *"de waarde op grond en de koopprijs of ontwikkelingskosten op basis van de werkelijk gemaakte kosten minus afschrijvingen"* (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2015).

Zowel bij waardering op bedrijfswaaarde als historische kostprijs wordt geen rekening gehouden met de werkelijke waarde van het complex of object. De bedrijfswaaarde komt tot stand op basis van eigen beleidskeuzes waardoor zij in feite zelf hun vermogenspositie bepalen (Aedes, 2015a). Bij verkoop of sloop van een bepaald deel van het bezit leidt deze waarderingsmethodiek tot keuzes op basis van vertekende informatie omdat de werkelijke waarde van het vastgoed een stuk hoger ligt waardoor kapitaal verloren gaat.

Marktwaaarde in verhuurde staat houdt in tegenstelling tot de bedrijfswaaarde en historische kostprijs rekening met de marktconforme verdien capaciteit van het vastgoed en komt tot stand door het vastgoedbezit te laten taxeren (Dolmans,

2007). De marktwaaarde wordt vastgesteld door een onafhankelijke taxateur wat resulteert in een objectieve waarde die op basis van uniforme criteria tot stand komt. Hierbij wordt het vastgoed gezien vanuit de ogen van een toekomstige koper. Deze koper heeft geen volkshuisvestelijk belang, maar streeft een zuiver financieel rendement na (Aedes, 2015a). Inzicht in de marktwaaarde is niet alleen essentieel bij verkoop of sloop. Dolmans stelt dat marktwaaarde sturingsinformatie oplevert wat ook relevant is voor besluitvorming en sturen op rendementen. Met marktwaaarde kunnen de financiële prestaties van het vastgoed worden bekeken en onderling worden vergeleken. Aan de hand van deze gegevens kan gericht gestuurd worden om het rendement te verbeteren. Naast dat marktwaaarde in verhuurde staat sturingsinformatie oplevert voor rendementssturing geeft het ook inzicht in wat het effect is van het gekozen maatschappelijk beleid op het financieel rendement van het vastgoed. Hierdoor ontstaat een duidelijk beeld van het effect van de investeringen en zijn de investeringen keuzes beter te verantwoorden wat leidt tot meer transparantie (Aedes, 2015a).

Kort samengevat levert waarden op marktwaaarde in verhuurde staat de volgende voordelen:

- Transparantie hoe de buitenwereld/potentiele kopers het vastgoed waarden;
- Gelijkbaarheid neemt toe tussen woningcorporaties: door dezelfde waarderingsgrondslag te hanteren;
- Professionalisering neemt toe: marktwaaarde geeft sturingsinformatie om te sturen op rendement en waarde;
- Consistentie op sturing: effect van investeringen op het direct en indirect rendement kunnen worden gemonitord waardoor uitgaven en inkomsten beter kunnen worden verantwoord;
- Er ontstaat meer zicht op waarom het commercieel rendement niet behaald wordt: waardoor een beter zicht ontstaat in de bestedingen van het maatschappelijk bestemd vermogen en welke maatschappelijke prestaties er geleverd worden.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

De totale volkshuisvestelijke woningvoorraad heeft in 2013 een bedrijfswaarde van € 142,7 miljard (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2016). Wanneer gewaardeerd wordt op marktwaarde in verhuurde staat dan neemt de waarde toe naar € 242,5 miljard. Dit is een verschil van circa € 100 miljard. Belangrijk is dat deze extra waarde, die de marktwaarde laat zien ten opzichte van de bedrijfswaarde, geen extra vermogen of kasstromen zijn die ingezet kunnen worden voor nieuwe investeringen (Aedes, 2015a).

4.5 Mogelijkheden in rendementssturing

4.5.1 Rendementsverlies bij woningcorporaties

Woningcorporaties staan de komende jaren voor een grote uitdaging. Dit zijn onder andere extra investeringen in verduurzaming van de huidige vastgoedvoorraad en het aanpassen van de woningvoorraad aan de behoeften van aandachtsgroepen zoals ouderen, statushouders, studenten en zorgbehoevenden (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2016). Deze opgaven moeten gerealiseerd worden binnen de regels van de Woningwet waardoor het huidige verdienmodel en geplande investeringen van woningcorporaties onder druk komen te staan. In Nederland bezitten woningcorporaties circa 2,4 miljoen huurwoningen. Regelgeving en kostenstijging, waaronder de verhuurdersheffing, saneringsheffing, vennootschapsbelasting, bouwkosten, grondprijzen en een op slot gedraaide woningmarkt in combinatie met het in beperkte mate kunnen sturen op de inkomsten (huurbeleid⁴) zorgen ervoor dat de financiële positie van woningcorporaties onder druk komen te staan. Dit kan op korte termijn tot kasstroomtekorten leiden. Op (middel)lange termijn kunnen problemen ontstaan om nieuwbouw, onderhoud en andere activiteiten die de samenleving van woningcorporaties verwacht te financieren en te realiseren (Aedes, 2010).

Volgens Conijn & Schilder (2009) blijkt dat het te behalen rendement op de vastgoedportefeuille afhankelijk is van inkomstenbronnen en de kostenstructuur. Factoren die het meest van invloed zijn op het waardeverlies in de woningcorporatiesector zijn de huren (62,9 procent), onderhoudskosten (8,6 procent) en beheerkosten (12,7 procent). Ook de boekhoudkundige levensduur

van woningen die geraamd zijn op 50 jaar heeft een drukkend effect van 11,8 procent op het rendement (tabel 4.2).

	Huur	Onderhoud	Beheer	Levensduur	Restwaarde	Totaal
Nederland	62,9%	8,6%	12,7%	11,8%	4,0%	100%

Tabel 4.2 Verdeling value gap naar variabelen, bron: (Conijn & Schilder, 2009)

Ook blijkt dat de exploitatielasten van het dagelijks onderhoud bij woningcorporaties ruim boven het marktconforme gemiddelde liggen. De mutatie- en klachtenonderhoud bij woningcorporaties bedragen gemiddeld €533 per woning per jaar (Aedes, 2015c). Bij MVGM (commerciële vastgoedbeheerder) bedragen deze onderhoudskosten €267 per woning per jaar (MVGM, 2015). De hogere exploitatielasten zijn deels te verklaren vanuit de maatschappelijke doelstellingen die woningcorporaties leveren voor leefbaarheid in buurten (van Os, 2014). Commerciële partijen maken gebruik van de Vastgoedexploitatie-norm (VEX-norm) als benchmark om inefficiëntie uit de eigen exploitatielasten te halen.

Hieruit kan de volgende berekening geformuleerd worden voor woningcorporaties met betrekking tot kostenkant van vastgoedexploitatie:

Exploitatielasten – VEX-norm – maatschappelijke doelstellingen = inefficiëntie.

Bovenstaande berekening kan als denkmodel gebruikt worden bij woningcorporaties om de inefficiëntie in exploitatielasten eruit te filteren. Hierbij kunnen de huidige exploitatielasten van een woningcorporatie gebenchmarkt worden met de exploitatielasten van commerciële partijen. Daarnaast dient de woningcorporatie inzichtelijk te maken welk deel van de exploitatielasten bestemd is voor maatschappelijke doelstellingen. Het opdelen van de exploitatielasten volgens bovenstaande berekening zorgt voor een betere verantwoording en meer transparantie van de exploitatielasten naar belanghouders en toezichthouders. Daarnaast levert het sturingsinformatie op voor beleids- en investeringskeuzes op complex- en woningniveau. Tot slot draagt het wegnemen van inefficiëntie binnen de exploitatielasten bij een het behalen van een hoger direct rendement.

⁴ Inkomensafhankelijke huurverhoging, maximaal jaarlijkse huurverhoging inflatie + 1,5%

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

4.5.2 Rendementssturing in relatie tot kasstroomsturing

De financiële gegevens die het financieel presteren van een woningcorporatie inzichtelijk maken zijn: kasstromen, resultaat- en rendementsdoelstellingen, rendement op investeringen, waardeontwikkeling en vermogensontwikkeling. PricewaterhouseCoopers (PwC) (2011) stelt dat rendementssturing enkel gebaseerd kan worden op kasstromen omdat deze financiële gegevens niet beïnvloed kunnen worden door boekhoudkundige keuzes. Bij rendementssturing wordt sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling vastgoedbezit en vermogensontwikkeling van de woningcorporatie.

PwC (2011) onderscheidt drie kasstromen:

- Exploitatiekasstromen: exploitatie-inkomsten van het bezit,
- Portfoliokasstromen: met betrekking tot mutaties in het bezit (bijvoorbeeld aan- of verkoop van woningen),
- Financieringskasstromen: met betrekking tot de financiering van het bezit.

De *exploitatiekasstroom* moet voldoende zijn om de rentelast van leningen te kunnen voldoen. Het WSW hanteert hiervoor een ICR-norm van minimaal 1,4. De ICR wordt bepaald door de omvang van de exploitatiekasstroom, de rentevisie en het meerjarenperspectief van de betreffende woningcorporatie.

De *Portfoliokasstromen* komen tot uiting bij mutatie en investeringskeuzes van woningcorporaties. De investeringskeuzes zijn afhankelijk van het direct rendement en de internal rate of return (IRR) van de desbetreffende investering. Beide rendementsgetallen dienen in relatie gebracht te worden aan de vermogenskostenvoet – kosten basisrente van de financiering + risico-opslag. Bij investeringsbeslissingen is het van belang dat in eerste instantie het direct rendement over de gehele portefeuille voldoende is om de gemiddelde vermogenskostenvoet te dekken. Zijn de exploitatiekasstromen ontoereikend dan levert de woningcorporatie in op haar vermogen. Dit heeft effect op de solvabiliteit. Het indirect rendement door investeringskeuzes wordt gemonitord door het vastgoed te taxeren op marktwaarde in verhuurde staat waardoor het

effect van (maatschappelijke) investeringen op het indirect rendement inzichtelijk wordt gemaakt (PricewaterhouseCoopers, 2011).

Bij *financieringskasstromen* dienen woningcorporaties de juiste verhouding tussen de financiering en het netto direct rendement te bewaken. De verhouding tussen deze twee variabelen is de loan-to-value (LTV). Het WSW hanteert hier een minimale normering van 75%.

4.5.3 Sturingsmogelijkheden in relatie tot de financiële ratio's WSW

Ook Dolmans (2007) concludeert dat de grootste sturingsmogelijkheden liggen op het direct vastgoedrendement en daarmee op huurinkomsten en exploitatielasten. Echter geeft hij aan dat in de praktijk sturingsmogelijkheden worden beperkt door beleidsmatige visies van woningcorporaties zoals de hoogte van de huren en de kwaliteit van de woningen. Echter is het sturen op exploitatiekasstromen door de Woningwet verder beperkt door passend toewijzen. Hierdoor hebben woningcorporaties minder ruimte om de huren na mutatie te verhogen wat gevolgen heeft op de ICR, DSCR en solvabiliteit van woningcorporaties. Wanneer op de inkomstenkant beperkt bijgestuurd kan worden dan neemt het belang te sturen op de uitgavenkant toe.

In tabel 4.3 is de relatie tussen rendementssturing en de financiële ratio's van het WSW weergegeven, waarbij is aangegeven welke interne sturingsmogelijkheden woningcorporaties hebben om invloed uit te oefenen op de financiële ratio's van het WSW.

Element	Interne sturingsmogelijkheid	Invloed op rendement	Invloed op normen WSW
Huurinkomsten	Beperkt, wettelijk zijn strenge regels opgesteld t.a.v. de maximale huurprijs die gevraagd mag worden aan de primaire doelgroep. Daarnaast spelen eigen visie, de gemeentelijke visie, de koopkracht van de klanten alsmede de	Direct rendement	Interest Coverage Ratio (ICR) Debt Service Coverage Ratio (DSCR) Solvabiliteit (wanneer kasstromen toevloeien naar het eigen vermogen).

	druk op de woningmarkt een rol. Gebruik maken van rendementseisen (TTR en IRR)		
Onderhouds- en beheerskosten	Beperkt, onderhouds- en verbeterlasten zijn afhankelijk van de bestaande kwaliteit in relatie tot de wensen van de doelgroepen en het restant exploitatietermijn. Gebruik maken van VEX-norm	Direct rendement en indirect rendement	Alle normen van het WSW
Waardeontwikkeling	Beperkt, omdat waardeontwikkeling afhankelijk is van de prijsontwikkeling van de markt. Met leefbaarheidsinvesteringen kunnen woningcorporaties beperkt sturen op waardeontwikkeling. Reguliere investeringen dienen afgezet te worden tegen de waardeontwikkeling als gevolg van deze investering	Indirect rendement	Loan-to-value (LTV) Dekkingsratio Solvabiliteit

Tabel 4.3 Mogelijkheden tot rendementssturing i.r.t. normen WSW, bron: (Dolmans, 2007) + eigen aanpassingen (o.b.v. literatuurstudie Hst 4 Rendementssturing in het domein sociaal vastgoed).

4.6 Conclusie

De laatste herziening van de Woningwet zet een rem op de mogelijkheden waarin woningcorporaties in kunnen investeren. Het huidige verdienmodel is niet langer meer mogelijk waardoor gekeken dient te worden naar nieuwe strategieën en doelstellingen om de financiële continuïteit van woningcorporaties te waarborgen. Hierdoor neemt het marktgericht werken en daarmee samenhangende financiële risico's toe. Waar woningbouwcorporaties voorheen hun onrendabele investeringen konden terugverdienen met commerciële

activiteiten (verkoop van nieuwbouwwoningen en vrije sector woningen) is dit nu slechts in zeer beperkte mate mogelijk waardoor veel geplande investeringen als nieuwbouw, woningverbetering en groot onderhoud worden uitgesteld of niet meer worden uitgevoerd.

Woningcorporaties verschaffen vermogen volgens het revolving fund principe. Woningcorporaties kennen geen aandeelhouders en moeten het vermogen voor toekomstig investeringen halen uit de eigen vastgoedportefeuille. Omdat de verdien capaciteit op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties is afgenomen neemt de noodzaak toe te sturen op waardevermeerdering, exploitatie-inkomsten en uitgaven om op lange termijn te kunnen blijven investeren in de volkshuisvesting.

Behaalde rendementen kunnen verbeterd worden door de inkomsten te verhogen, de uitgaven te verlagen en te investeren in leefbaarheid. In paragraaf 4.5.3 staat beschreven dat op zowel de inkomsten- als uitgavenkant beperkt gestuurd kan worden om het rendement te verbeteren waarbij de grootste sturingsmogelijkheden liggen op het verlagen van de exploitatielasten (Dolmans, 2007). De oplossing ligt wellicht in het feit dat woningcorporaties niet efficiënt omgaan met het eigen vermogen dat zit opgeslagen in de woningvoorraad en contant gemaakt wordt of verdampt als gevolg van verkoop, sloop, nieuwbouw en renovatie. De bedrijfswaarde en de historische kostprijs laten een aanzienlijk lagere waarde van een woning zien dan wanneer dezelfde woning wordt getaxeerd op marktwaarde. De regels uit de Woningwet ten aanzien van vervreemding van de sociale woningvoorraad zijn versoepeld waardoor uitpondscenario's aan commerciële vastgoedbeleggers of aan de juridische woonvennootschap wellicht uitkomst biedt voor woningcorporaties om vermogen contant te maken.

De Nederlandse volkshuisvesting staat bekend om haar relatief ruime woonoppervlakten en hoge kwaliteitseisen op het gebied van onderhoud, energieopwekking en isolatie (de Jong, 2010). Echter kan de vraag worden gesteld of de geleverde kwaliteit nog wel in contrast staat tot de huren die gevraagd mogen worden. Door toenemende kwaliteitseisen vanuit de EU, het Bouwbesluit en het eigen beleid stijgen de bouwkosten per woning waardoor de prijs-kwaliteitsverhouding uit zijn verband wordt getrokken en leidt tot een

hogere ORT. Koolma (2008) constateert dat woningcorporaties kwaliteitsnormen hanteren die niet of nauwelijks in relatie staan tot de vraag van de sociale doelgroep of de huurprijsbeleid van woningcorporaties. Om de financiële afslag tussen de hoge markthuur en de streefhuur (feitelijke huur) toe te schrijven als maatschappelijk rendement is naar mijn mening niet reëel. Een hogere ORT per woning betekent niet in evenredigheid meer maatschappelijk rendement. Het kwaliteitsbeleid dient opnieuw doorgelicht te worden. Woningcorporaties dienen de kwaliteitsvraag van de primaire doelgroep goed in kaart te brengen voordat zij gaan investeren in nieuwbouw of in de bestaande vastgoedvoorraad. Een lager kwaliteitsniveau zorgt voor kostenbesparing waardoor rendementen verbeterd kunnen worden.

5 Conceptueel model en hypothesen

In deze hoofdstuk wordt het conceptueel model en de hypothesen van dit onderzoek behandeld. In paragraaf 5.1 wordt in het kort de conclusies van het theoretische kader beschreven waarna het conceptueel model grafisch wordt weergegeven. Hierbij wordt aandacht geschonken aan de onderlinge verbanden tussen de onderzochte variabelen in dit onderzoek. In paragraaf 5.2 worden de hypothesen van dit onderzoek geformuleerd.

5.1 Conceptueel model

Op basis van het theoretische kader kan geconcludeerd worden dat het verdienmodel van woningcorporaties gaat veranderen. Woningcorporaties investeerden in het verleden in zowel Daeb activiteiten als commerciële activiteiten zoals koopwoningen en geliberaliseerde huurwoningen. Met de herziene Woningwet zijn investeringen in commercieel vastgoed in de meeste gevallen niet meer mogelijk waardoor bedrijfsdoelstellingen en geplande investeringen onder druk kunnen komen te staan. De mogelijkheden om te verdienen op de vastgoedportefeuille wordt minder. Ook wordt met de wet de maatschappelijke taak ingeperkt tot de kerntaak waardoor het risico op het wegvloeiën van maatschappelijk kapitaal wordt geminimaliseerd. Dit betekent dat woningcorporaties hun strategische beleidsplannen dienen bij te stellen om hun doelstellingen binnen een bepaalde beleidsomgeving te kunnen realiseren zonder de financiële continuïteit in gevaar te brengen.

Woningcorporaties zijn integrale vastgoedondernemingen. Dit in tegenstelling tot marktpartijen. Dit omdat woningcorporaties een maatschappelijke taakstelling hebben die door de gehele organisatie moet doorvloeien. Om deze taakstelling te kunnen waarborgen verkiezen woningcorporaties het integraal proces boven uitbesteden. De procesmodellen van vastgoedsturing die worden gebruikt binnen de sector hebben een aantal voor- en nadelen. Echter zijn de bestaande procesmodellen van vastgoedsturing niet voldoende ingericht voor intersubjectiviteit met belanghouders tijdens het planningsproces. Met de herziene Woningwet hebben belanghouders een sterkere positie gekregen binnen het planningsproces van vastgoedsturing waarbij de belanghouders randvoorwaarden kunnen aangeven waaraan woningcorporaties hun beleid

dienen af te stemmen. Deze randvoorwaarden kunnen financiële risico's met zich meebrengen. Hierdoor is het van essentieel belang dat woningcorporaties tijdens het planningsproces van vastgoedsturing het intersubjectieve proces met belanghouders concreet invullen. Door overleg met belanghouders kan tevens de transparantie en effectiviteit van investerings- en beleidskeuzes worden bevordert.

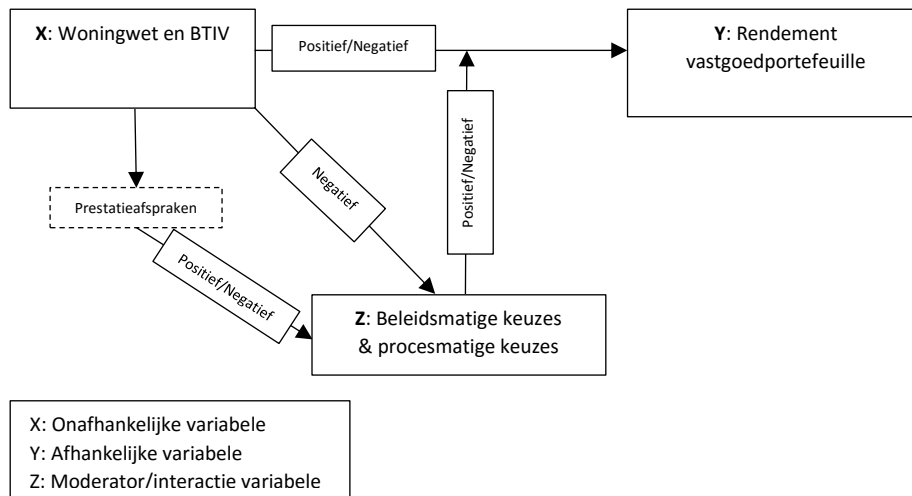
Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisatie waardoor zij naast het behalen van een financieel rendement, om de continuïteit te kunnen waarborgen, ook maatschappelijke prestaties leveren om marktperfectionen weg te nemen. Dit betekent dat het vastgoed een beleggingsfunctie heeft (het behalen van voldoende financiële middelen) en een bedrijfsmiddel is (om bedrijfs- en maatschappelijke doelstellingen te behalen). Woningcorporaties kennen geen aandeelhouders en dienen hun vermogen te halen uit hun eigen vastgoedportefeuille. Door het niet hebben van aandeelhouders in combinatie met marktwaarde in verhuurde staat neemt het belang van rendementsdenken toe. Woningcorporaties kunnen met rendementssturing sturen op zowel de inkomsten- als kostenkant van het exploitatieproces. Uit het theoretische kader kan geconcludeerd worden dat door *passend toewijzen* als onderdeel binnen de Woningwet zeer beperkt gestuurd kan worden aan de exploitatiekasstromen (direct rendement) van de vastgoedportefeuille. De grootste sturingsmogelijkheden liggen aan de kostenkant van het exploitatieproces. De onderhouds- en beheerkosten van woningcorporaties liggen ver boven de marktgemiddelden (VEX-norm).

Met andere woorden; de Woningwet creëert nieuwe beleidskaders waarbij de verdien capaciteit van het vastgoed verder wordt beperkt. Dit heeft negatief effect op het financieel rendement op de vastgoedportefeuille, echter kan de wetwijziging wel een positief effect hebben op het maatschappelijk rendement. Woningbouwcorporaties worden immers met de herziene Woningwet teruggebracht naar hun kerntaak. Ook kan gesteld worden dat zonder financiële middelen woningcorporaties in mindere mate in staat zijn maatschappelijke prestatie te leveren voor haar doelgroep van beleid. Daarnaast beperkt de Woningwet ook direct invloed op de beleidskeuzevrijheid van woningcorporaties. Tot slot kan de Woningwet invloed op het vastgoedsturingproces doordat

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

woningcorporaties gedwongen worden haar beleid en investeringskeuzes in samenspraak met haar belanghouders te ontwikkelen. In figuur 5.1 worden de relaties weergegeven in een conceptueel model.

Dit conceptueel model heeft een interactie-effect.



Figuur 5.1 Conceptueel model

Bovenstaand conceptueel model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. In de praktijk heeft het rendement van de vastgoedportefeuille ook invloed op de beleidsmatige keuzes (Z) van woningcorporaties. Ook hebben toekomstige demografische-, woningmarkt-, economische- en politieke ontwikkelingen invloed op het beleid, alsmede beleids- en investeringskeuzes van andere (concurrerende) woningcorporaties.

In dit onderzoek wordt onderzocht welke beleidsmatige en procesmatige keuzes (Z) woningcorporaties in de praktijk kunnen maken om in te spelen op de nieuwe beleidskaders die de Woningwet stelt. Hierbij wordt geanalyseerd wat het effect van de Woningwet is op het vastgoedsturingproces (procesmatige keuzes) bij woningcorporaties en wordt een aanzet gemaakt tot een nieuwe procesmodel

van vastgoedsturing. Daarnaast wordt geanalyseerd elke onderwerpen uit de Woningwet het meest van invloed zijn op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille en welke beleidsmatige keuzes woningcorporaties maken om in te spelen op de kansen en bedreigingen die de nieuwe beleidskaders van de Woningwet met zich meebrengen.

5.2 Hypothesen

Op basis van de theoretische kader zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

- Door de herziene Woningwet neemt de huurprijnsbeleidsruimte als gevolg van passend toewijzen van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties af. Hierdoor zullen woningcorporaties zich gaan richten op het reduceren van de beheer- en onderhoudskosten.
- Door de herziene Woningwet neemt de verdien capaciteit van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties af. Hierdoor zullen woningcorporaties zich meer als vastgoedbeleggers gaan gedragen en haar investeringskeuzes laat afhangen van rendementseisen.
- Door de herziene Woningwet neemt de verdien capaciteit van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties af waardoor woningcorporaties meer woningen gaan verkopen dan voorheen geprognostiseerd.
- Door passend toewijzen worden maximale aanvangshuurprijsgrenzen gesteld. Deze maximale aanvangshuurprijsgrenzen bemoeilijken de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen waardoor woningcorporaties zich meer zullen gaan focussen op het bestaande vastgoedbezit.
- Woningcorporaties mogen geen commerciële activiteiten uitvoeren op niet eigen grond zonder markttoets. Wanneer gemengde nieuwbouw worden ontwikkelt moeten woningcorporaties samenwerken met marktpartijen. Deze samenwerking vergroten de risico's tijdens het planproces.
- Door de markttoets kunnen woningcorporaties vrijwel geen commerciële vastgoed ontwikkelen omdat deze activiteiten uitgevoerd dienen te worden door de markt. Commerciële vastgoed rendeert beter dan sociale woningbouw. Het niet kunnen uitvoeren van commerciële

activiteiten bemoeilijkt de ontwikkeling van herstructureringsopgaven, kwaliteitsverbetering van bestaand vastgoed en het leveren van maatschappelijke prestaties op middellange termijn.

- Passend toewijzen leidt ertoe dat woningcorporaties meer woningen van de vastgoedportefeuille gaan labelen voor de doelgroep met recht op huurtoeslag en zonder recht op huurtoeslag. Dit heeft een negatief effect hebben op het wachttijden van de sociale doelgroep met recht op huurtoeslag (doelgroep van beleid).
- Prestatieafspraken verplicht woningcorporaties haar beleid gezamenlijk met gemeenten (indien er een woonvisie is) en huurdersorganisaties te ontwikkelen. Het vastgoedsturingsproces verandert hierdoor van incrementeel planningsproces naar een open systeem. Door het toevoegen van een intersubjectieve planningsproces kan ingespeeld worden op de risico's die daarmee gebonden gaan.
- Prestatieafspraken verplicht woningcorporaties haar beleid gezamenlijk met gemeenten (indien er een woonvisie is) en huurdersorganisaties te ontwikkelen. Door het opleggen van randvoorwaarden door belanghouders kan dit leiden tot een negatief effect op de exploitatiekastromen (direct rendement) van de vastgoedportefeuille en kunnen geplande investeringsplannen onder druk komen te staan.

6 Onderzoeksmethode en resultaten

In dit hoofdstuk staat centraal welke onderwerpen uit de Woningwet gevolgen hebben op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties en welke beleids- en vastgoedsturingskeuzes in de praktijk gemaakt worden om hierop in te spelen. Aan de hand van hoofdstuk 2,3 en 4 is de nodige achtergrondkennis vergaard waarmee in 2015 enquêtes en interviews zijn afgenomen bij medewerkers van woningcorporaties, hoogleraren in de volkshuisvesting en een commerciële vastgoedbeheerder.

De eerste paragraaf gaat in op de onderzoekstype, waarna in paragraaf 6.2 ingegaan wordt op de dataverzamelmethode van dit onderzoek. In 6.3 zijn de resultaten van de enquêtes en interviews beschreven en in 6.4 de conclusie.

6.1 Onderzoekstype

Praktijkonderzoek

Dit onderzoek bestaat uit de volgende onderzoekstypen: praktijkonderzoek en verkennend onderzoek. In deze paragraaf worden deze begrippen besproken.

Woningcorporaties moeten als gevolg van de herziene Woningwet op korte termijn hun strategische beleidsplannen bij te stellen. Dit onderzoek beoogt het volgende doel:

Integraal inzicht te krijgen van het effect van de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en naar aanleiding daarvan adviezen formuleren met betrekking tot inhoudelijke beleidskeuzes door het benutten van kansen en bedreigingen ten gevolge van de Woningwet in relatie tot vastgoedsturing en het rendement op de vastgoedportefeuille.

Een praktijkonderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan een interventie om een bepaalde praktijkprobleem aan te pakken (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit onderzoek heeft ook als doel een bijdrage te leveren aan een praktijkprobleem. In dit onderzoek is een deel van de woningcorporatiesector meegenomen om tot integrale inzichten en adviezen te komen ten aanzien van het beleid naar aanleiding van wijzigingen in de Woningwet.

Verkennend onderzoek

Dit onderzoekstype leent zich wanneer niet eerder onderzoek is gedaan naar de samenhang van de verschillende variabelen van de onderzoeksvraag. Het doel bij dit onderzoekstype is het karakteriseren van de verschillende verbanden tussen de variabelen in de onderzoeksvraag (Baarda & de Goede, 2006). Binnen de Nederlandse en internationale literatuur is nog niet eerder onderzoek gedaan naar wat de gevolgen van de herziene Woningwet zijn op het rendement van de vastgoedportefeuilles van woningcorporaties in Nederland. Omdat de gevolgen onbekend zijn kan dit onderzoek gecategoriseerd worden als verkennend onderzoek.

6.2 Dataverzameling

6.2.1 Bureauonderzoek

Bij bureauonderzoek worden documenten grondig geanalyseerd op betekenis en relatie tussen de variabelen die centraal staan in een onderzoek (Verhoeven, 2007). Voorbeelden van documenten zijn jaarverslagen, artikelen, advertenties in kranten en hergebruik van onderzoeksgegevens (Baarda & de Goede, 2006). Voordelen van bureauonderzoek zijn; dat de data snel en goedkoop te verkrijgen zijn en dat de data niet door de onderzoeker te beïnvloeden kunnen worden.

In de eerste fase van dit onderzoek is bureauonderzoek verricht. Het bureauonderzoek was gericht op de geschiedenis van de herziene Woningwet en het opsplitsen van deze wet in een overzichtelijke schema waarbij de wet is opgedeeld in 29 verschillende onderwerpen. Hierdoor is het mogelijk om per onderwerp te analyseren wat de mogelijke invloeden de wijzigingen kunnen hebben op de afhankelijke variabele *rendement op de vastgoedportefeuille*. De Woningwet, BTIV en Ministeriële Regeling zijn voorbeelden van documenten die geanalyseerd zijn. Op basis hiervan is een model ontwikkeld waarmee per onderwerp geanalyseerd kon worden of het direct of indirect invloed heeft op de zojuist genoemde onafhankelijke variabele. Ook zijn advertenties en artikelen op de website en datatheek Woningwet van Aedes geanalyseerd om inzichten te verkrijgen in de mogelijke invloeden van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties in Nederland en wat voor impact dit heeft op de

beleidskeuzes die woningcorporaties kunnen maken. Het bureauonderzoek loopt als een rode draad door het onderzoek heen. Informatie die is verkregen gedurende het bureauonderzoek is relevant geweest voor het opzetten van het praktijkonderzoek. Na het schrijven van dit hoofdstuk zijn voor het vervolg van dit onderzoek een aantal onderwerpen uit de Woningwet samengevoegd omdat deze onderwerpen aan elkaar zijn gerelateerd of niet van voldoende waarde waren om te onderzoeken. Onderwerpen die zijn samengevoegd zijn: markttoets en commerciële activiteiten. Het onderwerp die buiten beschouwing is gelaten betreft: bedrijfsonroerend goed (omdat dit enkel het eigen kantoor betreft).

6.2.2 Literatuuronderzoek

Het raadplegen van relevante literatuur is het fundament van een onderzoek. Door het bestuderen van vakliteratuur ontwikkeld men een diepgaand begrip van en inzicht in eerder onderzoek dat te maken heeft met een bepaald onderwerp. Het is van belang dat de literatuur grondig wordt geanalyseerd en dat er kritisch naar wordt gekeken. Literatuuronderzoek vindt plaats voorafgaand aan de dataverzameling. Zodoende kan de onderzoeker onder andere ideeën opdoen over vindplaats van relevante gegevens (Baarda & de Goede, 2006). De keerzijde van deze methode is dat de onderzoeker subjectiever te werk gaat (Patton, 2002).

In het kader van dit onderzoek is in de beginfase gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek om verschillende onderwerpen te verkennen. Zoals in paragraaf 6.1 *Onderzoekstype* staat beschreven is er nog geen bestaande wetenschappelijke literatuur betreffende de invloed die de herziene Woningwet heeft op het rendement van de vastgoedportefeuille. Zodoende is er een literatuurselectie gemaakt op basis van de volgende onderwerpen: vastgoedsturing bij woningcorporaties en rendementssturing bij woningcorporaties (hoofdstuk 3 en 4). Er is gericht naar deze onderwerpen gezocht om een beeld te schetsen van de complexiteit van het vastgoedsturingsproces, de verschillende vastgoedrollen die woningcorporaties innemen binnen de vastgoedpiramide, financieel- en maatschappelijk rendement en de mogelijkheden tot rendementssturing binnen het domein volkshuisvesting waarna deze informatie is gerelateerd aan de onderzoeksvraag. De bronnen die

in dit onderzoek zijn geraadpleegd zijn terug te vinden in paragraaf 1.3 *Wetenschappelijke relevantie*.

6.2.3 Meervoudige casestudy

Casestudies worden gebruikt wanneer diepgaand integraal inzicht verkregen wil worden in bepaalde vraagstukken die zich in de tijd en ruimte manifesteren. Het voordeel van casestudies is dat in relatief korte tijd diepgaande inzichten verkregen kunnen worden. Ook hebben casestudies als voordeel dat het een praktijkgericht onderzoek is en door het werkdomein waarbinnen het wordt uitgevoerd eerder geaccepteerd wordt. Bij een meervoudige casestudy worden meerdere cases (woningcorporaties) onderzocht diepgaand bestudeerd. Kenmerken van een casestudy zijn:

- een klein aantal onderzoekseenheden;
- een selectieve/strategische steekproef;
- beoogd in veel gevallen antwoord te geven op het geheel;
- verzamelen van kwalitatieve gegevens (Verschuren & Doorewaard, 2007).

6.2.4 Interviews

Een interview is een methode die zich goed leent indien er voorafgaand aan het onderzoek geen tot weinig informatie voor handen is. Het is een gespreksvorm waarbij de interviewer het onderzoeksobject bevraagt over gevoelens, attitudes, kennis, houdingen of opinies (Baarda & de Goede, 2006). Er zijn grofweg een drietal methoden van interviewen te onderscheiden, te noemen: gestructureerd, semi-gestructureerd en een ongestructureerd interview. Een gestructureerd interview is in vergaande mate gestandaardiseerd. Het heeft veel weg van een enquête, waarbij de volgorde en antwoordkeuze van de vragen vooraf zijn vastgesteld. Deze methode wordt veelal toegepast bij kwantitatief onderzoek. Bij een semi-gestructureerd interview worden de vragen behandeld aan de hand van een aantal vooraf geformuleerde topics en bij een ongestructureerd interview wordt de respondent bevraagt over 1 thema. De inhoud, formulering en antwoorden zijn afhankelijk van de interviewsituatie. De twee laatstgenoemde methoden worden toegepast bij kwalitatief onderzoek (Boeije, 2008).

Om inzicht te krijgen op de mogelijke verbanden tussen de Woningwet en het rendement van de vastgoedportefeuille en welke proces- en beleidsmatige keuzes woningcorporaties hiervoor maken is gebruik gemaakt van semi-structureerd interviews (Verhoeven, 2007). Op basis van het theoretische kader en een verkennend interview met de manager financiële zaken van de opdrachtgever, om inzicht te krijgen in de dynamische financiële speelveld waarbinnen woningcorporaties opereren, is een lijst met aandachtspunten geformuleerd die als uitgangspunt diende tijdens de afgenomen interviews. De interviews zijn opgebouwd volgens een vaste volgorde. Hierbij zijn eerst inleidende vragen geformuleerd waarna de overgang werd gemaakt naar vragen ten behoeve van meningen van professionals in de praktijk naar de verbanden tussen de Woningwet en het rendement op de vastgoedportefeuille. Omdat de Woningwet meerdere wetsartikelen bevatten die van invloed kunnen zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille is de wet in dit onderzoek opgedeeld in 29 verschillende onderwerpen. Een gerelateerde onderwerp is samengevoegd waarna in dit onderzoek 27 onderwerpen centraal staan.

De interviews zijn opgedeeld in 3 delen. Het eerste deel gaat in op bedrijfsstijl van de woningcorporatie volgens de archetypen woningcorporaties (Gruis, 2007). De geïnterviewden konden aangeven volgens welke archetype hun organisatie te typeren is en of er in de toekomst een verschuiving in archetype gaat plaatsvinden.

Het tweede deel ging in op hoe zij als woningcorporatie aankijken tegen rendementen binnen het domein sociaal vastgoed en hoe de organisatie hier beleids- en procesmatig invulling aan geeft.

In het laatste deel van de interviews werden vragen gesteld ten aanzien van de verschillende onderwerpen uit Woningwet. De vragen die per onderwerp van de Woningwet centraal stonden zijn: wat zijn de gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en welke beleids- en procesmatige keuze worden er gemaakt om op de gevolgen in te spelen.

Populatie en steekproef

De herziene Woningwet is van toepassing op alle woningcorporaties in Nederland. In totaal telt Nederland 378 woningcorporaties (CFV, 2016). Gezien het tijdvak van 6 maanden waarbinnen dit onderzoek uitgevoerd moest worden, de bereidheid van corporatiemedewerkers mee te werken aan dit onderzoek en door de vele werkzaamheden die uitgevoerd moesten worden als gevolg van de Woningwet is onder andere gebruik gemaakt van het directe SVB-netwerk van De Huismeesters. Doordat er gebruik is gemaakt van het directe netwerk van de opdrachtgever is er sprake van een doelgerichte steekproef (Baarda & de Goede, 2006). Ten aanzien van de medewerkers waren de volgende randvoorwaarden van kracht: de medewerkers moeten direct betrokken zijn bij het vastgoedbeleid op strategisch en/of tactisch niveau. Deze medewerkers zijn immers de beleidsmakers en/of verbindende schakel tussen de beleidsomgeving en de feitelijke uitvoering van werkzaamheden binnen het volkshuisvestelijk domein. Voor dit onderzoek zijn 4 woningcorporaties benaderd waarvan 1 de opdrachtgever zelf was. Wanneer verkennend onderzoek wordt uitgevoerd wordt aanbevolen om zoveel mogelijk gelijkwaardige cases te onderzoeken om tot algemene beschrijvende uitspraken te komen. Echter kunnen afwijkende cases methodologisch aantrekkelijk zijn omdat het afwijkende informatie oplevert (Verschuren & Doorewaard, 2007). Woningcorporaties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek zijn allen gevestigd in provincie Groningen waarvan 3 in de stad Groningen en 1 in Oost-Groningen. Naast woningcorporatiesmedewerkers zijn ook 2 hoogleraren volkshuisvesting en een commerciële vastgoedbeheerder geïnterviewd. Randvoorwaarden die van kracht was voor deze respondenten is dat zij over inhoudelijke vakkennis moesten beschikken betreffende de dynamiek van de volkshuisvesting en de actuele ontwikkelingen volgen van de Woningwet.

In dit onderzoek zijn in totaal 8 interviews afgenomen waarvan 1 verkennend interview en 7 interviews om integraal inzicht te krijgen in de probleemstelling van dit onderzoek. Verschuur en Doorewaard (2007) concluderen dat wanneer interviews worden afgenomen bij onderzoek tussen de 5 en 8 respondenten een gedegen betrouwbaarheid van het onderzoek oplevert. Meestal treed er na 8 interviews dataverzadiging op.

Procedure

Voorafgaand aan de interviews zijn alle respondenten eerst telefonisch benaderd met de vraag of zij bereid waren mee te werken aan dit onderzoek. Vervolgens is hun per e-mail een uitnodiging gestuurd met daarin de aanleiding van het onderzoek, de onderzoeksvraag, doel van het onderzoek en interview, periode wanneer de interviews afgenomen gaan worden en hoeveel tijd ingerekend is voor een interview. Aan de hand van deze brief konden de respondenten voorkeursdatums en tijdstippen opgeven. Na het maken van een afspraak hebben alle respondenten voorafgaand aan de interviews een Wegingsmodel Woningwet moeten invullen. Op het Wegingsmodel Woningwet konden de respondenten per onderwerp uit de Woningen op een schaal van 1 t/m 10 meetbaar kan maken hoe sterk het verband van een desbetreffende onderwerp is op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Dit soort verbanden zijn moeilijk in het kort te verwoorden (Verhoeven, 2007). Hierdoor is in dit onderzoek gebruik gemaakt van deze schaalverdeling. Aan de hand van de ingevulde Wegingsmodellen Woningwet zijn per respondent 11 onderwerpen uitgekozen die tijdens het derde deel van de interviews werden besproken.

In dit onderzoek is ervoor gekozen de interviews op te nemen. Deze keuze is genomen omdat het zeer complexe materie betreft en op deze manier de aandacht volledig op het gesprek gehouden kon worden (Verhoeven, 2007). Omdat de gesprekken zijn opgenomen kon in dit onderzoek op een later stadium nauwkeurige aantekeningen worden gemaakt met als doel de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen. Voordat het gesprek is opgenomen is mondeling toestemming gevraagd aan de respondent.

De interviews zijn allen afgenomen op locatie in een afgesloten ruimte binnen het kantoor waar de respondenten werkzaam zijn. Omdat de respondenten zich tijdens de interviews begaven in een vertrouwelijke omgeving zijn ze eerder geneigd meer informatie te vertellen dan wanneer de interviews op een andere locatie worden afgenomen. De afgesloten ruimte waarbinnen de gesprekken werden gevoerd zorgde ervoor dat ruis tijdens de gesprekken en opnames geminimaliseerd werden (Verhoeven, 2007).

De duur van elke interview werd geraamd op anderhalf uur. Twee interviews zijn met 30 minuten uitgelopen.

6.2.4 Enquêtes

Een enquête is een gestructureerde dataverzamelmethode en heeft als doel een generaliseerbare uitspraak te doen over de gehele theoriepopulatie waarbij het meestal gaat om een groot aantal kenmerken. (Baarda & de Goede, 2006) Deze dataverzamelmethode leent zich goed voor verkennend onderzoek en wordt inzicht verkregen in meningen, opinies, houdingen en kennis van de onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2007).

Hoofdzakelijk is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethode (de casestudie) voor diepgang in het onderzoek. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethode (enquête) met als doel een generaliseerbare uitkomst over een groot aantal respondenten te krijgen waarmee inzicht verkregen wordt in het praktijkprobleem van dit onderzoek.

Om de kwalitatieve onderzoeksmethode in de breedte te versterken en inzicht te krijgen in de mogelijke verbanden tussen de herziene Woningwet en het rendement op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties in Nederland is in dit onderzoek gebruik gemaakt van gestructureerde online-enquêtes. Hierbij is gebruik gemaakt van een betaalde online-enquête-tool van www.mijnenquête.nu.

De gestructureerde online-enquête was opgesplitst in 3 delen. In het eerste deel is aan de respondent gevraagd de woningcorporatie te typeren volgens het archetype model van V. Gruis (2007) en of hier naar verwachting een verschuiving plaatsvindt als gevolg van de Woningwet. De vraagstelling was open waardoor de respondenten in de gelegenheid werden gesteld hun mening te verwoorden, waardoor er diepte in het antwoord werd verkregen (Baarda & de Goede, 2006). Daarnaast werd in het eerste deel van de online-enquête ook naar specifieke informatie over de woningcorporaties gevraagd door middel van enkelvoudige vragen die onder andere betrekking hadden op de omvang van de

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

vastgoedportefeuille, de grootte van de geplande herstructureringsopgave en het werkgebied waarbinnen de woningcorporatie/ respondent werkzaam is (Verhoeven, 2007). Daarnaast werd door middel van een open vraagstelling ingegaan op welke procesmodel van vastgoedsturing gebruikt wordt en wat verstaan wordt onder financieel- en maatschappelijk rendement binnen het domein sociaal vastgoed (Verhoeven, 2007). Door middel van deze vragen konden woningcorporaties worden gedifferentieerd en onderzocht worden hoe verschillende woningcorporaties sturen op de verschillende onderwerpen uit de Woningwet.

Het tweede deel stond in het teken van het wegingsmodel Woningwet waarbij respondenten per onderwerp van de Woningwet konden aangegeven wat de (te verwachten) invloed hiervan is op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties op een schaal van 1 t/m 10. Aan de hand van deze gegevens is bekeken welke onderwerpen uit de Woningwet naar verwachting het meest van invloed zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties.

Het laatste deel stond in het teken van toelichting op desbetreffende onderwerpen uit de Woningwet door middel van een open antwoord (Verhoeven, 2007). Hierin hebben de respondenten aangegeven welke beleids- en procesmatige keuzes zij maken om in te kunnen spelen op 3 onderwerpen uit de Woningwet waarvan de respondenten van mening zijn het meest van invloed te zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties.

Een conceptversie van de enquêtevragen is voorafgaand voorgelegd aan een woningcorporatiemedewerker ter controle op volledigheid. Dit heeft geleid tot een uitgebreidere toelichting op de vragen en concretisering van de vraagstellingen.

Populatie en steekproef

De herziening van de Woningwet is van toepassing op alle woningcorporaties in Nederland. In totaal telt Nederland 378 woningcorporaties (CFV, 2016). Bij de steekproef van de online-enquête zijn dezelfde voorwaarden aan de respondenten gesteld als bij de interviews. In dit onderzoek is gebruik gemaakt

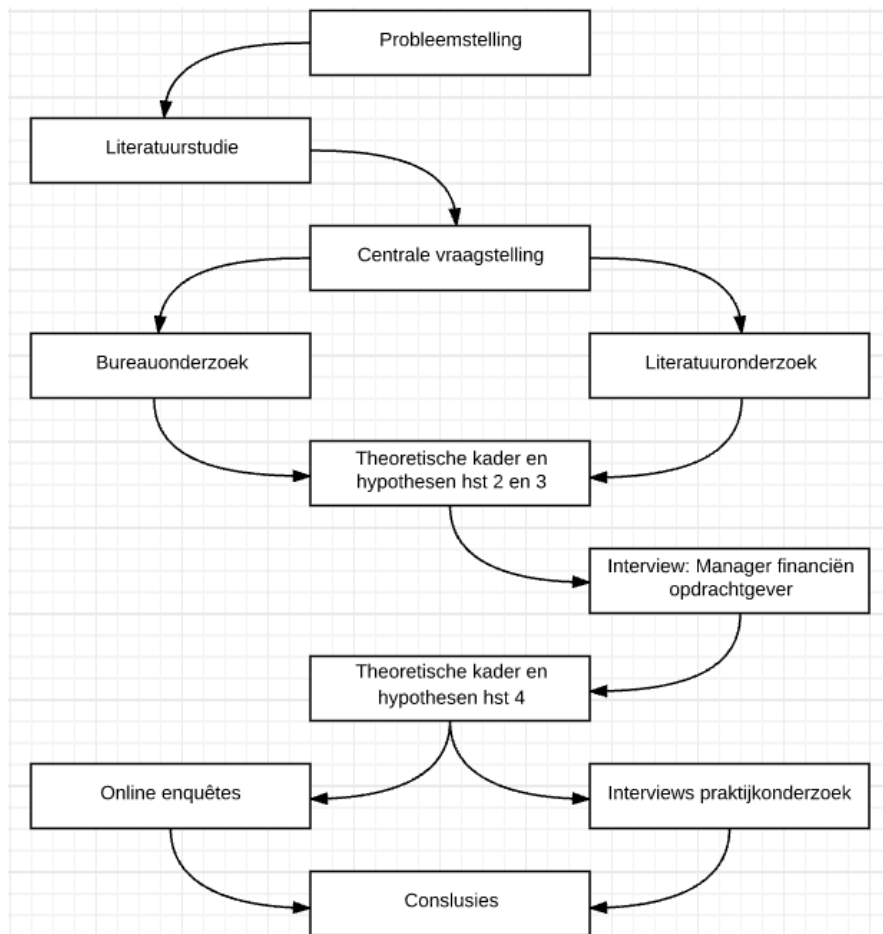
van een a-selecte steekproef onder woningcorporatiemedewerkers die voldoen aan de voorwaarden die gesteld waren. De online-enquêtes zijn door middel van een uitnodigingsadvertentie op het SVB-Netwerk van Aedes onder de aandacht gebracht bij de theoretische populatie van dit onderzoek (Baarda & de Goede, 2006). Bij het SVB-Netwerk van Aedes zijn alle beleidsmakers op strategisch- en/of tactisch niveau van woningcorporaties die onderdeel uitmaken van deze overkoepelende vereniging (Aedes) aangemeld (bereik onbekend). Om de responskans van de enquête te vergroten is door middel van een doelgerichte steekproef een uitnodigingsmail verzonden onder het directe SVB-netwerk van De Huismeesters waarmee 45 medewerkers van verschillende woningcorporaties zijn bereikt. Het netto respons op de enquête is 5 (niet-representatief). De structuur en de vragen die geformuleerd zijn in de online-enquête hebben veel overlap met de structuur en vragen van de interviews. Daarom zijn ondanks een niet-representatieve respons de gegevens van online-enquête meegenomen in de analyse van dit onderzoek en verwerkt in de resultaten.

Procedure

Zowel in de advertentie op het SVB-Netwerk van Aedes als de mail die verzonden is naar het directe SVB-netwerk van de opdrachtgever werd de onderzoekspopulatie uitgenodigd om mee te werken aan dit onderzoek door het invullen van een online-enquête. In de uitnodiging stond vermeld:

- de centrale onderzoeksvraag;
- het doel van het onderzoek;
- de url-link naar de online-enquête;
- het tijdsbestek voor het invullen van de online-enquête;
- en tot wanneer de online-enquête ingevuld kon worden.

Figuur 6.1 is een schematische weergave van het onderzoeksontwerp.



Figuur 6.1 Onderzoeksontwerp

6.2.5 Analyse

De opgenomen interviews zijn afzonderlijk 2 maal beluisterd en volledig uitgetypt tot manuscripten. De meeste vragen van de online-enquête konden de

respondenten beantwoorden door middel van open antwoorden (Verhoeven, 2007). De resultaten van de enquête zijn hierdoor grotendeels kwalitatief van aard. De gegevens van het kwalitatief- en kwantitatief onderzoek worden geanalyseerd door middel van een getrianguleerde aanpak waarbij resultaten van interviews en online-enquêtes in dit onderzoek worden gecombineerd (Verhoeven, 2007). Alle onderlinge casussen zijn door middel van de manuscript en de kwalitatieve gegevens van de online-enquêtes met elkaar vergeleken alsmede waarom zij verschillende keuzes maken mede door werkgebied, omvang vastgoedportefeuille en archetype van de organisatie (V. Gruis 2007). Een aantal onderwerpen zijn van de Woningwet tijdens de interviews niet besproken. Dit is ontstaan omdat de geïnterviewden naar 11 onderwerpen uit de Woningwet werden gevraagd waar zij de hoogste waardering aan hadden toegekend. Onderwerpen die niet besproken zijn waren: bedrijfsmatig vastgoed, wooncoöperatie, financiering intern en extern, overcompensatie, geschiktheidstoets, goedkeuring Raad van Toezicht, autoriteiten woningcorporaties, toezicht dochtermaatschappijen en verbod constructies inperking eigendom. In paragraaf 6.2.3 worden deze onderwerpen buiten beschouwing gelaten.

De gegevens van het wegingsmodel Woningcorporaties zijn kwantitatief van aard (waarbij respondenten een antwoord moest geven op een schaal van 1 t/m 10) en zijn onderling met elkaar vergeleken waarbij onderscheid is gemaakt tussen woningcorporaties en vastgoedprofessionals. Onder vastgoedprofessionals behoren de hoogleraren volkshuisvesting en de propertymanager vastgoed.

De resultaten van dit onderzoek zijn tot slot verweven met de theorie van dit onderzoek om de kwaliteit en bruikbaarheid van dit onderzoek te verhogen. Alle personen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek zijn anoniem verwerkt in de resultaten.

6.2.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gekeken naar toevallige fouten die gemaakt zijn in het onderzoek en bij validiteit wordt gekeken of aan de hand van de onderzoeksresultaten geldige generaliseerbare conclusies getrokken mogen worden (Verhoeven, 2007). Dit onderzoek is gestart in een periode waarbij de

herziene Woningwet net in werking was getreden (1 juli 2015). Ten tijde de interviews afgenomen werden konden de gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties in Nederland niet geheel overzien worden. Er is met betrekking tot het kwalitatief- en kwantitatief onderzoek geen sprake van externe validiteit, maar de verkregen gegevens weerspiegelen wel de werkelijkheid van het moment dat ze verzameld zijn. Hierdoor kunnen kwalitatief goede uitspraken, resultaten, conclusies worden geformuleerd. Door deze resultaten te koppelen aan de al bestaande theorie, zijn de resultaten breder toepasbaar en waardevol in een bredere context (Verschuren & Doorewaard, 2007).

6.2 Resultaten

Deze paragraaf is opgebouwd in 3 delen. In het eerste deel worden de resultaten van het wegingsmodel weergegeven. In het tweede deel wordt ingegaan op de bedrijfsstijlen, het financieel- en maatschappelijk rendement en het vastgoedsturingsproces. Het laatste deel worden de gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet en de beleids- en procesmatige keuzes die woningcorporaties nemen, of zouden moeten nemen volgens vastgoed professionals, gepresenteerd.

6.2.1 Resultaten wegingsmodel

Het wegingsmodel is door 11 respondenten ingevuld. In tabel 6.1 staan de gemiddelde cijfers die door de respondenten zijn toegekend aan de verschillende onderwerpen uit de Woningwet. In dit tabel wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen de gemiddelde cijfers die woningcorporaties hebben toegekend en die hoogleraren en een commerciële vastgoedbeheerder hebben toegekend. De hoogleraren en de vastgoedbeheerder zijn ondergebracht in categorie vastgoedprofessionals.

	Gem. cijfer totaal (N 11)	Gem. cijfer woning- corporaties (N 8)	Gem. cijfer vastgoed- professionals (N 3)	Te vinden op pagina
Bouwen sociale huurwoningen	6,9	6,3	8,7	64
Diensten leveren bewoners	4,3	3,6	6,0	65
Maatschappelijk O.G.	5,0	4,1	7,3	65
Leefbaarheid	5,3	4,9	6,3	65
80-10-10 toewijzingsnorm	5,6	4,8	8,0	66
Passend toewijzen	7,0	6,9	7,3	66
Marktwaarde verhuurde staat	5,9	6,0	5,7	67
Wooncoöperatie	3,2	2,6	4,7	-
Markttoets en rendementstoets	5,5	4,6	7,7	68
Financiële toets en zienswijze WSW	5,5	4,5	8,0	69
Administratief scheiden en juridisch splitsen	6,4	5,3	9,3	69
Overcompensatie	4,2	4,4	3,0	-
Financiering intern en extern	5,1	4,8	6,5	-
Prestatieafspraken	6,5	6,3	7,0	70
Verantwoording activiteiten	5,3	5,0	6,5	70
Geschiktheidstoets (bestuur)	3,9	3,5	5,0	-
Goedkeuring Raad van Toezicht	4,4	4,0	6,0	-
Autoriteiten woningcorporaties	4,5	4,3	7,5	-
Toezicht dochtermaatschappijen	3,6	2,9	6,5	-
Grondposities	5,5	4,9	7,3	71
Herstructureringskosten	5,4	4,6	7,3	71
Verbod constructies inperking eigendom	4,6	4,0	7,0	-
Vervreemding	5,7	5,3	7,5	72
Werkgebied	5,0	4,3	7,0	72
Woningwaarderingsstelsel	6,6	6,0	8,3	73

Tabel 6.1 Waardering onderwerpen Woningwet

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Wanneer verondersteld wordt dat vanaf cijfer 5,5⁵ de onderwerpen invloed hebben op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties dan komen de volgende onderwerpen naar voren (gemiddelde cijfer totaal):

- Bouwen sociale huurwoningen,
- 80-10-10 toewijzingsnorm,
- Passend toewijzen,
- Marktwaarde in verhuurde staat,
- Markttoets en rendementstoets,
- Financiële toets en zienswijze WSW,
- Administratief scheiden en juridisch splitsen,
- Prestatieafspraken,
- Grondposities,
- Vervreemding,
- Woningwaarderingstelsel.

Wanneer de gemiddelde cijfers van woningcorporaties worden vergeleken met die van vastgoedprofessionals dan waarderen woningcorporaties de gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille beduidend lager dan vastgoedprofessionals. Twee woningcorporaties hebben op de onderwerpen lage scores toebedeeld. Wanneer deze scores uit de gemiddelde cijfers woningcorporaties worden gehaald dan stijgen de gemiddelden lichtelijk. Echter blijven de gemiddelde scores ver achter met de cijfers die zijn toegekend door vastgoedprofessionals. Dit verschil is mogelijk te verklaren omdat woningcorporaties de risico's van de Woningwet bekijken vanuit de eigen organisatie en vastgoedprofessionals sectoraal georiënteerd waarderen.

Opvallend is dat woningcorporaties hogere scores hebben gegeven aan marktwaarde in verhuurde staat en overcompensatie dan vastgoedprofessionals. Dit komt omdat veel woningcorporaties nog niet bekend zijn met marktconforme waarderingmethodieken en rendementseisen. Woningcorporaties zien zichzelf

als maatschappelijke organisaties die het vastgoed optimaal beheren in tegenstelling tot commerciële vastgoedbeleggers die streven naar een optimale financieel rendement. Nu de Woningwet marktwaarde verplicht moeten

woningcorporaties deze waarderingmethodiek implementeren wat invloed heeft op de beleidskeuzes die gemaakt worden.

Het wegingsmodel Woningwet is door 8 woningcorporaties ingevuld. Hiervan zijn 4 woningcorporaties met vastgoedbezit in stedelijke gebieden, 3 woningcorporaties met vastgoedbezit in buiten-stedelijke gebieden en 1 woningcorporatie met zowel vastgoedbezit in stedelijke- als buiten-stedelijke gebieden. De scores van de laatste woningcorporatie zijn in beide gemiddelde berekeningen meegenomen. Voor de gemiddelde scores zie tabel 6.2.

Wat opvalt uit tabel 6.2 (pagina 60) is dat de gemiddelde cijfers van stedelijke woningcorporaties op de onderwerpen wooncoöperatie, geschiktheidstoets en werkgebied na hoger liggen dan van woningcorporaties met buiten-stedelijke vastgoedbezit.

⁵ * In dit onderzoek is geen statistische toets gebruikt. Deze veronderstelling is gebaseerd op dat de waardebeoordeling boven het gemiddelde uitkomt (schaal 1 t/m 10).

	Gem. cijfer stedelijke woningcorporaties (N 5)	Gem. cijfer buiten-stedelijke woningcorporaties (N 4)
Bouwen sociale huurwoningen	7,6	5,3
Diensten leveren bewoners	4,4	3,3
Maatschappelijk O.G.	4,8	3,5
Leefbaarheid	5,6	3,8
80-10-10 toewijzingsnorm	6,6	3,0
Passend toewijzen	8,0	5,5
Marktwaaarde verhuurde staat	6,8	5,8
Wooncoöperatie	2,8	3,0
Markttoets en rendementstoets	5,6	4,5
Financiële toets en zienswijze WSW	6,2	3,5
Administratief scheiden en juridisch splitsen	6,0	4,5
Overcompensatie	4,8	4,0
Financiering intern en extern	5,2	4,5
Prestatieafspraken	6,8	6,0
Verantwoording activiteiten	6,0	4,8
Geschiktheidstoets (bestuur)	3,6	3,8
Goedkeuring Raad van Toezicht	5,0	3,0
Autoriteiten woningcorporaties	4,8	3,0
Toezicht dochtermaatschappijen	4,0	2,3
Grondposities	5,2	5,0
Herstructureringskosten	5,6	3,8
Verbod constructies inperking eigendom	5,0	3,0
Vervreemding	5,6	4,8
Werkgebied	3,8	5,8
Woningwaarderingstelsel	6,6	6,0

Tabel 6.2 Waardering onderwerpen Woningwet stedelijk vs buiten-stedelijke woningcorporaties

Als gekeken wordt naar onderlinge afwijkingen in scores van 2 punten of meer, dan komen de volgende onderwerpen naar voren:

- Bouwen sociale huurwoningen
- 80-10-10 toewijzingsnorm
- Passend toewijzen

- Financiële toets en zienswijze WSW
- Goedkeuring Raad van Toezicht
- Verbod constructies inperking eigendom
- Werkgebied

De uitschieters voor stedelijke gebieden zijn: bouwen sociale huurwoningen, toewijzingsnorm en passend toewijzen. Het onderwerp bouwen sociale huurwoningen kan verklaard worden omdat in stedelijke gebieden de vraag naar sociale huurwoningen de laatste jaren toeneemt (WSW, 2015a) in tegenstelling tot woningcorporaties met vastgoed in dorpskernen en/of het platteland. Bij deze woningcorporaties neemt in sommige gevallen de vraag juist af en zal de vastgoedportefeuille eerder gaan inkrimpen dan uitbreiden.

De 80-10-10 toewijzingsnorm en passend toewijzen zijn te verklaren doordat gemiddeld genomen de huurprijzen in stedelijke gebieden hoger liggen dan in buiten-stedelijke gebieden. Met de komst van passend toewijzen waarbij woningen verhuurd moeten worden onder de aftoppingsgrens zullen woningcorporaties in stedelijke gebieden de huren van woningen moeten verlagen om aan de wettelijke normering te voldoen. Uit interviews blijkt dat de huurprijzen van sociale huurwoningen in buiten-stedelijke gebieden gemiddeld rond de aftoppingsgrens liggen waardoor huurverlaging na mutatie minder vaak nodig is.

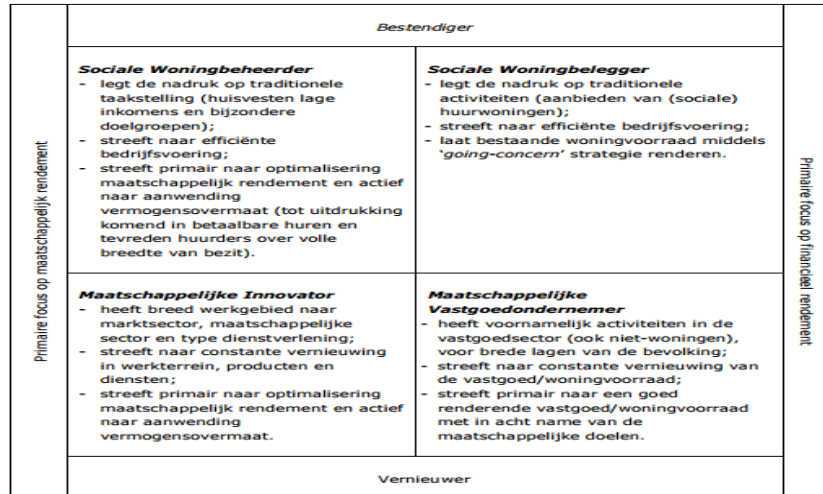
Opmerkelijk is dat het onderwerp werkgebied bij buiten-stedelijke woningcorporaties aanzienlijk hoger scoort dan bij stedelijke woningcorporaties. Dit valt te verklaren omdat het vastgoedbezit van deze woningcorporaties vaker versnipperd is over meerdere ver uit elkaar gelegen dorpskernen waarbij het risico bestaat dat een deel van de vastgoedportefeuille buiten het kerngebied valt. Dit heeft gevolgen voor de investeringsmogelijkheden en beleidskeuzes.

6.2.2 Resultaten bedrijfsstijl, maatschappelijk- en financieel rendement en vastgoedsturingsproces.

Een woningcorporatie kan aan de hand van archetypen (Gruis, 2007) haar bedrijfsstijl typeren waarbij de focus van de bedrijfsvoering wordt afgezet tegen 2 uitersten: financieel versus maatschappelijk en vernieuwend versus bestendig

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

(figuur 6.2). Dit model sluit niet meer aan bij de nieuwe volkshuisvestelijke kaders en dient vernieuwd te worden (Nieboer, 2015). Echter is de denklijn in dit model wel bruikbaar om de verschillen in focus op de bedrijfsvoering van woningcorporaties inzichtelijk te krijgen.



Figuur 6.2 Archetypen, bron: (Gruis, 2007)

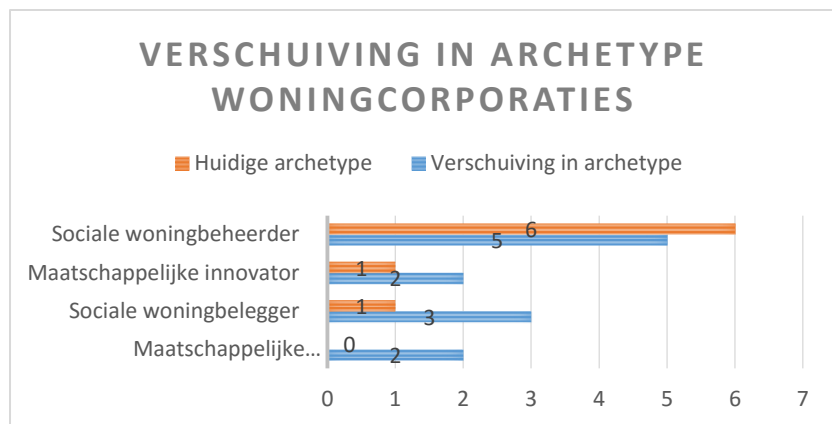
6 van de 8 woningcorporaties typeren de organisatie als *sociale woningbeheerder* (maatschappelijk en bestendig). Waarom woningcorporaties zich naar linksboven in het model terugtrekken kan meerdere redenen hebben. Enerzijds door de Woningwet die woningcorporaties terugbrengt naar de maatschappelijke kant en anderzijds de financiële crisis die commerciële activiteiten risicovoller maakt wat een verschuiving naar bestendig verklaart. Een woningcorporatie geeft aan een sociale woningbeheerder te worden naar aanleiding van minder beleidsruimtekeuzes en huurinkomsten als gevolg van passend toewijzen en het administratief scheiden of juridisch splitsen van de vastgoedportefeuille. Dit in combinatie met verscherpt toezicht AW en WSW neemt de nadruk op financiële vastgoedsturing, financiële continuïteit en minder financiële risico toe.

Archetype (V. Gruis 2007)	Resultaten
Sociale woningbeheerder (maatschappelijk en bestendig)	6 (5)
Maatschappelijke innovator (maatschappelijk en vernieuwend)	1 (2)
Sociale woningbelegger (financieel en bestendig)	1 (3)
Maatschappelijke vastgoedondernemer (financieel en vernieuwend)	0 (2)

Tabel 6.3 Archetype onderzochte woningcorporaties (cijfers tussen haakjes zijn de toekomstige verschuiving inclusief combinaties in archetypen)

Een andere woningcorporatie geeft aan in de toekomst een combinatie in archetypen (sociale woningbeheerder en maatschappelijke vastgoedonderneming) te gaan vormen. Waarbij de maatschappelijke kamer de functie sociale woningbeheerder bekleed en de vastgoedkamer maatschappelijke vastgoedondernemer.

Weer een andere woningcorporatie gaf aan de mogelijkheden op te zoeken binnen alle 4 de archetypen. Deze woningcorporatie zal naast de focus als sociale woningbeheerder meer gaan richten op het financieel renderen van de vastgoedportefeuille, meer nadruk op het transparant maken van het maatschappelijk rendement en meer nadruk op betaalbare huren. Tot slot gaf een woningcorporatie aan als organisatie in de toekomst mogelijk te verplaatsen naar maatschappelijke innovator. Deze keuze is wel afhankelijk van de samenwerkingsmogelijkheden met stakeholders en de financiële ruimte van de woningcorporatie. De huidige archetypen van woningcorporaties en de toekomstige verschuivingen zijn in tabel 6.3 en figuur 6.3 weergegeven.



Figuur 6.3 Verschuiving in archetype woningcorporaties

Na de analyse van de onderzoeksresultaten is opgevallen dat woningcorporaties met vastgoedbezit in buiten-stedelijke gebieden eerder geneigd zijn het archetype maatschappelijke innovator in te nemen. Dit heeft te maken met het aantal stakeholders in deze gebieden. In deze gebieden zijn minder stakeholders waarmee een woningcorporatie kan samenwerken waardoor meer maatschappelijke vraagstukken bij deze woningcorporaties terecht komen. Daarnaast brengt de Woningwet de mogelijkheid tot maatschappelijk investeren terug. Deze 2 krachten samen vragen om innovatie op het gebied van maatschappelijk presteren.

Maatschappelijk- en financieel rendement

Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties en dienen hun financiële middelen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting in te zetten. Door de Woningwet neemt het belang toe te sturen op het rendement van de vastgoedportefeuille. Inefficiëntie in maatschappelijke- en vastgoedinvesteringen leiden tot het weglekken van maatschappelijk gebonden kapitaal. Wanneer gekeken wordt hoe woningcorporaties met vastgoedsturing inspelen op rendementen is het van belang inzichtelijk te krijgen wat woningcorporaties verstaan onder maatschappelijk- en financieel rendement.

Het begrip *financieel rendement* is vrij eenduidig binnen woningcorporaties. Financieel rendement wordt gezien als de harde kant (geld) en is de som van het direct rendement uit de exploitatie (huurinkomsten) en het indirect rendement (waardeontwikkeling) van de vastgoedportefeuille. Echter bestaat wel een nuanceverschil binnen de geformuleerde definities. Er zijn woningcorporaties die vastgoedinvesteringen toetsen aan rendementseisen die tot stand komen als resultante van maatschappelijke-, vermogens-, en vastgoeddoelstellingen. In deze rendementseisen zitten aannames: toekomstige huurinkomsten, taxaties en transformatieopgave. Het huidige vastgoedbezit wordt ook getoetst aan de rendementseisen. Wanneer vastgoed onvoldoende presteert wordt gekeken met welke investerings- en/of beleidskeuzes het financieel en/of maatschappelijk presteren van het vastgoed verbeterd kan worden. Indien de rendementseisen niet worden gehaald dan worden de woningen uitgepand of gesloopt. Andere woningcorporaties toetsen vastgoedinvesteringen aan de financiële ratio's van het WSW. Hierbij wordt niet gekeken naar het financieel presteren op projectniveau maar op portefeuilleniveau. Deze woningcorporaties investeren zolang borging door het WSW niet in gevaar komt. Rendement op hun huidige vastgoedbezit wordt getoetst in termen van verhuurbaarheid en kwaliteit. Daarnaast gaven 3 woningcorporaties aan dat het effect van vastgoedinvesteringen op het indirect rendement niet eenduidig te voorspellen is maar enkel achteraf inzichtelijk kan worden gemaakt aan de hand van taxaties.

Maatschappelijk rendement is een meerduidig begrip en wordt gezien als de zachte kant. Het omvat betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Maatschappelijk rendement is minder tastbaar dan financieel rendement en kan bestaan uit veel verschillende factoren. Alle woningcorporaties geven aan dat het effect van maatschappelijke investeringen lastig te monitoren is. Binnen de sector leeft de vraag om dit begrip eenduidig af te kaderen. 4 van de 8 woningcorporaties omschrijven maatschappelijk rendement als: het verschil tussen het marktconforme rendement en het rendement wat woningcorporaties halen uit de exploitatie van de vastgoedvoorraad. Deze definitie wordt gehanteerd binnen het Driekamermodel (Conijn, 2012) waarmee het maatschappelijk rendement inzichtelijk wordt gemaakt. Hierbij ligt de focus voornamelijk op de betaalbaarheidskant van maatschappelijk rendement en

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

wordt gemeten aan de hand van rendementseisen (geld in euro's). Een andere omschrijving van maatschappelijk rendement is: de outcome delen door de input (figuur 4.6) waarbij niet alle investeringen te kwantificeren zijn. Hierbij is outcome; meerwaarde voor de sociale doelgroep en input (mensen en middelen). Deze definitie geeft een breder begrip van maatschappelijk rendement weer en wordt gemeten aan de hand van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

Financieel- en maatschappelijk rendement zijn direct met elkaar verbonden. Wanneer gekozen wordt voor maatschappelijk rendement dan wordt ingeleverd op financieel rendement en vice versa.

Vastgoedsturingsproces

Van de 8 woningcorporaties die benaderd zijn voor dit onderzoek maakt slechts 1 corporatie gebruik van een eigen *procesmodel van vastgoedsturing*. De overige woningcorporaties maakten gebruik van de volgende procesmodellen of een combinatie hiervan (gerangschikt op meest naar minst gebruikt):

- Beleidsachtbaan Rigo;
- Driekamermodel;
- Input-output-outcome SEV;
- OTB-model.

Als gevolg van de Woningwet is interne sturing belangrijker geworden waardoor 4 van de 8 woningcorporaties de functie assetmanager toevoegen binnen het vastgoedsturingsproces. Deze functie krijgt een centrale plaats binnen het proces en vertaalt het strategisch beleid naar operationeel beleid. De assetmanager is verantwoordelijk voor sturing op vastgoed en het behalen van vastgoedrendementen. Transparant maken van het financieel- en maatschappelijk rendement, verbeteren van het iteratief proces (top-down en bottom-up) en efficiënt en effectief investeren zijn belangrijke redenen voor het toevoegen van deze functie. Voorheen was de stap van strategisch naar operationeel bij deze woningcorporaties te groot.

De Woningwet dwingt woningcorporaties terug naar hun kerntaak. Hierdoor zijn voorheen gangbare investeringskeuzes binnen het vastgoedsturingsproces niet meer mogelijk. Als gevolg passen veel woningcorporaties de focus binnen het vastgoedsturingsproces aan. Grofweg zijn er 2 stromingen waarbij de ene woningcorporatie focust op het behalen van een maximaal financieel rendement wat ingezet kan worden voor maatschappelijke prestaties. De andere woningcorporatie onderzoekt haar maatschappelijke meerwaarde en maatschappelijke vraagstukken en bekijkt hoe dit financieel zo efficiënt mogelijk uitgevoerd kan worden. In beide situaties focussen woningcorporaties op kostenbesparing binnen het onderhoud- en beheerproces. Hierbij worden de onderhoud- en beheerkosten vergeleken met marktpartijen.

Alle 8 woningcorporaties geven aan te *focussen op maatschappelijke prestaties*, waarvan 6 woningcorporaties ook focussen op de kwaliteit van de woningportefeuille. 4 woningcorporaties gaan zich ook focussen op betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen. Woningcorporaties focussen zich op de kwaliteit van de woningportefeuille omdat een groot deel van de vastgoedportefeuille verouderd bezit is wat niet voldoet aan de kwaliteitseisen met betrekking tot duurzaamheid. Woningcorporaties die focussen op betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen hebben stedelijk vastgoedbezit waarbij de prijs-kwaliteitsverhouding van de vastgoedvoorraad opnieuw wordt doorgelicht. Uit de interviews blijkt dat in het verleden veel kwaliteit is toegevoegd aan de woningvoorraad. De ORT op deze investeringen is groot. Om de ORT te verlagen krijgt het financieel presteren van investeringen een belangrijkere koppeling met kwaliteit.

2 geïnterviewden concludeerden dat wanneer gebruik wordt gemaakt van het *Driekamermodel* de maatschappelijke kamer door middel van leiding geven een belangrijke plek moet krijgen binnen de organisatie. Anders bestaat het gevaar dat het doel van de maatschappelijke kamer wordt; het optimaal laten renderen van de vastgoedportefeuille waarmee maatschappelijk geïnvesteerd kan worden. Dit kan ten koste gaan van de maatschappelijk meerwaarde van woningcorporaties doordat zij financieel gedreven organisaties worden.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Woningcorporaties zijn *integrale vastgoedondernemingen* wat inhoudt dat alle functies binnen de vastgoedkolom binnen een organisatie worden uitgevoerd. Eén van de geïnterviewden concludeert dat dit *leidt tot inefficiëntie*. Bij commerciële vastgoedbeleggers worden de werkzaamheden van elke schaalniveau in een andere organisatie uitgevoerd. Hierdoor heeft het strategisch management de mogelijkheid een assetmanager en een propertymanager te kiezen na keuze. Het asset- en propertymanagement worden afgerekend op hun resultaten. Het strategisch management heeft de mogelijkheid te kiezen voor een andere organisatie. Concurrentie zorgt voor constante vernieuwing en efficiëntie in kwaliteit en kostenbesparing.

In tegenstelling tot de beleidsachtbaan heeft elke managementlaag binnen de commerciële vastgoedpiramide een eigen planning en control-cyclus (Demingcircle).

6.2.3 Resultaten Woningwet

In dit onderzoek is de Woningwet opgedeeld in 29 verschillende onderwerpen. Per onderwerp staat aangegeven welke (mogelijke) gevolgen woningcorporaties en vastgoedprofessionals die zijn geïnterviewd voorzien op het rendement van de vastgoedportefeuille en welke beleids- en procesmatige keuzes worden gemaakt of aangeraden om hier efficiënt op te sturen.

Bouwen sociale huurwoningen

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Daeb kernactiviteit	Artikel 47 Woningwet en 47-52 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Verwacht wordt dat nieuwbouw van sociale huurwoningen onder druk komt te staan. Het bouwen van sociale huurwoningen is onrendabel. Voor de laatste herziening van de wet werd de ORT gecompenseerd met commerciële activiteiten waardoor minder vreemd vermogen aangetrokken werd en de huren lager gehouden konden worden. De financiële crisis zorgde voor de herziening van de wet ook al voor lagere verkoopcijfers. Daarom is het risico op commerciële activiteiten sinds de financiële crisis toegenomen waardoor commerciële activiteiten afnamen. Nu de Woningwet commerciële activiteiten verbiedt zolang marktpartijen belang hebben, is het gangbare verdienmodel van

woningcorporaties niet meer mogelijk. Naar verwachting kan de verduurzamingsopgave van het huidige vastgoedbezit en/of nieuwbouwopgave niet enkel gerealiseerd worden uit de netto contante kasstromen. Dit kan tot gevolg hebben dat woningcorporaties meer woningen verkopen uit de bestaande woningvoorraad om de haalbaarheid van geplande investeringen te vergroten. Dit kan leiden tot een sectorale krimp van de woningvoorraad.

Onderwerpen die de bouw van sociale huurwoningen bemoeilijken zijn: passend toewijzen, grondposities en de markttoets. Deze onderwerpen worden verderop in deze paragraaf behandeld.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Hoofdzakelijk investeren in de bestaande vastgoedvoorraad. Nieuwbouw is financieel moeilijk haalbaar. Dit komt enerzijds door de Woningwet maar ook door toenemende kwaliteitseisen, verhuurdersheffing, huurbeleid en de financiële crisis. Door te investeren in het bestaande bezit kan de exploitatieperiode van deze woningen worden verlengd waardoor het maatschappelijk en/of financieel rendement verbeterd kan worden.
- Bij woningcorporaties met vastgoedbezit in krimpgebieden neemt de kwantitatieve vraag naar sociale huurwoningen af. Deze woningcorporaties zullen voornamelijk woningen slopen zonder of in enkele gevallen met vervangend nieuwbouw.
- Doordat commerciële activiteiten vrijwel niet meer mogelijk zijn komt de nadruk te liggen om rendementen te halen binnen de eigen organisatie. Woningcorporaties richten hun bedrijfsvoering efficiënter in en onderzoeken de mogelijkheden om te besparen op onderhouds- en beheerkosten. Mogelijkheden die zijn benoemd om de onderhouds- en beheerkosten te reduceren zijn: onderhoud uitbesteden, gezamenlijk inkopen van materialen voor dagelijks onderhoud, benchmarking met marktpartijen met behulp van Vex-normen, onderhoudscontracten doorlichten en digitaliseren van klachtenmeldingen.
- Verkopen huidige woningvoorraad om financiële middelen vrij te maken voor de transformatieopgave.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Leveren van diensten

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Leveren van diensten	Artikel 47-48 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

De woningcorporaties die zijn geïnterviewd leveren geen commerciële diensten aan derden. De Woningwet geeft beperkt ruimte om commerciële diensten aan te bieden. Woningcorporaties die commerciële diensten leveren moeten deze activiteiten beëindigen of vanuit de juridische woonvennootschap ondernemen. Dit heeft een negatief effect op het direct rendement van de Daeb-tak.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Winstgevende commerciële diensten uitvoeren vanuit de juridische woonvennootschap en overige commerciële diensten beëindigen of uitbesteden.

Maatschappelijk vastgoed

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Maatschappelijk vastgoed	Artikel 45 Woningwet en 49-50 BTIV en bijlage 3 en 4 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Het MOG-bezit anders dan is opgenomen in een limitatieve lijst maatschappelijk vastgoed bijlage 3 en 4 BTIV moet worden afgestoten aan de niet-Daeb-tak of aan derden. Woningcorporaties kunnen vanaf heden minder bijdragen aan maatschappelijk rendement (outcome) waardoor een verschraving van het voorzieningenniveau kan ontstaan.

Het afstoten van MOG heeft een positief effect op het financieel rendement omdat deze investeringen risicovol zijn (leegstandgraad ligt hoger dan bij woningen) en in sommige gevallen ook onrendabel.

Verwachting is dat de bouw van MOG, wat niet langer door woningcorporaties ontwikkeld mag worden, niet door marktpartijen wordt opgepakt omdat gemiddeld genomen het rendement op dit vastgoed lager ligt dan op woningen

(m.u.v. zorgvastgoed). Hierdoor neemt de afhankelijkheid van toevallige particuliere initiatieven toe.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Bestaande MOG-anders dan staat vermeld op limitatieve lijst MOG wat een nuttige functie heeft in de wijk wordt overgeheveld naar niet-Daeb-tak.
- Met behulp van hold-sell analyses keuzes maken (overhevelen, uitponden, transformeren of slopen) op basis van financieel rendement en maatschappelijke meerwaarde voor de wijk.

Leefbaarheid

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Leefbaarheid	Artikel 51 BITV

(Mogelijke) gevolgen

Woningcorporaties mogen beperkt investeren in leefbaarheid. De maximale leefbaarheidskosten per Daeb woning zorgt voor transparantie naar stakeholders. De kans bestaat dat, indien woningcorporaties lagere leefbaarheidsuitgaven per Daeb woning hebben dan maximaal is toegestaan, dat gemeenten woningcorporaties overvragen waardoor de financiële ratio's van het WSW in gevaar kunnen komen.

Vanuit de wet worden woningcorporaties verplicht samen te werken met huurdersorganisatie en gemeente(n) als het gaat om leefbaarheid-investeringskeuzes. Deze koppeling zit in prestatieafspraken. Hierdoor zijn woningcorporaties meer afhankelijk van gemeenten en particuliere initiatieven. Echter zijn particuliere initiatieven geen standaard aanwezig kwaliteit.

Wanneer woningcorporaties zich terugtrekken uit dorpen dan mogen zij niet meer investeren in leefbaarheid. Dit is nadelig voor de dorpen en gemeenten omdat gemeenten vaak niet vermogend genoeg zijn om deze opgave alleen op te pakken en er weinig marktpartijen zijn die in leefbaarheid investeren.

Leefbaarheidsinvesteringen hebben invloed op het indirect rendement van vastgoed. Dit kan zich door vertalen in lagere huren (WOZ-component in WWS)

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

waardoor ook het direct rendement lager wordt. Het is van groot belang om het financieel en maatschappelijk rendement van leefbaarheidsinvesteringen inzichtelijk te krijgen. Dit om risico's op verkeerde investeringskeuzes en het weglekken van maatschappelijk gebonden kapitaal tegen te gaan.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- De investeringskeuzes in leefbaarheid in consensus met stakeholders maken;
- Financieel rendement van leefbaarheidsinvesteringen inzichtelijk maken door middel van taxaties;
- Actief samenwerkingsverbanden zoeken met particuliere initiatiefgroepen.

80-10-10 toewijzingsnorm

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
90 procent toewijzingsnorm	Artikel 48 Woningwet en 16, 59 BITV

(Mogelijke) gevolgen

De meeste woningcorporaties voldoen met het huidige toewijzingsbeleid aan de toewijzingsnorm. Indien de woningcorporatie niet voldoet aan de toewijzingsnorm dienen zij hun toewijzingsbeleid aan te passen. De mogelijkheden om scheefhuurders te laten doorstromen zijn zeer beperkt (huurbeleid), wat tot gevolg kan hebben dat woningen worden overgeheveld naar de niet-Daeb-tak om aan de toewijzingsnorm te kunnen voldoen. Dit heeft gevolgen voor het direct rendement en de financiële ratio's van het WSW en voor de omvang van de sociale woningvoorraad.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Toewijzingsbeleid/huurbeleid aanpassen door middel van inkomenstoets (uitgezonderd statushouders, zorgbehoevenden en studenten).
- Woningen overhevelen naar niet-Daeb-tak. Voorwaarde is dat de Daeb vastgoedportefeuille en de niet-Daeb vastgoedportefeuille solvabel en levensvatbaar moeten zijn.

Passend toewijzen

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Passend toewijzen	Artikel 46 Woningwet en 54-56 BITV

(Mogelijke) gevolgen

Woningcorporaties moeten 95 procent van mensen met recht op huurtoeslag passend toewijzen. Passend toewijzen versterkt de 80-10-10 toewijzingsnorm en kan een negatief effect hebben op het direct rendement. Dit is afhankelijk waar de woningcorporatie vastgoedbezit heeft. De huurprijzen van woningcorporaties in krimpgebieden zitten al rond de aftoppingsgrens terwijl woningcorporaties in stedelijke gebieden hun geprognostiseerde huurinkomsten na mutatie naar beneden moeten bijstellen als gevolg passend toewijzen.

Woningcorporaties geven aan dat de prijs-kwaliteitsverhouding binnen bestaande bezit uit balans kan raken. Meer kwaliteit hoort duurder te zijn. Dit bevordert het keuzegedrag en daarmee de doorstroming binnen de vastgoedportefeuille. De kans bestaat dat de verliezen in huurverlagingen in het kwalitatieve woningvoorraad wordt opgevangen door huren te verhogen in het goedkopere segment. Daarnaast kan het noodzakelijk zijn dat de huren over de gehele vastgoedportefeuille naar beneden moeten worden bijgesteld om prijs-kwaliteit in balans te brengen. Woningcorporaties gaan als gevolg van passend toewijzen minder investeren in nieuwbouw, planmatig onderhoud en maatschappelijke activiteiten.

Passend toewijzen kan ook de haalbaarheid van ambitieuze projecten in gevaar brengen. Daarom overwegen woningcorporaties hun kwaliteitsbeleid naar beneden bij te stellen. Als voorbeeld gaf een woningcorporatie aan dat alles boven de aftoppingsgrens niet meer tot de primaire taak hoort van woningcorporaties. Bij nieuwere woningen moeten woningcorporaties een grotere financiële afslag op betaalbaarheid (maatschappelijk rendement) maken om passend te kunnen toewijzen dan bij oudere woningen. Aan de andere kant voorschrijft de Europese Unie minimale energieprestatienormen voor woningen. Gevolg is dat veel woningcorporaties focussen op de kwaliteit van de huidige woningvoorraad.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Verwachting is dat de sociale doelgroep langere wachttijden en minder keuzevrijheid krijgt omdat woningcorporaties ervoor kunnen kiezen de huren van bepaalde woningen niet te verlagen en alleen te verhuren aan de secundaire doelgroep. De secundaire doelgroep bestaat uit huishoudens met een inkomen tussen de inkomensgrens voor de primaire doelgroep en € 35.739, met tijdelijke verruiming naar €39.874 tot 2020, afhankelijk van de samenstelling van het huishouden.

Passend toewijzen vergroot de risico op een eenzijdige bevolkingsopbouw binnen de vastgoedportefeuille. Dit kan zich door vertalen in een slechte imago van buurten en een lager indirect rendement.

Tot slot neemt de financiële druk toe om duurdere huurwoningen sociaal te verhuren waardoor deze woningen na mutatie worden verkocht of geliberaliseerd.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- De vraag van de secundaire doelgroep inzichtelijk maken en woningen boven de aftoppingsgrens toewijzen aan deze doelgroep. Indien de vraag kleiner is dan het aanbod van de vastgoedportefeuille met huren boven de aftoppingsgrens dan mogelijkwerwijs de huren verlagen, overhevelen of verkopen.
- Het kwaliteitsbeleid bijstellen voor geplande nieuwbouw- en renovatieopgaven. Innovatie om de stichtingskosten te reduceren is hierbij een groot aandachtspunt.
- Investerings in verduurzaming voornamelijk doen in het goedkope en betaalbare deel van de woningvoorraad omdat bij investeringen in woningen met een huurprijs rond de aftoppingsgrens de terugverdien capaciteit op de investering minimaal is omdat de huren beperkt verhoogd kunnen worden tot de aftoppingsgrens.
- Eerste 3 maanden van 2016 een testpilot draaien om de gevolgen van passend toewijzen op de wachttijden en keuzevrijheid te inventariseren. Hier vervolgens het huurbeleid op bijstellen.

- De doorstroming vergroten door lagere huurverhoging na mutatie met een hogere jaarlijkse huurverhoging.
- Om procentueel aan de norm te kunnen voldoen wordt een deel van de duurdere huurwoningen verkocht. Verkoop van woningen heeft een gunstig effect op het financieel rendement en de financiële ratio's van het WSW (m.u.v. LTV wanneer lening niet wordt afgelost) in tegenstelling tot huurverlaging.
- Bestaande huren na mutatie verlagen door middel van pilots om prijs-kwaliteit in balans te krijgen.
- Niet-Daeb woningbezit toevoegen aan het Daeb vastgoedbezit met huurprijzen vlak onder de liberalisatiegrens en verhuren aan de secundaire doelgroep.

Marktwaarde in verhuurde staat

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Waarderen op marktwaarde in verhuurde staat	Artikel 35 Woningwet en 31 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Woningcorporaties moeten hun vastgoed waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Met deze waarderingsmethodiek wordt rekening gehouden met de werkelijke waarde van een woning in tegenstelling tot bedrijfswaarde. Dit levert echter geen extra investeringsruimte op. Bedrijfswaarde is een vrij bestendige waarde terwijl marktwaarde een fluctuerende waarde is. Hierdoor zijn de investeringsmogelijkheden van woningcorporaties gevoelig voor fluctuaties van marktwaarde ontwikkelingen. In slechtere economische tijden kan dit nadelig uitpakken. In krimpggebieden is de marktwaarde de afgelopen jaren geleidelijk gedaald terwijl de bedrijfswaarde nagenoeg gelijk is gebleven. Ook het WSW beoordeelt woningcorporaties hun financiële gezondheid op basis van marktwaarde in verhuurde staat. Het WSW gaat hier naar verwachting in de toekomst sterker naar kijken. De marktwaarde is een actuelere waarde dan de WOZ-waarde waardoor veranderingen in de markt sneller waargenomen kunnen worden door het WSW. Dit kan bij sommige woningcorporaties leiden tot een lagere borging en investeringsruimte.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Bedrijfswaarde is geen uniforme waarderingsmethodiek maar een waarde die tot stand komt door beleidsmatige keuzes van woningcorporaties. Marktwaaarde is daarentegen wel een uniforme waarderingsmethodiek waardoor stakeholders woningcorporaties eenvoudiger financieel kunnen doorlichten. Door marktwaaarde kunnen verschillende vastgoedtypen tussen verschillende woningcorporaties binnen een woningmarktgebied met elkaar worden vergeleken op financiële prestaties (benchmarking).

In tegenstelling tot bedrijfswaarde verondersteld marktwaaarde dat de woning naar 15 jaar wordt verkocht. Vanuit volkshuisvestelijke cultuur verkopen woningcorporaties niet waardoor de meeste woningcorporaties kiezen voor een door-exploiteerscenario. Het door-exploiteerscenario levert vrijwel altijd een lagere waarde dan een uitpondscenario. Naar verwachting zullen woningcorporaties woningen met een hoge onderliggende waarde overhevelen of verkopen.

Marktwaaarde geeft meer inzicht in wat een courante en kwalitatieve woning is omdat dit resulteert in een hogere waarde. Daarnaast geeft het inzicht in waar fluctuaties in waarden binnen de vastgoedportefeuille zich manifesteren. Dit levert sturingsinformatie op voor woningcorporaties waardoor zij beter in staat zijn weloverwogen investeringskeuzes te maken.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Verkoopbeleid koppelen aan marktwaaarde in verhuurde staat. Woningen met een hoge onderliggende markthuurwaarde worden overgeheveld of verkocht.
- Gevolgen van investeringskeuzes op waardeontwikkeling van het vastgoed monitoren met behulp van marktwaaarde in verhuurde staat.
- Het kwaliteitsbeleid wordt gekoppeld aan marktwaaarde in verhuurde staat.
- Maatschappelijk rendement (betaalbaarheid) inzichtelijk maken (markthuurwaarde – feitelijke huur)

Markttoets en rendementstoets

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Markttoets:	Artikel 44c Woningwet en 41-45 BTIV
Rendementstoets	Nota van toelichting paragraaf 2.5.3. Investerings in niet-DAEB-vastgoed BTIV

(Mogelijke) gevolgen

De markttoets verbiedt woningcorporaties commerciële activiteiten te verrichten wanneer er marktpartijen zijn die deze activiteiten willen ondernemen. Dit bemoeilijkt de haalbaarheid van geplande nieuwbouwinvesteringen. De mix tussen sociale- en geliberaliseerde huurwoningen en koopwoningen is een belangrijke ruimtelijke kwaliteit van Nederland. Bij nieuwbouwinvesteringen dienen woningcorporaties samen te gaan werken met projectontwikkelaars. Hierdoor neemt het risico tijdens het proces toe (zwakkere positie in het planproces en het terugtrekken van projectontwikkelaar) wat resulteert in een hogere rendementseis.

Wanneer woningcorporaties bouwen op eigen grond of er geen marktpartijen zijn die de commerciële activiteiten wil uitvoeren dan dienen deze investeringen te voldoen aan de minimaal gestelde rendementseisen volgens de rendementstoets. Het behalen van deze rendementseisen is erg lastig in krimpgebieden.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Geplande nieuwbouwinvesteringen worden opnieuw financieel doorgelicht op haalbaarheid. Prijs-kwaliteit speelt hierbij een belangrijke rol.
- Geplande commerciële investeringen waarbij wettelijke rendementseis niet haalbaar zijn worden afgestoten.
- Geplande nieuwbouwinvesteringen worden afgestoten omdat bepaalde projecten niet langer haalbaar zijn.

Financiële toets en zienswijze WSW

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Financiële toets en zienswijze WSW	Nota van toelichting paragraaf 2.5.3. Investerings in niet-DAEB-vastgoed BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Woningcorporaties moeten het vastgoed continu verbeteren en vernieuwen om de portefeuillewaarde positief te beïnvloeden en te voldoen aan de financiële ratio's van het WSW. Commerciële activiteiten helpen woningcorporaties om de onrendabele Daeb investeringen financieel te kunnen dekken. Wanneer commerciële activiteiten uitgevoerd mogen worden dan moeten deze activiteiten passen bij de lokale context en bij de kerntaak. Het WSW kan haar zienswijze op de investeringskeuzes van woningcorporaties geven wat betekent dat projecten anders ingevuld moeten worden of niet gerealiseerd mogen worden.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Geplande commerciële investeringen opnieuw financieel doorlichten op legitimiteit en haalbaarheid. Prijs-kwaliteit speelt hierbij een belangrijke rol.

Administratief scheiden en juridisch splitsen

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Administratief scheiden	Artikel 45, 47, 49, 50 Woningwet; 65, 68, 69 BTIV en hoofdstuk 4.5 nota van toelichting BTIV
Juridisch splitsen	Artikel 50a, 50b, 50c Woningwet; 81-89 BTIV en hoofdstuk 4.5 nota van toelichting BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Bijna alle woningcorporaties kiezen voor administratief scheiden omdat na het administratief scheiden een juridische splitsing nog mogelijk is. Na een juridische splitsing is administratief scheiden niet meer mogelijk.

Niet-Daeb (commerciële activiteiten) behoren niet tot de kerntaak waardoor de bredere taakopvatting wordt losgelaten. Het niet-Daeb vastgoedbezit wordt zoveel mogelijk verkocht. Verwachting is dat woningcorporaties die kiezen voor administratief scheiden het niet-Daeb vastgoedbezit gaan verkopen en dat

woningcorporaties die kiezen voor een juridische splitsing de niet-Daeb woningen in bezit houden.

Omdat de meeste woningcorporaties ervoor kiezen het niet-Daeb vastgoedbezit te verkopen zal de totale volkshuisvestelijke woningvoorraad kleiner worden.

Het verkopen van niet-Daeb vastgoed in krimpgedebieden verloopt moeizaam en loopt achter met geprognoseerde cijfers. Het levensvatbaar houden van beide vastgoedportefeuilles wordt hierdoor bemoeilijkt.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Nieuw beleid opstellen ten aanzien van het niet-Daeb vastgoedbezit waarbij 3 keuzes mogelijk zijn: blijven verhuren als Daeb-vastgoed, door exploiteren vanuit de niet-Daeb-tak of verkopen aan derden.
- Door middel van hold-sell analyses wordt gekeken welke woningen een hoog financieel rendement hebben. Deze woningen worden verkocht omdat hierop een grote financiële afslag (maatschappelijk rendement) gedaan moet worden om deze woningen sociaal te verhuren. De prijs-kwaliteitsverhouding komt hierdoor meer in balans. Woningen die een laag financieel rendement hebben worden verkocht aan derden.
- Niet-Daeb woningen verhuren als sociale huurwoningen om op langere termijn de exploitatie van de Daeb-tak levensvatbaar en solvabel te houden. De niet-Daeb woningen verkopen na een bepaalde exploitatieperiode. Afweging hierbij is: de huurinkomsten ten goede laten komen aan de Daeb-tak of de behaalde dividend uit de niet-Daeb-tak ten goede laten komen aan de Daeb-tak;
- Splitsingskeuze wordt in overleg met gemeente(n) en huurdersorganisatie(s) genomen.

Verantwoording activiteiten

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Verantwoording activiteiten	Artikel 35, 36, 36a Woningwet en artikel 30 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Doordat woningcorporaties hun activiteiten moeten verantwoorden en motiveren zullen naar verwachting de overheadkosten gaan toenemen. Verantwoording van activiteiten geeft een verzwarende van de bedrijfslasten en heeft ook invloed op de processen en de bedrijfsvoering. Dit kan leiden tot een lager financieel rendement. Naar verwachting zal dit verlies in latere jaren weg ebbem.

Het moeten verantwoorden van de activiteiten zorgt ervoor dat woningcorporaties transparant kunnen zijn naar hun stakeholders. Dit kan leiden tot een betere samenwerking.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Verantwoording van activiteiten een belangrijke plek geven binnen het vastgoedsturingsproces.

Prestatieafspraken

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Prestatieafspraken	Artikel 42-44b Woningwet en 38-40 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Prestatieafspraken zijn volkshuisvestelijke doelstellingen tussen de gemeente, woningcorporatie(s) en huurdersorganisatie(s). Interne sturing en onderhandelen neemt hierdoor in belang toe. Met de Woningwet kunnen gemeenten en huurdersorganisaties (indien er een woonvisie is) woningcorporaties dwingend verzoeken bepaalde investeringen te doen. Dit kan een verzwarende van het investeringspakket van woningcorporaties tot gevolg hebben.

Ook kunnen de gemeenten en huurdersorganisaties woningcorporaties dwingen om zich aan de prestatieafspraken te houden. Dit kan een negatief effect hebben op de mogelijkheden financiële middelen te genereren omdat woningcorporaties

geen vrije keus hebben om meer woningen te verkopen of de huren te verhogen dan is overeengekomen in de prestatieafspraken

Veel woningcorporaties merken dat de betrokkenheid van de jongere generatie huurders erg laag is waardoor de huurdersorganisatie geen goede vertegenwoordiging is van de sociale doelgroep. Het belang van nieuwe vormen van huurdersorganisaties waarbij meer betrokkenheid gecreëerd kan worden neemt toe.

Daarnaast werd opgemerkt dat het kennisniveau van veel leden van huurdersorganisaties onvoldoende is. Dat kan tot gevolg hebben dat woningcorporaties de huurdersorganisaties vaste ondersteuning geven of dat er betaalde huurderorganisaties ontstaan.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Prestatieafspraken op het strategisch- en tactisch niveau integreren in het vastgoedsturingsproces. De bedrijfsdoelstellingen en wensportefeuille wordt met de huurdersorganisatie besproken waaruit de strategie wordt bepaald. Hierdoor ontstaat een gedragen visie en wordt maatschappelijke meerwaarde gecreëerd.
- Bedrijfsdoelstellingen en wensportefeuille opstellen overeenkomstig de woonvisie en vervolgens stapsgewijs uitwerken in prestatieafspraken.
- Ontwikkelen van een online dashboard met daarin alle indicatoren en gegevens uit de beleidsomgeving van woningcorporaties. Vanuit deze dashboard worden de prestatieafspraken geëvalueerd met de gemeente en huurdersorganisaties.
- Opnieuw banden leggen met stakeholders door samen te kijken wat mogelijk is binnen de kaders van de wet. Hieruit ontstaan nieuwe initiatieven en innovatiekracht. Hiermee kan eventueel worden aangetoond dat restricties zijn opgelegd vanuit de Woningwet voor zaken die maatschappelijk gewenst zijn.
- Andere vormen van huurderorganisaties opzetten waardoor een representatieve huurdersvertegenwoordiging ontstaat. Belangrijke voorwaarden zijn: resultaatgericht en korte looptijd.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

- Tegenstrijdigheden tussen korte- en lange termijn doelstellingen (huurdersorganisaties en gemeenten versus woningcorporaties) kan beperkt worden door stakeholders aan het begin van het proces mee te nemen, door het kennisniveau van huurdersorganisaties op niveau te brengen door het aanbieden van opleidingen en door maatschappelijke doelen meer S.M.A.R.T. te maken door gebruik te maken van minimale rendementseisen op maatschappelijke investeringen.

Grondposities

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Grondposities	Artikel 66 sub e BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Het aankopen van nieuwe grond wordt naar verwachting erg lastig. Binnen 5 jaar na aankoop van de grond moet gestart worden met het bouwen van eenheden. Voorheen was dit 10 jaar. Hierdoor ontstaat het risico dat het bestemmingsplan van de aangekochte grond (binnen het 5-jartermijn) nog niet de juiste bestemming heeft waardoor niet gestart kan worden met bouwen. Wanneer kavels al een woningbestemming hebben zijn de prijzen een stuk hoger omdat de grond dan vrijwel altijd in bezit is van marktpartijen. Hierdoor neemt de haalbaarheid van de bouw van sociale huurwoningen af.

Wanneer grond aangekocht wordt moet bij nieuwbouwprojecten minimaal 90 procent van de totale kavel uit sociale huurwoningen bestaan. Indien dit percentage lager ligt is het gehele bouwperceel ongeborgd waardoor het overgeheveld moet worden naar de niet-Daeb-tak. Dit kan leiden tot een financiële last binnen de niet-Daeb-tak omdat aan de grond financieringslasten zijn verbonden maar het geen inkomsten genereert. Als gevolg verkopen veel woningcorporaties hun grondposities of waarderen het grond af. Verwacht wordt dat de bouw van sociale huurwoningen gaat teruglopen als gevolg van verhoogde risico op hogere grondprijzen.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Geplande nieuwbouwinvesteringen toetsen op haalbaarheid aan de Woningwet. Indien het project financieel niet meer haalbaar is dan de grond verkopen aan derden.
- Grondposities die moeilijk verkoopbaar zijn worden afgewaardeerd en overgeheveld aan de niet-Daeb-tak.

Herstructureringskosten

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Herstructureringskosten	Artikel 69 BTIV

(Mogelijke) gevolgen

Investeringen in sloop en/of vervangende nieuwbouw is in het verleden onrendabel gebleken. Voor woningcorporaties met vastgoed in gespannen woningmarkten helpt de mogelijkheid de kosten voor het bouwrijp maken van de grond en de aankoop van particuliere woningen geborgd te kunnen financieren binnen Daeb-tak waarmee de haalbaarheid van geplande investeringen wordt vergroot. De grond dient na sloop verkocht te worden aan de niet-Daeb-tak wat een drukkend effect heeft op de levensvatbaarheid van de niet-Daeb-tak. Uitzondering geldt voor woningcorporaties met vastgoedbezit in gemeenten vermeld in art. 1.11 Wet maatregelen woningmarkt II tweede lid onderdeel a en b. In dit geval mag de grond in de Daeb-tak blijven, echter is de grond hierbij ook een financiële last.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Bij sloop- en herstructureringsopgaven gebruik maken van de mogelijkheden: sloopkosten, aankoop particuliere woningen en bouwrijp maken grond geborgd te financieren.

Vervreemding

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Vervreemding	Artikel 27, 43 Woningwet; 24-26 BTIV en hoofdstuk 2.5.2 nota van toelichting BTIV

(Mogelijke) gevolgen

De regelgeving heeft de verkoop van woningen aan commerciële vastgoedbeleggers versoepelt. Dit geeft nieuwe kansen om financiële middelen vrij te maken omdat verkoop aan commerciële vastgoedbeleggers gemakkelijker gaat dan aan zittende huurders. Verwachting is dat woningcorporaties hierdoor meer woningen proberen te verkopen aan commerciële vastgoedbeleggers. Dit heeft een positief effect op het financieel rendement en een negatief effect op het maatschappelijk rendement omdat de totale woningvoorraad kleiner wordt.

In krimpgebieden ligt de grens tussen koop en huur dicht bij elkaar. In het verleden is gebleken dat verkoop aan zittende huurders waarbij de huurder net voldoende financiële middelen heeft om de woning te kunnen kopen een verhoogde risico ontstaat op verloedering, achterstallig onderhoud en gematigde leefbaarheid waardoor problemen ontstaan in deze wijken. Dit risico kan zijn doorwerking hebben op het direct en indirect rendement van het vastgoedbezit van de woningcorporatie.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- Woningen met een lage financieel rendement die niet voldoen aan de vraag worden verkocht. Woningen met een hoge markthuurlaag worden verkocht omdat deze woningen te veel kwaliteit bezitten.
- Woningen verkopen om financiële tekorten voor geplande investeringen op te vangen en de financiële ratio's van het WSW positief te beïnvloeden.
- In krimpgebieden neemt de vraag naar woningen af. Hierdoor is verkoop van woningen aan zittende huurders geen optie. Met verkoop krimpt de vastgoedportefeuille van de woningcorporatie maar niet het totaal aantal woningen binnen deze woningmarkt. Hierdoor verschuift het probleem van de woningcorporatie naar de koper. Woningcorporaties in krimpgebieden verkiezen sloop voor verkoop.

- Bij verkoopbeleid vastgoed inspelen op de versoepelde regels van verkoop aan commerciële belegger en rekening houden met vertragende omstandigheden (benodigde goedkeuring van toezichhoudende partijen).
- Verkoop woning hoofdzakelijk binnen niet-Daeb vastgoedbezit en beperkt verkopen van Daeb woningen.

Werkgebied

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Werkgebied	Artikel 41b Woningwet

(Mogelijke) gevolgen

Woningcorporaties mogen alle kernactiviteiten alleen uitvoeren binnen hun werkgebied. Dit heeft tot gevolg dat de banden met stakeholders sterker zullen worden omdat woningcorporaties gedwongen worden te investeren in de lokale context.

Een werkgebied kan ook negatieve gevolgen hebben wanneer er een grens wordt getrokken door het feitelijke werkgebied. Woningcorporaties mogen alleen beheer-, leefbaarheid-, sloop- en verkoopactiviteiten ondernemen in het vastgoedbezit buiten het kerngebied. Dit kan tot gevolg hebben dat woningcorporaties zich terugtrekken buiten hun kern-werkgebied door het vastgoed in deze gebieden te verkopen.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- In samenwerking met gemeenten en huurdersorganisaties een eenduidige visie ontwikkelen voor de kernregio en eventueel het secundaire-werkgebied over investeringskeuzes zoals sloop, verkoop, nieuwbouw, leefbaarheid en verduurzaming.
- Woningen buiten het kern-werkgebied verkopen of blijven beheren.

Woningwaarderingstelsel

Onderwerpen Woningwet en BTIV	Wetsartikel
Woningwaarderingstelsel	MG-circulaire 2015-04 Aanpassingen woningwaarderingstelsel (WWS)

(Mogelijke) gevolgen

Naar verwachting heeft dit een grote impact op het rendement van woningcorporaties. De huren van woningen van woningcorporaties in gespannen woningmarkten gaan stijgen. Dit betekent dat het aandeel potentieel te liberaliseren woningvoorraad gaat stijgen. In theorie neemt hierdoor de verdien capaciteit op de woningen in deze woningmarktgebieden toe. Dit geldt voor het direct rendement (hogere huren). Hierdoor stijgt ook het maatschappelijk rendement van deze woningcorporaties omdat door passend toewijzen en het huurbeleid beperkt gebruik gemaakt kan worden van deze extra ruimte in huurverhogingen.

Grootste risico op verliezen liggen in zwakke woningmarkten als krimpgebieden. Hierdoor zal naar verwachting het maatschappelijk rendement (betaalbaarheid) van woningcorporaties in deze regio's dalen.

De maximale huurprijsgrenzen van huurwoningen zijn door de WWS gevoelig geworden voor fluctuaties in WOZ-waarden.

Naar verwachting zal de WOZ-component van 25% binnen het WWS in de toekomst groter worden.

(Mogelijke) beleids- en procesmatige keuzes

- In krimpgebieden huren verlagen om aan streefhuur doelstelling te kunnen voldoen.
- Nieuwe potentieel te liberaliseren woningen na mutatie overhevelen of verkopen aan derden.
- Nieuwe potentieel te liberaliseren woningen na mutatie huren verlagen om lange termijn exploitatie van de Daeb vastgoedportefeuille financieel gezond te houden.

- Investeren in verduurzaming van verouderd vastgoedbezit om fluctuaties in WOZ-waarde in de toekomst op te kunnen vangen.

6.3 Conclusie

De Woningwet stelt duidelijke kaders en legt diverse beperkingen en nieuwe verplichtingen op. Als gevolg van de wet keren de meeste woningcorporaties zich terug naar de kerntaak als sociale woningbeheerder (maatschappelijk en bestendig). In de toekomst zal naar verwachting een aantal woningcorporaties verschuiven binnen het archetype model door meer vernieuwend of meer financieel gedreven te zijn. Woningcorporaties investeren hoofdzakelijk in de bestaande voorraad om aan de EU opgelegde minimale energieprestatienorm te kunnen voldoen en omdat commerciële activiteiten niet langer mogelijk zijn.

De onderwerpen uit de Woningwet die het meest van invloed zijn op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties zijn: bouwen sociale huurwoningen, 80-10-10 toewijzingsnorm, passend toewijzen, marktwaarde in verhuurde staat, markttoets en rendementstoets, financiële toets en zienswijze WSW, administratief scheiden en juridisch splitsen, prestatieafspraken, grondposities, vervreemding en woningwaarderingstelsel.

Woningcorporaties met vastgoedbezit in buiten-stedelijke gebieden geven beduidend lagere scores aan de verschillende onderwerpen uit de Woningwet die van invloed zijn op het direct rendement van de vastgoedportefeuille dan woningcorporaties met vastgoedbezit in stedelijke gebieden. Dit is te verklaren omdat de Woningwet de verdienpotentie van vastgoed beperkt en de huurprijzen in stedelijke gebieden hoger liggen dan in buiten-stedelijke gebieden waardoor woningcorporaties in stedelijke gebieden de toekomstige geraamde huurinkomsten naar beneden dienen bij te stellen.

Woningcorporaties zullen in sterkere mate de mogelijkheden bekijken om de kosten op beheer- en onderhoudskosten te reduceren. Dit als gevolg van de lagere verdien capaciteit als gevolg van passend toewijzen en het niet kunnen uitvoeren van commerciële activiteiten zoals de bouw van vrije sector huurwoningen of koopwoningen. De personen die zijn geïnterviewd hebben allen aangegeven dat de beheer- en onderhoudskosten vrij hoog zijn. Deze kosten

kunnen een stuk lager. De geïnterviewden hebben verschillende ideeën om de kosten van beheer en onderhoud te reduceren. Hierbij willen woningcorporaties hoofdzakelijk hun beheer- en onderhoudskosten gaan benchmarken met marktpartijen. Woningcorporaties geven aan dat hun kosten voor onderhoud- en beheer in de meeste gevallen hoger zullen zijn dan die van marktpartijen maar geven tegelijkertijd aan dat er ook een deel inefficiëntie in de onderhoudskosten zitten. Ook worden door sommige woningcorporaties de mogelijkheden onderzocht om voor een bepaald gedeelte van hun vastgoedportefeuille de beheer- en onderhoudsactiviteiten uit te besteden aan marktpartijen. Uit de resultaten blijkt de meeste woningcorporaties zich gaan focussen op haar maatschappelijke kerntaak en zich niet als een belegger in vastgoed gaan gedragen. Twee woningcorporaties geven aan te werken met rendementseisen en haar investeringskeuzes aan de hand van deze eisen te nemen zonder haar maatschappelijke meerwaarde uit het oog te verliezen. Woningcorporaties verwachten dat de geplande vernieuwingsopgave niet enkel gerealiseerd kunnen worden uit de netto-contante kasstromen (direct rendement) van de vastgoedportefeuille als gevolg van passend toewijzen en zullen hierdoor genooddaakt zijn in de toekomst meer woningen te moeten verkopen. Woningen met hoge kwaliteit en hoge huurprijzen zullen afgestoten worden aan de niet-Daeb-tak of verkocht worden aan marktpartijen. Echter kan dit wel bemoeilijkt worden omdat het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties door prestatieafspraken is verandert in een open systeem (de Roo & Voogd, 2007) waardoor belanghouders randvoorwaarden kunnen stellen aan investeringskeuzes van woningcorporaties. De verkoop van dure- en kwalitatieve huurwoningen kan bijvoorbeeld bemoeilijkt worden in een werkgebied waar de vraag naar sociale huurwoningen groot is. In deze situatie zullen woningcorporaties de huren na mutatie van deze woningen naar beneden moeten bijstellen tot de maximale aanvangshuurprijsgrenzen die gesteld worden door passend toewijzen. De maximale aanvangshuurprijsgrenzen bemoeilijken ook de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen waardoor woningcorporaties zich meer zullen gaan focussen op het bestaande vastgoedbezit. Daarnaast bemoeilijkt de markttoets ook de ontwikkeling van nieuwbouw van sociale huurwoningen. Commerciële activiteiten moeten zoveel mogelijk overgelaten worden aan marktpartijen. Het rendement op commerciële vastgoed ligt

doorgaans hoger dan op sociale huurwoningen. Dit betekent dat het verdienmodel van woningcorporaties als geheel gaat veranderen. Een geïnterviewde gaf aan dat woningcorporaties in de toekomst naar verwachting een groter aandeel sociale huurwoningen in de vastgoedportefeuille krijgen en de vastgoedportefeuille als geheel zal afnemen door verkopen aan marktpartijen. De markttoets zorgt er ook voor dat bij gemengde nieuwbouwprojecten de risico's tijdens het planproces groter zijn doordat samengewerkt moet worden met marktpartijen. Voor woningcorporaties die hun investeringskeuzes maken aan de hand van rendementseisen kan dit betekenen dat een hogere rendementseis wordt gehanteerd voor sociale huurwoningen als gevolg van toenemende risico's. Daarnaast hebben twee woningcorporaties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek aangegeven te gaan inventariseren hoe groot de secundaire doelgroep van beleid (boven huurtoeslag-inkomensgrens en onder de maximale inkomensgrens van EU Besluit Staatsteun) is en duurdere- en kwalitatievere woonruimte te gaan labelen voor deze doelgroep. Indien de secundaire doelgroep groot genoeg is zullen deze woningen daadwerkelijk worden gelabeld. Dit heeft tot gevolg dat de keuzevrijheid en beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep van beleid (met recht op huurtoeslag) kleiner wordt. Deze beleidskeuze heeft een positief effect op het financieel rendement echter komt het ten nadele van het maatschappelijk rendement omdat de wachttijden voor gezinnen die vallen onder de primaire doelgroep langer worden voor het vinden van passende woonruimte.

De beleidskeuzes die woningcorporaties nemen zijn afhankelijk van de archetype waarbinnen woningcorporaties zichzelf positioneren, de ruimtelijke-, sociale- en politieke context van het werkgebied, de vastgoedportefeuille en de vermogenspositie van woningcorporaties.

7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt op basis van het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek antwoord gegeven op de deelvragen die ten grondslag liggen om de centrale vraagstelling dit onderzoek te kunnen beantwoorden. In paragraaf 7.1 wordt antwoord gegeven op deelvraag: *wat betekent rendement binnen het domein van sociale vastgoed in relatie tot woningcorporaties*. In paragraaf 7.2 wordt antwoord gegeven op de volgende twee onderzoeksvragen: *welke gevolgen hebben de onderwerpen uit de Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille én welke afwegingen kan een woningcorporatie maken ten aanzien van het rendement van haar vastgoedvoorraad*. In paragraaf 7.3 wordt gegeven op deelvraag: *welke procesmodellen van vastgoedsturing gebruiken woningcorporaties*. Tot slot wordt in paragraaf 7.4 ingegaan op deelvraag: *welke gevolgen hebben de onderwerpen uit de Woningwet op het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties*. Vervolgens wordt in paragraaf 7.5 conclusies beschreven en antwoord gegeven op de hypothesen. De antwoorden op de hypothesen is in een beschrijvende vorm geformuleerd in plaats van puntsgewijs omdat de verscheidenheid aan onderwerpen uit de Woningwet elkaar versterken en/of beïnvloeden. Daarnaast is ook aanzet gedaan tot een nieuw procesmodel van vastgoedsturing en wordt in deze paragraaf aan de hand van de geanalyseerde gegevens van het literatuur- en praktijkonderzoek antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. Als laatste paragraaf (7.6) wordt ingegaan op: implicaties voor andere vakgebieden, limitaties van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

7.1 Financieel- en maatschappelijk rendement binnen het domein sociale vastgoed

Op basis van het literatuuronderzoek is geconstateerd dat binnen het volkshuisvestelijk domein het *financieel rendement* (direct en indirect) alsmede het *maatschappelijk rendement* een rol spelen. Het financieel rendement is een eenduidig begrip echter wordt hier verschillend invulling aan gegeven bij woningcorporaties. Het praktijkonderzoek laat een duidelijke tweedeling zien tussen woningcorporaties. Er zijn woningcorporaties die investeringskeuzes maken aan de hand van minimale rendementseisen en woningcorporaties die

investeren zolang de continuering van de borging bij het WSW niet in gevaar komt. In beide situaties wordt het vastgoed en financiën gezien als middel om aan maatschappelijke doelstellingen te kunnen voldoen. Bij rendementseisen wordt gekeken naar de terugverdien capaciteit op *projectniveau* en bij borging WSW op basis van de financiële ratio's op *portefeuilleniveau*. De meerderheid van de onderzochte woningcorporaties handelen vanuit de financiële ratio's van het WSW.

Maatschappelijk rendement is een meerduidig begrip waarvan de effecten van deze investeringen lastig te monitoren zijn. Dit wordt bevestigd door de onderzochte woningcorporaties. Maatschappelijk rendement wordt aangeduid door: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Ook bij maatschappelijk rendement is een scheiding waarneembaar tussen woningcorporaties. Woningcorporaties die handelen vanuit rendementseisen zien maatschappelijk rendement als het verschil tussen het marktconforme rendement en het rendement wat de woningcorporatie behaalt. Bij deze definitie ligt de nadruk op betaalbaarheid binnen maatschappelijk rendement. Deze woningcorporaties toetsen maatschappelijke investeringen aan minimale rendementseisen en bekijken welke maatschappelijke investeringen uitgevoerd kunnen worden aan de hand van het beschikbare maatschappelijke budget. Woningcorporaties die handelen vanuit de financiële ratio's van het WSW zien maatschappelijk rendement als outcome gedeeld door de input (Deuten & de Kam, 2005). Deze definitie heeft een bredere focus op maatschappelijk rendement. Maatschappelijke investeringen worden niet getoetst aan de hand van rendementseisen maar worden uitgevoerd indien het legitieme investeringen zijn en borging bij het WSW niet in gevaar komt.

Globaal gezien zijn er 2 invalshoeken waar te nemen tussen financieel en maatschappelijk rendement (financiële- en maatschappelijke invalshoek).

Financieel rendement	
Financiële invalshoek	Maatschappelijke invalshoek
<i>Vanuit marktconforme resultaten en kijken naar terugverdien capaciteit vastgoed (beleggingswaarde).</i>	<i>Vanuit financiële ratio's WSW en kijken naar continuïteit waarborging WSW.</i>
Maatschappelijk rendement	
Financiële invalshoek	Maatschappelijke invalshoek

<i>Marktconforme resultaten minus resultaten woningcorporatie. Maatschappelijk rendement is een resultante van het financieel rendement. Focus op betaalbaarheidskant van maatschappelijk rendement. Wordt gemeten a.d.h.v. een rendementseis.</i>	<i>Outcome gedeeld door input. Financiën staan ten dienste aan het maatschappelijk rendement en zijn voorwaarde scheppend, faciliterend en beperkend. Focus op alle 3 aspecten van maatschappelijk rendement. Wordt gemeten a.d.h.v. betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.</i>
Vastgoedinvesteringen	
Financiële invalshoek	Maatschappelijke invalshoek
<i>A.d.h.v. financiële en maatschappelijke rendementseisen.</i>	<i>A.d.h.v. kwaliteit vastgoed en verhuurbaarheid.</i>

Tabel 7.1 financiële- en maatschappelijke invalshoek i.r.t. rendementen

7.2 Gevolgen Woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en procesmatige- en beleidsmatige keuzes. De Woningwet beoogd woningcorporaties terug te brengen naar hun kerntaak door een sterkere lokale verankering met stakeholders, meer ruimte voor marktpartijen op de huurmarkt en strenger intern en extern financieel toezicht te bewerkstelligen. Op basis van literatuur- en praktijkonderzoek wordt in tabel 7.2 schematisch weergegeven welke gevolgen de Woningwet heeft op het rendement van de vastgoedportefeuille en welke procesmatige- en beleidskeuzes woningcorporaties kunnen nemen om hierop in te spelen. Het financieel rendement is onderverdeeld in direct en indirect rendement en het maatschappelijk rendement in betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

Onderwerp Woningwet	Gevolgen rendement	Procesmatige- beleidskeuzes
Bouwen sociale huurwoningen	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid/kwaliteit).	Investeren in bestaande voorraad, verkopen uit bestaande voorraad, beheer- en onderhoudskosten verlagen.
Diensten leveren bewoners	Negatief effect op: direct rendement	Beëindigen van diensten, winstgevende diensten uitvoeren vanuit juridische woonvennootschap.
Maatschappelijk O.G.	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (vershraling voorzieningenniveau). Positief effect op: direct rendement (minder risico op leegstand) en indirect rendement (verkopen van niet toegestane MOG).	MOG met maatschappelijke meerwaarde overhevelen niet-Daeb-tak. Overige MOG: verkopen, slopen of transformeren.

Leefbaarheid	Negatief effect op: direct rendement (indien meer leefbaarheidsactiviteiten wordt toebedeeld aan woningcorporaties), indirect rendement (omgevingskwaliteit heeft invloed op waarde vastgoed en kan ook effect hebben op huurprijzen/direct rendement). Positief effect op: direct rendement (maximum gesteld aan leefbaarheidsuitgaven per Daeb-woning), maatschappelijk rendement (leefbaarheidsuitgaven dienen vastgesteld te worden in consensus met stakeholders)	Actief samenwerkingsverbanden zoeken initiatiefgroepen, financieel rendement van leefbaarheidsinvesteringen inzichtelijk maken en investeringskeuzes in leefbaarheid maken in consensus met stakeholders.
80-10-10 toewijzingsnorm	Negatief effect op: direct rendement (verkoop van woningen om aan toewijzingsnorm te voldoen), Maatschappelijk rendement (verkoop leidt tot langere wachttijden/beschikbaarheid voor sociale doelgroep) Positief effect op: maatschappelijk rendement (niet-Daeb woningen sociaal verhuren)	Verkopen/overhevelen van woningen, huren verlagen beneden liberalisatiegrens van niet-Daeb woningen, toewijzingsbeleid aanpassen door integreren inkomenstoets.
Passend toewijzen	Negatief effect op: direct rendement (minder ruimte in huurprijsverhoging), indirect rendement (risico op segregatie) en maatschappelijk rendement (beschikbaarheid en keuzevrijheid voor sociale doelgroep door scheiding Daeb-voorraad in sociale doelgroep en secundaire doelgroep en door verkoop duurdere deel woningvoorraad). Positief effect op: maatschappelijk rendement (betaalbaarheid).	Huren na mutatie verlagen, verhuren boven aftoppingsgrens en beneden liberalisatiegrens voor secundaire doelgroep, overhevelen of verkopen van duurdere vastgoed, kwaliteitsbeleid bijstellen voor nieuwbouw en renovatieopgaven, verduurzamen van woningen in huurprijscategorieën goedkoop en betaalbaar, definitieve huurbeleid/toewijzingsbeleid na 3-maandse testpilot, huurverhoging na mutatie minimaal en jaarlijkse huurverhoging maximaal t.b.v. doorstroming.
Marktwaaarde verhuurde staat	Negatief effect op: indirect rendement (marktwaaarde fluctuaties vastgoedportefeuille in ontspannen woningmarkten), maatschappelijk rendement (beschikbaarheid wanneer duurdere vastgoed wordt verkocht/overgeheveld). Positief effect op: direct	Vastgoed met hoge onderliggende marktwaaarde verkopen/overhevelen, gevolgen investeringskeuzes op waarde vastgoed monitoren, maatschappelijk rendement – betaalbaarheid – inzichtelijk maken d.m.v. Driekamermodel,

	rendement (kleinere financiële afslag wanneer duurder vastgoed wordt verkocht/overgeheveld), indirect rendement (marktwaarde fluctuaties vastgoedportefeuille in gespannen woningmarkten).	kwaliteitsbeleid koppelen aan marktwaarde in verhuurde staat.
Wooncoöperatie	Negatief effect op: direct rendement (minder huurinkomsten na verkoop Daeb-woning aan wooncoöperatie), maatschappelijk rendement (beschikbaarheid: verkoop leidt tot minder woningen voor primaire doelgroep). Positief effect op: indirect rendement (contant maken onderliggende waarde woning), maatschappelijk rendement (kwaliteit: creëren gemengde buurten koop en huur)	Reactief of stimulerend beleid opstellen voor initiatiefnemers. Omvang en onderhoudsinvesteringen vastgoedbezit.
Markttoets	Negatief effect op: direct rendement (bouw koop- en geliberaliseerde woningen niet meer mogelijk), indirect rendement (samenwerking met projectontwikkelaars i.r.t. positie vastgoed op bouwkvavel), maatschappelijk rendement (betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit).	Opnieuw doorlichten geplande nieuwbouwinvesteringen (prijs-kwaliteit), afstoten van geplande nieuwbouwinvesteringen die niet langer haalbaar zijn, commerciële activiteiten verrichten vanuit juridische woonvennootschap (markttoets niet van toepassing), bouwen op eigen grond (markttoets niet van toepassing)
Financiële toets en zienswijze WSW	Negatief effect op: direct en indirect rendement (risico op bouw van koop- en geliberaliseerde woningen op eigen grond niet mag door zienswijze WSW).	Geplande investeringen op legitimiteit doorlichten.
Rendementstoets	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit: wanneer rendement op koop- en geliberaliseerde woningen niet voldoet aan wettelijke minimale rendementseis dan mogen deze activiteiten niet uitgevoerd worden. Desalniettemin zouden de behaalde rendementen ingezet worden ten goede voor investeringen in sociale woningbouw).	Geplande investeringen op financiële haalbaarheid doorlichten.
Administratief scheiden	Negatief effect op: maatschappelijk rendement	Nieuw beleid opstellen ten aanzien van het niet-Daeb

	(beschikbaarheid en betaalbaarheid: bij verkoop van het duurder vastgoedbezit aan derden), direct rendement (door verkoop minder huuropbrengsten in Daeb-tak). Positief effect op: indirect rendement (contant maken van onderliggende waarde woning(en)).	vastgoedbezit (verhuren als sociale huurwoning, verhuren als geliberaliseerde woningen, verkopen aan derden), Woningen met een hoge markthuur en woningen met een laag financieel rendement worden verkocht aan derden.
Juridisch splitsen	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid en betaalbaarheid: bij verkoop van het duurder vastgoedbezit aan derden of niet-Daeb-tak), direct rendement (door verkoop minder huuropbrengsten in Daeb-tak). Positief effect op: indirect rendement (contant maken van onderliggende waarde woning(en)).	Nieuw beleid opstellen ten aanzien van het niet-Daeb vastgoedbezit (verhuren als sociale huurwoning, verhuren als geliberaliseerde woningen, verkopen aan derden), Woningen met een hoge markthuur en woningen met een laag financieel rendement worden verkocht aan derden.
Overcompensatie	Negatief effect op: direct rendement (terugbetalen subsidie op Daeb-activiteiten bij behalen direct rendement IPD-index wonen)	Geplande investeringen financieel doorlichten. Indien direct rendement hoger uitvalt dan de mogelijkheid meer kwaliteit toe te voegen.
Financiering intern en extern	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit: door beperkt aan kunnen trekken van externe financieringen en verstrekken interne lening Daeb-tak aan niet-Daeb-tak)	Haalbaarheid van geplande investeringen financieel doorlichten.
Prestatieafspraken	Negatief effect op: indirect rendement (door opleggen randvoorwaarden investeringsdoeleinden), indirect rendement (door opleggen randvoorwaarden verkoopbeleid). Positief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit: door opleggen randvoorwaarden investeringsdoeleinden).	Op strategisch- en tactisch-niveau prestatieafspraken integreren in het vastgoedsturingsproces, bedrijfsdoelstellingen en wensportefeuille afstemmen op woonvisie, online platform voor prestatieafspraken, actief samenwerkingsverbanden starten met stakeholders, nieuwe vormen van huurdersorganisaties opzetten, opleidingen bieden aan leden huurdersorganisaties, minimale rendementseis stellen aan maatschappelijke investeringen.

Verantwoording activiteiten	Negatief effect op: direct rendement (stijging van overheadkosten). Positief effect op: maatschappelijk rendement (meer transparantie van investeringskeuzes en financiële positie naar stakeholders).	Verantwoording naar stakeholders een vaste plek geven in het vastgoedsturingsproces.
Geschiktheidsstoets (bestuur)	N.v.t.	N.v.t.
Goedkeuring raad van toezicht	Negatief effect op: indirect rendement (wanneer geen toestemming RvC is voor verkoop aan derden). Positief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid: toestemming RvC vereist bij verkoop woningen aan derden).	Uitgave programma > € 3 miljoen en vervreemding > € 10 miljoen ter goedkeuring stellen aan RvC.
Autoriteiten woningcorporaties	N.v.t.	N.v.t.
Toezicht dochtermaatschappijen	N.v.t.	N.v.t.
Grondposities	Negatief effect op: direct rendement (risico op hogere grondprijzen door woonbestemming bestemmingsplan of eigendom particulier), maatschappelijk rendement (beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit: hogere grondprijzen bemoeilijkt haalbaarheid bouw sociale huurwoningen, hogere huurprijzen en lagere kwaliteit door terugverdienen investering).	Geplande nieuwbouwinvesteringen toetsen aan 90% norm, grondposities verkopen aan derden en/of overhevelen aan niet-Daeb-tak, grondposities afwaarderen.
Herstructureringskosten	Positief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid: haalbaarheid van herstructureringsopgaven wordt verbeterd doordat herstructureringskosten geborgd gefinancierd kunnen worden).	Bij herstructureringsopgaven de herstructureringskosten geborgd financieren.
Verbod constructies inperking eigendom	N.v.t.	N.v.t.
Vervreemding	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (beschikbaarheid: verkoop aan marktpartijen versoepelt), direct rendement (minder huurinkomsten door verkopen woningen) Positief effect op: indirect rendement (contant maken onderliggende waarde vastgoed).	Woningen met laag financieel rendement of hoge markthuurlen worden verkocht, verkopen om financiële tekorten voor geplande investeringen op te vangen, in krimpgebieden woningen die niet voldoen aan de vraag of laag financieel rendement slopen i.p.v. verkopen, verkoopbeleid bijstellen

		aan nieuwe voorwaarden van verkoop.
Werkgebied	Negatief effect op: maatschappelijk rendement (wegtrekken van woningcorporaties als maatschappelijke investeerder in gebieden anders dan kernregio), Positief effect op: indirect rendement (contant maken onderliggende waarde vastgoed buiten kernregio), maatschappelijk rendement (investeren uitsluitend in lokale woningmarkt).	Huidig vastgoedbeleid opdelen in kernregio en secundaire-werkgebied en vervolgens samen met stakeholders visie ontwikkelen over sloop, verkoop, nieuwbouw, leefbaarheid en verduurzaming.
Woningwaarderingssysteem	Negatief effect op: direct rendement (in krimpgebieden dalen de WOZ-waarden). Positief effect op: direct rendement (in gespannen woningmarkten waar WOZ-waarden stijgen), indirect rendement (huurwaarde van invloed op verkoopwaarde).	In krimpgebieden huren verlagen als gevolg fluctuaties WOZ-waarden i.r.t. streefhuren, nieuwe potentiële niet-Daeb woningen na mutatie verkopen/overhevelen of huren verlagen, investeren in verduurzaming om fluctuaties van WOZ-waarden op te kunnen vangen, WWS gebruiken als tool voor kwaliteitsbeleid voor woningverbetering en nieuwbouwopgaven.

Tabel 7.2 gevolgen woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en procesmatige- en beleidskeuzes woningcorporaties

7.3 Analyse op vastgoedsturingsproces onderzochte woningcorporaties

Woningcorporaties zijn integrale vastgoedondernemingen waardoor alle vastgoedrollen binnen de organisatie worden uitgevoerd. 7 van de 8 onderzochte woningcorporaties maken gebruik van procesmodellen van vastgoedsturing of een combinatie van meerdere procesmodellen. De Beleidsachtbaan en het Driekamermodel worden het meest gebruikt. Bij alle procesmodellen van vastgoedsturing zijn meerdere schaalniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) binnen de eigen organisatie toebedeeld. Het strategisch management formuleert de lange termijn bedrijfsdoelstellingen en de wensportefeuille, het tactisch management maakt gebiedsplannen en complexplannen en het operationeel management organiseert het beheer en onderhoud. Circa de helft van de woningcorporaties gaven aan dat de vertaling van strategisch- naar operationeel beleid onvoldoende is geborgd omdat de

afstand tussen strategische aansturing en de operationele uitvoering te groot is. Hierdoor ontstaat het risico dat bepaalde strategische beleidskeuzes op operationeel niveau niet goed worden ingevuld waardoor rendement op de vastgoedportefeuille verloren gaat. Dit betekent dat er op tactisch niveau onvoldoende invulling wordt gegeven aan het assetmanagement. Het assetmanagement is verantwoordelijk voor een goede vertaling van het strategisch- naar operationeel beleid en vice versa en dient de afstand tussen deze managementlagen minimaal te houden. Dit bevordert de informatievoorziening binnen het iteratief vastgoedsturingproces. 2 van de 8 onderzochte woningcorporaties werken met concrete rendementseisen ten aanzien van het investeringsprogramma en maatschappelijke activiteiten. Door het stellen van rendementseisen ontstaat duidelijkheid in transparantie van beleidskeuzes en het financieel presteren van woningcorporaties naar stakeholders. De rendementseisen bij deze woningcorporaties komen tot stand als resultante van de maatschappelijke, vastgoed- en financiële doelstellingen van de organisatie. Wanneer woningcorporaties werken met rendementseisen dan is aan te raden het strategisch management op te delen in 2 managementniveaus: het fundmanagement en het portfoliomanagement (Vlak, 2008). Door deze 2 functies van elkaar te scheiden ontstaat extra dynamiek binnen het vastgoedsturingproces. Het *fundmanagement* kijkt naar de financiële kant van woningcorporaties en welke maatschappelijke doelstellingen zij als organisatie wil gaan invullen en het *portfoliomanagement* krijgt een meer onderhandelende functie met stakeholders om in te spelen op prestatieafspraken. Het scheiden van de functies bevordert transparantie naar stakeholders. Bij de onderzochte woningcorporaties worden de rendementseisen en het investeringsprogramma binnen 1 managementlaag vastgesteld.

7.4 Veranderingen binnen vastgoedsturingproces van onderzochte woningcorporaties als gevolg van de Woningwet

Door de Woningwet neemt het belang van financiële sturing binnen het vastgoedsturingproces toe. Marktwaarde in verhuurde staat dwingt woningcorporaties te kijken naar de werkelijke verdien capaciteit van het vastgoed. Het effect van het investeringsprogramma op het indirect rendement

van de vastgoedportefeuille kan, in tegenstelling tot bedrijfswaarde, met marktwaarde in verhuurde staat inzichtelijk worden gemaakt. Omdat marktwaarde in verhuurde staat een uniforme waarderingsmethode is kunnen de financiële prestaties van vastgoed van woningcorporaties onderling en met marktpartijen worden vergeleken. Als gevolg van marktwaarde in verhuurde staat en beperkte sturingsmogelijkheden op huurinkomsten voegen de helft van de onderzochte woningcorporaties de functie assetmanager toe binnen het vastgoedsturingproces op tactisch niveau. De assetmanager is de verbindende schakel binnen het iteratief proces van vastgoedsturing en kijkt naar de beleggingswaarde van het vastgoed. De assetmanager kijkt naar markthuren, marktwaarde in verhuurde staat en vastgoed exploitatie normen waarmee de inkomsten en uitgaven met betrekking tot de vastgoedportefeuille vergeleken kan worden met marktpartijen met als doel de prijs-kwaliteitverhouding in balans te brengen en de onderhouds- en beheerkosten te reduceren. De meeste woningcorporaties zijn onbekend met het implementeren van bovenstaande waarderingsmethode en index-normen waardoor het enkele jaren kan duren voordat inefficiëntie uit beleidskeuzes gehaald kunnen worden. Echter valt af te vragen in hoeverre marktwaarde in verhuurde staat leidt tot betere investeringskeuzes dan bedrijfswaarde. Bedrijfswaarde geeft immers inzicht in het reële direct rendement. Echter kan door middel van marktwaarde in verhuurde staat het maatschappelijk rendement, de verdien capaciteit van het vastgoed tot op woningniveau en de courantheid van woningen inzichtelijk worden gemaakt wat sturingsinformatie oplevert en kan leiden tot andere investeringskeuzes. De assetmanager is verantwoordelijk dit op complexniveau inzichtelijk te maken.

Vastgoedsturing bij woningcorporaties is een incrementeel proces wat betekent dat de bedrijfsdoelstellingen en investeringskeuzes tot stand komen binnen de eigen organisatie op basis van learning en experimentation (Figuur 3.10 Planning approaches in response to uncertainty, *Busscher, 2014*). Woningcorporaties passen hun beleid aan door het effect van het beleid op operationeel niveau te analyseren én door te kijken naar de beleidsomgeving waaronder wet- en regelgeving. Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties waardoor de maatschappelijke bijdrage gelegitimeerd moet worden door verankering met

externe stakeholders. De Woningwet verplicht woningcorporaties investeringskeuzes in samenspraak met stakeholders vast te stellen door middel van prestatieafspraken. Hierdoor verandert het vastgoedsturingproces van een incrementele sturingsproces naar een combinatie van een incrementele- en een intersubjectief vastgoedsturingproces. De onderzochte woningcorporaties geven hier verschillend invulling aan. De meeste woningcorporaties die zijn onderzocht ontwikkelen verschillende varianten van investeringskeuzes waarna stakeholders kunnen kiezen welke variant wordt uitgevoerd. Echter wordt op deze manier onvoldoende invulling gegeven aan de maatschappelijke wensen van de stakeholders omdat de maatschappelijke- en vastgoed investeringskeuzes op deze manier ontstaan vanuit de eigen bedrijfsmatige invalshoek (incrementeel). Twee woningcorporaties ontwikkelen nieuwe vormen van huurdersorganisaties met als voorwaarde resultaatgerichtheid en een korte looptijd met als doel oplossingen te krijgen voor lokale vraagstukken. Hieruit ontstaat een breed gedragen visie voor investeringskeuzes vanuit verschillende invalshoeken. Alle geïnterviewde woningcorporaties laten prestatieafspraken terugkomen op het strategisch niveau binnen het vastgoedsturingproces. Twee woningcorporaties geven ook invulling op prestatieafspraken op tactisch niveau.

7.5 Conclusie

Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties en dienen hun financiële middelen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting te investeren en moeten hun vermogen te halen uit hun eigen vastgoedportefeuille. Als gevolg van minder beleidsruimtekeuzes, minder ruimte in het genereren van huurinkomsten en het niet langer kunnen bouwen van koopwoningen en geliberaliseerde huurwoningen in combinatie met verscherpt toezicht AW en WSW neemt het belang toe te sturen op financiële vastgoedsturing, financiële continuïteit en financiële risico's. Er zijn woningcorporaties die financieel- en maatschappelijk georiënteerd naar rendementen kijken. Financieel georiënteerde woningcorporaties handelen vanuit rendementseisen, kijken naar de beleggingswaarde en focussen voornamelijk op betaalbaarheid binnen maatschappelijk rendement. Maatschappelijk georiënteerde woningcorporaties hebben een bredere focus op maatschappelijk rendement en investeren zolang de continuïteit van borging WSW niet in gevaar komt. Onder de onderzochte

woningcorporaties is de zojuist genoemde tweescheiding duidelijk aanwezig waardoor niet eenduidig geconcludeerd kan worden dat woningcorporaties zich meer als een belegger in vastgoed zullen gaan gedragen. Woningcorporaties die handelen vanuit rendementseisen geven aan genoodzaakt te zijn op deze manier te handelen omdat alleen op deze manier verantwoordelijk geïnvesteerd kan worden met maatschappelijk gebonden kapitaal zonder de continuïteit van de organisatie in gevaar te brengen. Dit creëert transparantie en legitimiteit van investeringen door een eenduidige verantwoording (Dolmans, 2007). Door gebruik te maken van rendementseisen kan ook beter gestuurd worden op vermogenspositie van woningcorporaties en daarmee op de financiële ratio's van het WSW. Aan maatschappelijk investeringen worden ook rendementseisen gesteld. Echter is het begrip maatschappelijk rendement niet eenduidig afgebakend en niet alle effecten van dit soort investeringen te kwantificeren zijn waardoor het rendement vaak niet inzichtelijk kan worden gemaakt. Daarnaast is het maatschappelijk rendement afhankelijk van de lokale context van het werkgebied. Elk werkgebied kent zijn eigen dynamiek en ruimtelijke- en sociale vraagstukken die continu verschillen in de tijd. De zojuist genoemde criteria maken het hanteren van rendementseisen op maatschappelijke investeringen minder relevant zijn. Het maatschappelijk meerwaarde van de woningcorporatie dient gevonden te worden in de lokale context met stakeholders binnen de mogelijkheden van de Woningwet en dient geïnvesteerd te worden op priorisering zonder de vermogenspositie in gevaar te brengen. Onder de onderzochte woningcorporatie worden financieel- en maatschappelijk invalshoeken (zie tabel 7.1) als twee tegenpolen gezien. Echter kunnen beide invalshoeken elkaar versterken waardoor betere beleidskeuzes en investeringskeuzes gemaakt kunnen worden. De financiële invalshoek kan ervoor zorgen dat woningcorporaties efficiënter omgaan met hun financiële middelen op het gebied van vastgoedinvesteringen. Zo kan met behulp van rendementseisen bijvoorbeeld de prijs-kwaliteitsverhouding beter worden afgestemd waardoor de ORT lager wordt. Met de maatschappelijke invalshoek kan meer maatschappelijke meerwaarde van woningcorporaties gevonden worden omdat vanuit deze invalshoek met een bredere scoop gekeken wordt naar maatschappelijk rendement.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

De meerderheid van de onderwerpen uit de Woningwet hebben een negatief effect op het direct rendement van de vastgoedportefeuille en komen ten goede aan de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep. Hierdoor zullen woningcorporaties in de toekomst in meerdere mate afhankelijk zijn van verkopen uit het eigen vastgoedbezit wat kan leiden tot een krimp van de totale volkshuisvestelijke woningvoorraad in Nederland. Echter neemt de omvang van de primaire doelgroep in veel werkgebieden van woningcorporaties toe waardoor verkoop van woningen geen legitieme handeling is. Verkoop uit het bestaand bezit kan bemoeilijkt worden door zienswijze van stakeholders, WSW en de RvC. Omdat de Woningwet de mogelijkheden om extra financiële middelen uit de vastgoedportefeuille sterk beperkt neemt het belang toe het vastgoedsturingsproces efficiënter in te richten en de kosten binnen de eigen organisatie en onderhouds- en beheerkosten te verlagen. De geïnterviewde woningcorporaties hebben allen laten weten al meerdere jaren bezig te zijn met het verlagen van de onderhouds- en beheerkosten maar dat hier nog veel winst te behalen valt. Deze kosten liggen nog ver boven het marktgemiddelde. Benchmarking met marktpartijen is een goed instrument om de onderhouds- en beheerkosten te reduceren met inachtneming het maatschappelijk rendement wat als woningcorporatie wordt geleverd. Efficiëntie kan soms ten koste gaan van effectiviteit waardoor minder maatschappelijk rendement geleverd wordt waar wel veel vraag naar kan zijn. Een voorbeeld is dat huurders alleen digitaal gebreken aan de woning kunnen doorgeven. Wanneer een groot aandeel van de huurders dit niet als prettig ervaart omdat zij geen toegang hebben tot het internet dan kan ervoor gekozen worden om tijdens kantooruren ook telefonisch bereikbaar te zijn voor het melden van gebreken.

Als gevolg van de Woningwet vindt verandering plaats binnen het vastgoedsturingsproces bij woningcorporaties. Woningcorporaties geven aan dat binnen het vastgoedsturingsproces niet optimaal invulling wordt gegeven aan bedrijfseconomische verdien capaciteit van de vastgoedportefeuille. Als gevolg wordt aan het vastgoedsturingsproces de functie assetmanager toegevoegd met als doel de effectiviteit van strategisch- naar operationeel beleid te verbeteren en exploitatierisico's te verminderen. Bij de onderzochte woningcorporaties die hun investeringskeuzes opstellen en toetsen aan rendementseisen worden het

investeringsprogramma en de rendementseisen op een schaalniveau binnen de organisatie vastgesteld. Vanuit het theoretisch kader verdient het de voorkeur om het strategisch management op te delen in 2 verschillende schaalniveaus: het fundmanagement die de rendementseisen en bedrijfsdoelstellingen vaststelt en het portfoliomanagement die de wensportefeuille en investeringsprogramma ontwikkelen. Door het scheiden van deze 2 managementfuncties ontstaat een transparantere organisatiestructuur en worden de bedrijfsdoelstellingen geformuleerd vanuit een maatschappelijke- en financiële kaderstelling waardoor de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de doelstellingen verbeterd worden. Het scheiden van het strategisch management in 2 verschillende managementfuncties komt ook ten goede van prestatieafspraken. Hierbij wordt een nieuwe planningsrol toegeschreven aan het strategisch management. Woningcorporaties zijn door de Woningwet verplicht hun beleid in overeenstemming met de gemeente(n) en huurdersorganisatie(s) vaststellen. Hierdoor verandert het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties van een gesloten naar een open systeem (de Roo & Voogd, 2007).

Er zijn ook woningcorporaties die bewust kiezen niet met rendementseisen te werken. Dit omdat maatschappelijke investeringen in veel gevallen onrendabel zijn. Deze woningcorporaties blijven maatschappelijke investeringen doen zolang de financiële ratio's van het WSW dit toelaten en past binnen de lokale context van het werkgebied.

De woningcorporaties die zijn geïnterviewd hebben aangegeven als gevolg van passend toewijzen in mindere mate in staat te zijn te kunnen investeren in nieuwbouw van sociale huurwoningen en herstructureringsopgaven. Passend toewijzen stelt grenzen aan de aanvangshuren waardoor financiële haalbaarheid bemoeilijkt wordt. Er zal als gevolg van passend toewijzen bij gelijkblijvende nieuwbouwproductie meer afgeschreven moeten worden als gevolg van een grotere ORT. Ook bemoeilijkt de markttoets de bouw van sociale huurwoningen. Woningcorporaties bouwden gemengde wijken waarbij sociale huur-, geliberaliseerde huur- en koopwoningen samenkwamen. Het mengen van verschillende sociale klassen in een buurt kwam in het verleden ten goede aan de leefkwaliteit en daarmee de waarde van het vastgoed. Daarnaast kon met de

verkoop van nieuwbouwwoning de ORT per sociale nieuwbouwwoning gereduceerd worden. Door de markttoets dient de bouw van koopwoningen en geliberaliseerde huurwoningen in vrijwel alle gevallen door marktpartijen uitgevoerd te worden. De bouw van koopwoningen was de afgelopen jaren al teruggelopen als gevolg van lage verkoopaantallen die werden veroorzaakt door de crisis. In hoeverre geplande investeringen niet meer haalbaar zijn is nog niet te overzien. Veel invloeden van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet hebben enkele jaren doorwerking nodig (relaxatietijd). Echter leidt het wegnemen van het bouwen van koopwoningen en geliberaliseerde huurwoningen ertoe dat woningcorporaties zich in hoofdzaak gaan richten op het verbeteren van de bestaande woningvoorraad die zij bezitten. Dit heeft ook mede te maken met de convenant die is gesloten tussen woningcorporaties in Nederland en de Nederlandse overheid waarbij de gehele woningvoorraad van alle woningcorporaties voorzien moet zijn van minimaal energielabel B.

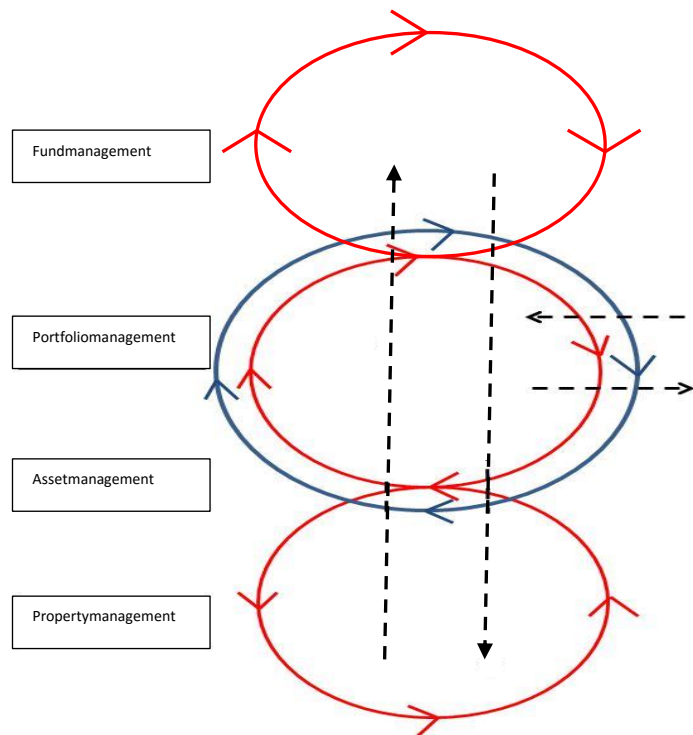
Het nieuwe procesmodel van vastgoedsturing

De Woningwet heeft invloed op het vastgoedsturingproces van woningcorporaties. Aan de hand van de literatuur- en praktijkonderzoek is een nieuw procesmodel van vastgoedsturing ontwikkeld (figuur 7.1) met als doel het vastgoedsturingproces van woningcorporaties verder te verbeteren en Woningwet-proof te maken. Het procesmodel is een combinatie van verschillende procesmodellen gebaseerd op de Beleidsachtbaan (van Os, 2007), input-output-outcome, Planning approaches in response of uncertainty (Busscher, 2014), Driekamermodel (Conijn, 2012) en een commercieel vastgoedsturingproces.

Dit procesmodel bestaat uit 4 schaalniveaus: fund-, portfolio-, asset- en propertymanagement. Het fund- en portfoliomanagement zijn het strategisch niveau, het assetmanagement het tactisch niveau en het propertymanagement het operationeel niveau. Binnen elk schaalniveau zit het Driekamermodel (maatschappelijke-, vastgoed- en vermogenskamer) als denkmodel geïntegreerd.

De blauwe cirkel vertegenwoordigd samenwerking met stakeholders ten behoeve van prestatieafspraken.

- Het fundmanagement stelt de bedrijfsdoelstellingen, wensportefeuille en rendementseisen vast, geprognoseerd voor de komende 15 jaar.
- Dit beleid gaat naar het portfoliomanagement die samen met de stakeholders het beleid analyseren en feedback geven waar nodig. Het fundmanagement past indien nodig en mogelijk het beleid aan.
- Het portfoliomanagement maakt samen met de stakeholders de prestatieafspraken die gelden voor een periode van 3-5 jaar.
- De portefeuillestrategie (3 jaar) behoort overeenkomstig met de prestatieafspraken en het beleid van het fundmanagement opgemaakt te worden.
- Het portfoliomanagement ontwikkelt samen met stakeholders het jaarlijkse portefeuilleplan met daarin het facetbeleid.
- Het assetmanagement vertaalt het strategisch beleid door naar concreet uitvoerbare plannen op buurt-, complex-, woningniveau.
- Het propertymanagement analyseert en geeft advies op het tactisch beleid. Het assetmanagement past indien nodig en mogelijk het beleid aan.
- Het propertymanagement voert het beleid uit en voorziet het assetmanagement continu van afwijkende signalen uit het werkveld.
- Elk trimester analyseert het assetmanagement het beleid en rapporteert dit aan het portfoliomanagement.
- Het portfoliomanagement bespreekt de resultaten met de stakeholders en het fundmanagement.



Figuur 7.1 Het nieuwe procesmodel van vastgoedsturing

Dit procesmodel van vastgoedsturing heeft zowel een incrementeel- als intersubjectief karakter. De verticale pijlen vertegenwoordigen leren en experimenteren (input → output) en de horizontale pijlen vertegenwoordigen overleg en onderhandelen (output → outcome). Hierdoor zijn het portfolio- en fundmanagement beter in staat het maatschappelijk rendement van de organisatie in te zetten omdat de maatschappelijke meerwaarde in de lokale context wordt gezocht waarmee het begrip maatschappelijk rendement kan worden afgebakend.

Door het fundmanagement los te koppelen wordt het portfoliomanagement in staat gesteld met betrekking tot prestatieafspraken aan de voorkant duidelijke financiële kerncijfers en het effect van investeringen op de financiële ratio's van het WSW inzichtelijk maken. Het fundmanagement bewaakt de financiële continuïteit van de organisatie en bepaald welke maatschappelijke doelen zij wil vervullen. Het portfoliomanagement bepaald samen met de stakeholders wat de maatschappelijke meerwaarde is van de organisatie waarmee verder invulling wordt gegeven aan maatschappelijk rendement. Hierdoor ontstaat een breed gedragen maatschappelijke meerwaarde vanuit de lokale context wat leidt tot betere beleidskeuzes en effectievere inzet van maatschappelijke investeringen.

Door stakeholders op strategisch niveau te betrekken bij het ontwikkelen van beleid kan het nut van de maatschappelijke kamer binnen het Driekamermodel op het tactisch niveau beter bewaakt worden.

Dit procesmodel blijft een denkmodel en daarmee een vereenvoudiging van de werkelijkheid. In werkelijkheid zullen meer terugkoppel momenten zijn tussen de verschillende schaalniveaus om te kunnen sturen op de dynamische lokale context.

Antwoord op de hoofdvraag

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt:

Hoe kan een woningcorporatie in Nederland met vastgoedsturing inspelen op de gevolgen van de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (Woningwet) op het rendement van de vastgoedportefeuille?

Aan de hand van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat verschillende onderwerpen uit de Woningwet een negatief effect hebben op het financieel- en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Veel onderwerpen uit de Woningwet beïnvloeden en/of versterken elkaar direct of indirect. De respondenten hebben aangegeven de gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet nog niet geheel te kunnen overzien

omdat veel invloeden van de verschillende onderwerpen elkaar op haar beurt ook weer beïnvloeden of versterken. Daarnaast kan de doorwerking van invloeden van bepaalde onderwerpen enkele jaren duren voordat het meetbaar is (relaxatietijd). De gevolgen van de verschillende onderwerpen uit de Woningwet is ook in sterke mate afhankelijk van het werkgebied waar een woningcorporatie werkzaam is. Hierbij valt te denken aan: de aanwezigheid van stakeholders en initiatiefgroepen, omvang van maatschappelijke vraagstukken en de demografische, sociaal-economische en politieke context van het werkgebied. Ook is de omvang, kwaliteit en diversiteit van de vastgoedportefeuille van groot belang welke beleidskeuzes woningcorporaties nemen. Woningcorporaties met een groot aandeel geliberaliseerde huurwoningen binnen de vastgoedportefeuille zullen andere beleidskeuzes maken dan wanneer dit slechts een klein deel van de vastgoedportefeuille bestrijkt. Een ander voorbeeld is passend toewijzen. Passend toewijzen kan wanneer de huren binnen een werkgebied veelal boven de aftoppingsgrenzen liggen bij mutatie zorgen voor negatieve gevolgen voor de toekomstige contante kasstromen en daarmee het direct rendementen van de vastgoedportefeuille. Enerzijds kan dit gecompliceerd worden omdat lagere huurprijzen ten goede komen aan het maatschappelijk rendement *betaalbaarheid* van woningcorporaties. Echter kan passend toewijzen weer een negatief effect hebben op het maatschappelijk rendement *beschikbaarheid* omdat de vastgoedportefeuilles gelabeld worden waardoor de keuzevrijheid verslechterd en wachttijden langer worden. Voor woningcorporaties met vastgoed in gebieden waar de huurprijzen al onder de aftoppingsgrenzen liggen van het passend toewijzen heeft dit geen negatieve gevolgen voor het financieel rendement van de vastgoedportefeuille. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen uniforme beleidskeuzes en/of procesmatige keuzes gemaakt kunnen worden om in te spelen op de kansen en bedreigingen die voortvloeien uit de herziene Woningwet. Woningcorporaties dienen bij het afweging van haar keuzes altijd af te stemmen op haar beleidsomgeving en lokale context. Echter kunnen de uitkomsten van dit onderzoek wel inzichten geven in de dynamiek van de nieuwe beleidskaders en de verschillende verbanden en effecten die de onderwerpen uit de Woningwet hebben op de vastgoedportefeuille van woningcorporaties.

Uit het literatuur- en praktijkonderzoek blijkt dat veel winst behaald kan worden om *onderhouds- en beheerkosten* bij woningcorporaties te verlagen. De sectorale gemiddelde voor onderhouds- en beheerkosten liggen op € 1763 euro per woning per jaar (Aedes, 2015c). Dit gemiddelde ligt ver boven marktconforme VEX-norm (circa € 800 euro per woning per jaar). *Rendementseisen* kunnen helpen efficiënter te investeren in vastgoed. Daarnaast levert het ook transparantie doordat aan de voorkant op basis van financiële randvoorwaarden investeringen kunnen worden getoetst. Het reduceren van onderhouds- en beheerkosten en het hanteren van rendementseisen kunnen gezien worden als kansen om in te spelen op de gevolgen van de nieuwe Woningwet. In hoofdstuk 8 worden aanbevelingen voor woningcorporaties gedaan ten aanzien van rendementssturing, beleidskeuzes en procesmatige keuzes en het reduceren van onderhouds- en beheerkosten.

7.6 Implicaties en vervolgonderzoek

Implicaties voor andere vakgebieden

De resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn verkregen op basis van een combinatie van verkennend- en praktijkonderzoek en dataverzameling door middel van bureau- en literatuuronderzoek, interviews en enquêtes. In dit onderzoek is specifiek gericht op Toegelaten Instellingen (woningcorporaties) die actief zijn op het domein volkshuisvesting wat inhoudt dat de conclusies en deelproducten die in dit onderzoek zijn ontwikkeld toepasbaar zijn bij woningcorporaties. De uitkomsten van dit rapport kunnen wel de nodige inzichten geven aan verschillende marktpartijen en belanghouders over het dynamische speelveld waarin woningcorporaties werkzaam zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld huurdersorganisaties en gemeenten inzicht krijgen in de mogelijke beleidskeuzes woningcorporaties maken als gevolg van de herziene Woningwet.

Limitaties van dit onderzoek

Bij het ontwikkelen van diverse deelproducten om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is voor een praktische limitaties gekozen. De resultaten zijn dit onderzoek zijn verkregen in een periode waarbij veel gevolgen van de herziene Woningwet niet te overzien waren. Dit onderzoek is gestart op de dag dat de

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

herziene Woningwet inwerking trad (1 juli 2015). De gegevens van zowel de literatuur- als de praktijkonderzoek moesten binnen een tijdsbestek van 6 maanden vergaard worden. Tijdens deze periode bestond bij beleidsmakers nog onduidelijkheid over welke beleidsmatige keuzes genomen moesten worden om effectief en efficiënt te investeren. Daarom is in dit onderzoek ervoor gekozen de interviews en online-enquêtes in de laatste 2 maanden van dit onderzoek af te nemen.

Het doel van dit onderzoek is integraal inzicht en advies geven voor beleidsmatige- en procesmatige keuzes als gevolg van de herziene Woningwet. De beperkte periode van 6 maanden waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd maakte het lastig veel respondenten te benaderen om zodoende algeheel geldende uitspraken te kunnen doen voor de gehele woningcorporatiesector. Om de waarschijnlijkheid van de uitspraken te vergroten is het aan te raden de enquêtes ook bij meer woningcorporaties af te nemen.

Suggesties vervolgonderzoek

De effecten van veel beleidsmatige keuzes en investeringen van woningcorporaties op het rendement zijn van de vastgoedportefeuille is onduidelijk. Met name als het gaat om maatschappelijk rendement omdat het hierbij vaak om zaken gaan die zich niet laten kwantificeren in valuta. Maatschappelijk rendement wordt meetbaar gemaakt aan de hand van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. Betaalbaarheid en kwaliteit zijn kwantificeerbaar echter zijn de gevolgen van beleidskeuzes met betrekking tot beschikbaarheid minder goed te kwantificeren. Het onderzoeken wat de effecten zijn van beleidskeuzes op beschikbaarheid is veel vraag naar binnen de sector. Er zijn de afgelopen jaren vele onderzoeken gedaan naar maatschappelijk rendement echter is het begrip tot op heden niet duidelijk afgebakend binnen de woningcorporatiesector.

Welke gevolgen van de herziene Woningwet daadwerkelijk heeft op het rendement van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties in Nederland is nog niet te overzien. Beleidsmakers en hoogleraren vrezen dat woningcorporaties genoodzaakt zijn een groot deel van hun vastgoedportefeuille te moeten verkopen om de lange termijn doelstellingen en de transformatie naar

wensportefeuille te kunnen realiseren. Hierdoor zal de omvang van de totale sociale woningvoorraad in Nederland gaan krimpen terwijl de omvang van de sociale doelgroep de afgelopen in veel werkgebieden stijgen in Nederland. Door vervolgonderzoek in een later stadium uit te voeren (bijvoorbeeld over 2 jaren) kunnen de mogelijke effecten die in dit onderzoek staan geformuleerd getoetst worden op basis van bijvoorbeeld kwantitatieve praktijkgegevens.

Het vastgoedsturingsproces van woningcorporaties is als gevolg van prestatieafspraken verandert in een open systeem (de Roo & Voogd, 2007). Als vervolgonderzoek zou geïnventariseerd moeten worden welke wetenschappelijke planningsbenaderingen het beste toepasbaar zijn voor een bepaalde situatie. Woningcorporaties hebben tijdens de interviewen aangegeven het lastig te vinden een actieve en representatieve huurdersorganisatie te kunnen formeren. Hoe kan een woningcorporatie optimaal zijn belanghouders betrekken bij het vaststellen van beleid. De vraag kan ook zijn of naast het betrekken van stakeholders op strategisch niveau de stakeholders ook betrokken moeten worden op het tactisch- en operationeel niveau om zodoende een optimaal maatschappelijk rendement en klanttevredenheid te bereiken met waarborging van de financiële continuïteit van de organisatie.

Hoofdstuk 8: aanbevelingen

De aanbevelingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de voorgaande resultaten en conclusies en beogen antwoord te geven op de volgende deelvragen: *wat zijn de aanbevelingen om als woningcorporaties met haar vastgoedsturing in te kunnen spelen op de gevolgen van de woningwet.*

In de eerste paragraaf wordt de noodzaak van rendementsturing beschreven. In de tweede paragraaf worden voor alle onderwerp uit de Woningwet met een cijfer hoger dan 5,5 volgens het wegingsmodel Woningwet aanbevelingen gedaan ten aanzien van vastgoedsturing. In paragraaf drie worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van het reduceren van onderhouds- en beheerkosten.

8.1 Noodzaak van rendementsturing

- Woningcorporaties dienen sinds de bruteringsopgave het vermogen voor toekomstige investeringen geheel te halen uit de eigen vastgoedportefeuille (revolving fund) en krijgen sindsdien geen subsidies meer van het Rijk voor het realiseren van sociale huurwoningen. Met de herziening van de Woningwet zijn de commerciële activiteiten sterk beperkt en daarmee ook de verdien capaciteit op de vastgoedportefeuille. Daarnaast zijn de winstmarges aan de inkomstenkant op het sociale vastgoed beperkt door 80-10-10 toewijzingsnorm en passend toewijzen.
- Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties waarbij hun financiën ten dienste staan aan het maatschappelijk doel. Om op lange termijn maatschappelijk te kunnen investeren is het noodzakelijk het bedrijfseconomisch proces van vastgoedsturing optimaal uit te voeren. De procesmodellen van vastgoedsturing die worden gebruikt door woningcorporaties hebben een cyclisch karakter en zijn gericht op het behalen van een optimale vastgoed- en financieel rendement. Het continu evalueren en toetsen van beleidskeuzes in het vastgoedsturingproces laat zien dat vastgoed en financiële middelen zijn om aan de maatschappelijke kerntaak te kunnen voldoen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het vastgoed van woningcorporaties een beleggingsfunctie heeft waarmee geïnvesteerd wordt in de kerntaak.

Rendementseisen bevorderen de evaluatie en toetsing van beleidskeuzes in het vastgoedsturingproces.

- Financieel- en maatschappelijk rendement zijn direct aan elkaar verbonden en kunnen niet los van elkaar gezien worden. Zonder financiële middelen kunnen geen maatschappelijke investeringen worden gedaan. Financiën zijn ten aanzien van maatschappelijk rendement voorwaarde scheppend, beperkend en faciliterend.
- Het handelen vanuit rendementseisen zorgt ervoor dat investeringskeuzes niet alleen op basis van de beleidsomgeving en maatschappelijke doelstellingen worden verantwoord maar ook vanuit financieel oogpunt waardoor risico's op het weglekken van maatschappelijk gebonden kapitaal wordt beperkt, beter gestuurd kan worden op de financiële ratio's van het WSW en meer transparantie wordt gecreëerd naar stakeholders.
- Tot slot zorg het handelen vanuit rendementseisen ervoor dat elk schaalniveau binnen de vastgoedpiramide gedwongen wordt efficiënt en effectief werkzaam te zijn, een breed scala aan informatie over de vastgoedvoorraad moet verzameld worden en maakt benchmarking met andere woningcorporaties en marktpartijen mogelijk. Rendementseisen levert sturingsinformatie op wat als hulpmiddel gebruikt kan worden voor verkoop-, voorraad- en investeringsbeleid.

Aanbevelingen voor rendementsturing:

- Voeg fundmanagement toe als managementlaag boven het portfoliomanagement binnen de vastgoedpiramide. Het fundmanagement stelt rendementseisen vast op basis van financiële-, vastgoed- en maatschappelijke bedrijfsdoelstellingen. Het portfoliomanagement ontwikkelt op basis van de op fundmanagement gestelde eisen en doelstellingen de wensportefeuille en portefeuillestrategie vast. Door deze twee functies te scheiden ontstaat een betere verantwoording van investeringskeuzes waardoor de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van doelstellingen worden verbeterd zonder de continuïteit in gevaar te brengen. Daarnaast kan door middel van rendementseisen bij doorvertaling van beleid naar lagere

managementlagen de investeringskeuzes aan de voorkant worden getoetst op financiële haalbaarheid wat zorgt voor efficiëntie en effectiviteit op elk schaalniveau binnen het vastgoedsturingsproces.

- Rendementseisen zijn te gebruiken als hulpmiddel voor prestatieafspraken omdat hierdoor inzicht gegeven wordt in de vermogenspositie van woningcorporaties.
- Sturen op rendement door te sturen op exploitatiekasstromen, portfoliokasstromen en financieringskasstromen. Met kasstromen kan gestuurd worden op het direct rendement, indirect rendement en het vermogen van woningcorporaties en daarmee de financiële ratio's van het WSW.
- Maatschappelijke- en vastgoedinvesteringen S.M.A.R.T. maken door rendementseisen vast te stellen voor deze investeringen.

8.2 Aanbevelingen onderwerpen Woningwet

(Bouwen) sociale huurwoningen:

- Stel rendementseisen vast voor bestaande vastgoedvoorraad en voor nieuwbouwprojecten. Door gebruik te maken van rendementseisen kunnen de risico's op onrendabele investeringen worden beperkt waarmee de financiële continuïteit kan worden gewaarborgd.
- Implementeer rendementseisen in het kwaliteitsbeleid van de woningvoorraad waarmee naar het lange termijn exploitatie inkomsten en uitgaven wordt gekeken. Vastgoed heeft een beleggingsfunctie waarbij het van belang is te kijken naar de IRR (internal rate of return) en de TRR (total rate of return). Hiermee kan voorkomen worden dat te veel kwaliteit wordt toegevoegd aan de woningvoorraad wat niet terugverdient kan worden uit de exploitatie met als doel de ORT te reduceren.
- Het kwaliteitsbeleid bij nieuwbouw afstemmen op de maximale huurgrenzen van passend toewijzen en de kwaliteitsnormen van de EU.
- Verlaag de stichtingskosten van woningen door gezamenlijk met andere woningcorporaties en het Rijk de bouwsector te stimuleren met

innovatie en nieuwe technologieën om het bouwproces verder te industrialiseren.

- Kleiner bouwen als reactie op teruglopende gezinsgrootte en om ORT te verminderen.

80-10-10 toewijzingsnorm:

- Implementeer een inkomenstoets aan het toewijzingsbeleid. Hierdoor kunnen potentiële huurders met een inkomen hoger dan de EU-norm aan de voorkant geweigerd worden.
- Potentieel te liberaliseren woningen met scheefhuurders verkopen aan zittende huurder of aan commerciële beleggers.
- Woningen met een huurprijs op basis van het WWS onder de liberalisatiegrens met scheefhuurders huren jaarlijks maximaal verhogen om doorstroming te bevorderen.
- Indien toewijzingsnorm niet gehaald kan worden dan Minister verzoeken een lager toewijzingsnorm toe te staan op grond van art. 48 lid 5 Woningwet.

Passend toewijzen:

- Huren na mutatie verlagen voor het goedkope segment in combinatie met maximale jaarlijkse huurverhoging om doorstroming binnen de vastgoedportefeuille te vergroten. Hierbij rekening houden met gevoeligheid van bepaalde doelgroepen.
- Vastgoedportefeuille opdelen in 2 portefeuilles: voor huurtoeslaggerechtigden met huren tot de aftoppingsgrens en voor de secundaire doelgroep met huren tot de liberalisatiegrens.
- Huurprijsbeleid in relatie brengen tot de kwaliteit van het vastgoed. Dit zorgt voor juiste differentiatie binnen de vastgoedportefeuille.
- Investeringen in verduurzaming hoofdzakelijk in goedkope- en betaalbare vastgoedsegment.
- Effect van huidig huurbeleid, na testpilot van 3 tot 6 maanden, op de wachttijden en keuzevrijheid van de primaire doelgroep als gevolg van

passend toewijzen analyseren en indien nodig bijstellen aan strategische doelstellingen.

Marktwaaarde in verhuurde staat:

- Verkoopbeleid koppelen aan marktwaaarde in verhuurde staat. Woningen met een hoge onderliggende markthuurwaarde verkopen of overhevelen naar niet-Daeb-tak.
- Monitoren waardeontwikkeling op het vastgoed van vastgoed- en maatschappelijke investeringen. Hiermee kan in de toekomst de gevolgen van deze investeringen worden verantwoord naar stakeholders.
- Maatschappelijk rendement (betaalbaarheid) inzichtelijk maken met behulp van het Driekamermodel. Hierdoor ontstaat betere verantwoording van de geleverde maatschappelijke prestaties.

Markttoets en rendementstoets:

- Bouw van commercieel vastgoed realiseren op eigen grond. Een markttoets in dan niet van toepassing. De rendementstoets blijft wel van toepassing.
- Eigen grondposities inventariseren en bekijken waar ruimte is om commercieel vastgoed te realiseren.
- Geplande gemengde nieuwbouwinvesteringen opnieuw toetsen op financiële haalbaarheid en risico's door samenwerking met projectontwikkelaars inventariseren.

Financiële toets en zienswijze WSW:

- Met een breed gedragen visie op de portefeuillestrategie, door samen te werken met stakeholders, wordt het risico beperkt dat het WSW-gebruik maakt van zienswijze. De investeringsactiviteiten kunnen vanuit een breed gedragen visie van verschillende stakeholders binnen de lokale context worden verantwoord.

Administratief scheiden en juridisch splitsen:

- Nieuw beleid ontwikkelen voor het niet-Daeb vastgoedbezit. In dit beleid staat beschreven welk deel van dit vastgoedbezit wordt verhuurd als sociale huurwoning, welk deel wordt verhuurd vanuit niet-Daeb-tak en welk deel verkocht wordt aan de zittende huurder of commerciële beleggers.
- Woningen die niet voldoen aan financiële rendementseisen en weinig maatschappelijke meerwaarde hebben verkopen aan commerciële beleggers. In het geval dat het grond bestemd is voor een herstructureringsopgave dan moeten de woningen gesloopt worden.
- Niet-Daeb woningen met een sociaal huurcontract waarbij te veel maatschappelijk rendement op betaalbaarheid wordt geleverd, met een marktconforme direct rendement en met markthuurprijzen die passen bij lokale context, met betrekking tot het inkomen en de omvang van de secundaire doelgroep, overhevelen naar niet-Daeb-tak. Overige duurdere niet-Daeb woningen verkopen aan commerciële beleggers.
- Het niet-Daeb-tak op tactisch- en operationeel niveau uitbesteden aan marktpartijen. De woningcorporatie blijft alleen actief op strategisch niveau en stelt alleen een rendementseis vast. De assetmanager op tactisch niveau stuurt op de transformatie en exploitatie van de vastgoedportefeuille van de niet-Daeb-tak. De propertymanager onderneemt de onderhouds-, verhuur- en beheeractiviteiten en stuurt de uitvoering aan.
- Woningcorporaties binnen hetzelfde werkgebied kunnen het niet-Daeb vastgoedbezit gezamenlijk onderbrengen in een juridische woonvennootschap. Veel woningcorporaties gaan het niet-Daeb vastgoedbezit verkopen aan zittende huurders of commerciële beleggers. Niet-Daeb vastgoed is commercieel vastgoed wat inhoudt dat de Woningwet hierop niet van toepassing is. Er worden vanuit wet- en regelgeving geen beperkingen opgelegd op de verdien capaciteit van dit vastgoed en er worden ook geen minimale kwaliteitseisen gesteld ten aanzien van duurzaamheid. Bij een juridische splitsing zijn ook de markttoets en rendementstoets niet van toepassing. Dit maakt het

mogelijk om samen te werken met de Daeb-tak in gemengde nieuwbouwprojecten. Ook met betrekking tot nieuwe uitleglocaties zijn de grondpositieregels uit de Woningwet niet van toepassing bij een juridische woonvennootschap. Dit maakt proactief grondbeleid mogelijk waardoor het risico van hoge grondprijzen in de Daeb-tak kunnen worden verminderd. Het rendement wat behaald wordt in de juridische woonvennootschap vloeit terug als dividend naar de Daeb-tak ter ondersteuning van maatschappelijke investeringen. Door gezamenlijk een juridische woonvennootschap op te richten worden de opstartkosten per woningcorporatie gereduceerd.

Prestatieafspraken:

- Gemeenten proactief meehelpen met het ontwikkelen van een woonvisie.
- De bedrijfsdoelstellingen, rendementseis en wensportefeuille worden geprognostiseerd voor een periode van 15 jaar. Dit dient overeenkomstig te zijn met de woonvisie van de gemeente. Vervolgens dit beleid stapsgewijs uitwerken in prestatieafspraken voor een periode van 3-5 jaar.
- Ontwikkel samen met stakeholder het jaarlijkse portefeuilleplan. Hierdoor ontstaat een breed gedragen visie op interventies, worden de vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken bekeken en wordt het maatschappelijk rendement beter ingezet.
- Ontwikkel nieuwe vormen van huurdersorganisaties met als voorwaarde korte looptijd (circa 3 maanden) en resultaatgericht. Hierdoor kan de representativiteit van de huurdersvertegenwoordiging en de maatschappelijke betrokkenheid van de huurders verbeterd worden.
- Geef opleidingen aan de leden in de huurdersorganisaties indien het kennisniveau van de vertegenwoordiging onvoldoende is.
- Proactief samenwerkingsverbanden opzetten met stakeholders waardoor nieuwe initiatieven ontstaan als reactie op het ingeperkte maatschappelijk domein door de Woningwet.
- Maatschappelijk rendement is een meerduidig begrip. Door tijdens het vastgoedsturingsproces op strategisch niveau samen te werken met

stakeholders kan het maatschappelijk rendement eenduidig afgekaderd worden en de investeringskeuzes beter verantwoord worden naar toezichthouders.

Grondposities:

- Beleid ten aanzien van grondaankopen en geplande nieuwbouwinvesteringen aanpassen aan nieuwe regelgeving van de Woningwet. Voorwaarden zijn: na aankoop van de grond moet binnen 5 jaar gestart worden met bouwen en tenminste 90% van de van de totaal gebouwde omvang moet bestaan uit sociale huurwoningen.
- Grondposities verkopen indien geplande nieuwbouwinvestering niet haalbaar zijn.
- Wanneer geen marktpartijen gevonden kunnen worden voor verkoop van grondposities de gronden afwaarderen en overhevelen aan de niet-Daeb-tak.

Vervreemding:

- Verkoopbeleid aanpassen door versoepeling in wet- en regelgeving ten aanzien van verkoop aan commerciële beleggers.
- Niet-Daeb vastgoed wat niet voldoet aan de prijs-kwaliteitsvraag van de doelgroep en Daeb woningen met een financieel rendement die niet volstaat met de rendementseisen en weinig maatschappelijke meerwaarde hebben verkopen. Voordat tot verkoop over wordt gegaan dient eerst gekeken te worden of met investeringsmaatregelen het financieel en maatschappelijk rendement verbeterd kan worden.

Woningwaarderingstelsel:

- Nieuw huurbeleid en/of verkoopbeleid opstellen voor de nieuwe potentieel te liberaliseren woningvoorraad als gevolg van nieuwe WWS.
- Verduurzamen van het verouderd vastgoedbezit om fluctuaties in WOZ-waarden op te kunnen vangen. De energieprestaties van woningen hebben een groot effect op de maximale huurprijs binnen het WWS.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

Daarnaast heeft verduurzaming ook een positief effect op de WOZ-waarde van de woning.

- Gebruik WWS als tool voor kwaliteitsbeleid voor de bestaande woningvoorraad en nieuwbouwpogingen in plaats van markthuur. Omdat markthuur alleen van toepassing is in een overspannen woningmarkt en vanaf de liberalisatiegrens.

8.3 Kostenbesparende aanbevelingen onderhouds- en beheerkosten en organisatiekosten

Op basis van literatuuronderzoek en interviews met woningcorporaties kan geconcludeerd worden dat het meest gestuurd kan worden op de kostenkant. Gemiddeld besteden woningcorporaties € 1763 euro per woning per jaar (Aedes, 2015c). Dit gemiddelde ligt ver boven marktconforme VEX-norm (circa € 800 euro per woning per jaar). Op de onderhouds- en beheerkosten valt rendement te behalen en de noodzaak om deze kosten te reduceren neemt toe nu sturingsmogelijkheden op huurinkomsten en het uitvoeren van commerciële activiteiten zijn beperkt door de Woningwet. Daarnaast zouden woningcorporaties vanuit hun maatschappelijke meerwaarde verplicht moeten zijn de kosten voor onderhoud en beheer binnen de vastgoedportefeuille te verlagen voordat gekeken kan worden om de huren te verhogen. In theorie zouden de huren verhoogd kunnen worden wanneer niet verder bespaart kan worden op kosten. In de onderhouds- en beheerkosten van woningcorporaties zit inefficiëntie. Hieruit volgt de volgende berekening: onderhouds- en beheerkosten woningcorporatie – VEX-norm – maatschappelijk rendement = inefficiëntie. Hier volgen aanbevelingen om de onderhouds- en beheerkosten te reduceren.

- Onderhoud- en beheerkosten reduceren door gebruik te maken van VEX-normen (benchmarking met marktpartijen). Indien dit niet gerealiseerd kan worden binnen het eigen onderhoudsteam dan de mogelijkheden onderzoeken om het dagelijks onderhoud uit te besteden aan marktpartijen.
- Bestaande onderhoudscontracten doorlichten met als doel de onderhoudskosten te reduceren.

- Beleid opstellen met betrekking tot welke onderhoudskosten voor rekening zijn voor de huurders en welke voor rekening zijn voor woningcorporaties.
- Woningcorporaties binnen zelfde werkgebied gezamenlijk materiaal voor dagelijks onderhoud inkopen.
- Digitaliseren van klachtenmeldingen door het ontwikkelen van een online dashboard waarbij huurders foto's kunnen toesturen van reparatieverzoeken. Hiermee kan het onderhoudsteam beter inventariseren wat de klacht is waardoor het risico op een vervolgspraak voor reparatie wordt beperkt.
- Huurcontract digitaal laten ondertekenen waardoor overheadkosten worden gereduceerd.
- Inefficiëntie uit personeelslasten halen voor maatschappelijke taak. De maatschappelijke prestaties die woningcorporaties mogen leveren zijn beperkt door de Woningwet. Dit betekent dat voor de uitvoering van de maatschappelijke taak minder personeel nodig is.
- Maatschappelijke investeringen kwantificeerbaar maken. Hierbij is het van belang duidelijk af te kaderen welke maatschappelijke investeringen mogen worden uitgevoerd en welke maatschappelijke investeringen een woningcorporaties op zich wil nemen. Onderzoek van van Os (2014) kwantificeert in tabel 8.2 de gevolgen van maatschappelijke investeringen op het vermogen van woningcorporaties en het uiteindelijke maatschappelijke opbrengst.

Reflectie

In deze paragraaf wordt een kritische blik geworpen op het proces van het onderzoek. Hierbij wordt ingegaan op de keuzes die zijn gemaakt tijdens het onderzoek en de relevantie van de onderzoeksresultaten. Het onderzoek is opgebouwd in 3 fases: literatuuronderzoek, praktijkonderzoek en resultaten.

Tijdens de eerste fase van het onderzoek was een te ruime onderzoekontwerp besloten met de opdrachtgever. In een tweede overleg met de opdrachtgever is voor gekozen het onderwerp specifieker af te kaderen. Hierdoor is in het beginfase tijd verloren omdat opnieuw een onderzoeksvoorstel geschreven moest worden.

De Woningwet is een actueel onderwerp waarbij dagelijks nieuwe informatie gepubliceerd werd waardoor al gauw de drang ontstond te veel informatie te willen betrekken bij dit onderzoek. Door de hooiberg aan informatie wat beschikbaar was in combinatie met de zeer complexe beleidsomgeving van woningcorporaties zorgde ervoor dat het onderzoek achterbleef met de tijdsplanning. De opdrachtgever gaf mij als feedback dat ik perfectionistisch ben. Hier herken ik mijzelf in wat ertoe leidde dat de gewenste schrijfsnelheid niet gehaald werd. In het kader van de tijdsplanning had het geholpen meer te focussen op bruikbare informatie en durven zeggen dat de materie voldoende beheerst wordt. Hiermee had de eerste fase van het onderzoek sneller afgerond kunnen worden.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten was het beter geweest dat er meer woningcorporaties geïnterviewd waren. Wegens tijdgebrek en de bereidheid van medewerkers van woningcorporaties gezien de vele werkzaamheden die op hun is afgekomen door de veranderingen van de wet was het niet realistisch dit uit te voeren. In totaal zijn 4 woningcorporaties (waaronder de opdrachtgever), 2 hoogleraren volkshuisvesting en 1 commerciële vastgoedbeheerder geïnterviewd. Dit is geen representatieve vertegenwoordiging van de gehele woningcorporatiesector, echter mag verwacht worden dat de onderzoeksresultaten als redelijk betrouwbaar bestempeld mogen worden. Ter aanvulling op de interviews is in een later stadium in het onderzoek voor gekozen om enquêtevragen uit te zetten bij woningcorporaties om de

response te vergroten. De response op de enquêtes lag een stuk lager dan verwacht. De bereidheid binnen de sector om mee te werken aan onderzoeken lag in deze periode op een laag niveau omdat binnen de sector van alle kanten verzoeken werden uitgezet om mee te werken aan onderzoeken. De enquête nam circa 20 minuten in beslag wat al gauw als te lang wordt ervaren. Dit heeft de response bemoeilijkt.

In zowel de enquête als voorafgaand aan de interviews hebben de respondenten een wegingsmodel Woningwet ingevuld waaraan een cijfer werd toebedeeld aan verschillende onderwerpen binnen de wet en wat het effect hiervan is op het vastgoed, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties. Een geïnterviewde gaf als terugkoppeling op dit wegingsmodel dat het niet altijd even duidelijk was om het effect op de verschillende onderwerpen uit de Woningwet te voorspellen. Daarnaast wordt binnen het wegingsmodel het effect afgewogen tegen het vastgoed, vermogen en maatschappelijke prestaties. Hierin zitten tegenstrijdigheden omdat wanneer het ten goede komt aan het financieel, ingeleverd kan worden op het maatschappelijke rendement.

Een zeer positieve ervaring tijdens het onderzoeksproces is dat de medewerkers die werkzaam zijn bij de opdrachtgever van dit onderzoek altijd bereid waren om ideeën uit te wisselen en mondeling te sparren over bepaalde vraagstukken. Dit heeft geresulteerd in meer diepgang van bepaalde onderwerpen in dit onderzoek.

Ook de interviews verliepen goed echter liepen deze in de meeste gevallen gemiddeld uit met 30 minuten. Dit komt enerzijds door de complexiteit van het onderzoeksonderwerp en anderzijds door de passie die de geïnterviewden hebben voor het vak, waardoor al gauw de diepte ingegaan werd.

Tot slot is het uitvoeren van een afstudeeronderzoek naast het hebben van een baan zwaarder dan van tevoren was voorzien. Het niet fulltime bezig kunnen zijn met het onderzoek heeft ertoe geleid dat mijn focus was afgeleid van het onderzoek door werk gerelateerde zaken. Desondanks is door motivatie en inzet een scriptie gerealiseerd.

Bibliografie

- Aedes. (2010, November). Duurzaam businessmodel; De corporatie in stabiel evenwicht. *Aedes Compact*(47). Opgehaald van <http://docplayer.nl/10321745-47-november-2010-compact-duurzaam-businessmodel-de-corporatie-in-stabiel-evenwicht.html>
- Aedes. (2015a, November 23). Webinar waarderingshandboek in vogelvlucht. Nederland. Opgehaald van <https://www.onlineseminar.nl/aedes/webinar/10539/waarderingshandboek-in-vogelvlucht/#watch>
- Aedes. (2015b, Augustus 13). *Woningwet in de praktijk*. Opgehaald van Aedes: <http://www.aedes.nl/content/artikelen/corporatiestelsel/woningwet-in-de-praktijk/instrumenten/routeplanner-woningwet.xml>
- Aedes. (2015c, Augustus 8). *Feiten & cijfers*. Opgehaald van Aedes: <http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/feiten-en-cijfers.xml#corporation-system>
- Aedes. (2015d). *Woningwet in de praktijk: Routeplanner*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2015e, Augustus 29). *Datatheek*. Opgehaald van Aedes.nl: <http://www.aedes.nl/datatheek/>
- Atrivé. (2008). *Van transpiratie naar inspiratie: Tips en toepassing Aedex/IPD index*. Velp: Drukkerij De Rijn.
- Atrivé. (2013). *De Nieuwe Woningcorporatie: Bouwstenen voor de inrichting van de organisatie*. Atrivé.
- Baarda, D., & de Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bijddendijk, F. (2009). *Woningcorporaties wat moeten we ermee*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Utrecht: Boom onderwijs.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water; over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers.
- Bryson, J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (4th edition ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- BTIV. (2015). *Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting*. Algemene Maatregel van Bestuur. Opgehaald van <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/woningwet-in-de-praktijk/stukken-woningwet/20150619-besluit-toegelaten-instellingen-volkshuis.pdf>
- Busscher, T. (2014). *Towards a programme-oriented planning approach: Linking strategies and projects for adaptive infrastructure planning*. Zutphen: CPI Koninklijke Wöhrmann.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2015, December 20). *Begrippenlijst*. Opgehaald van www.cfv.nl: http://www.cfv.nl/financieel_toezicht/informatievoorziening/begrippenlijst
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2016, Augustus 25). *Sectorbeeld 2014*. Opgehaald van ILT:

https://www.ilent.nl/Images/2014%20Sectorbeeld_tcm334-366090.pdf

CFV. (2016, Februari 7). *Corporaties*. Opgehaald van <http://www.cfv.nl/>: <http://www.cfv.nl/corporaties>

Christensen, K. (1985). Coping with uncertainty in planning. *Journal of the American Planning Association*(51), 63-73.

Conijn, J. (2012). *Driekamermodel*. Ortec Finance.

Conijn, J., & Claessens, F. (2013). *Portefeuillesturing bij woningcorporaties* (2e druk ed.). Rotterdam: Ortec Finance.

Conijn, J., & Schilder, F. (2009). *De dubbele kloof tussen koop en huur*. Research paper, Amsterdam School of Real Estate.

Dankert, R. (2009). Verankeren van beleid versus bewuste beleidsafwijking. Uitvoering van voorraadbeleid door woningcorporaties. In: *Geiske Bouma, Friedel Filius, Hans Leinfelder en Bas Waterhout (red.) (2009). Tussen droom en*

de Jong, R. (2007). *Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming* (Nr. 3 ed., Vol. SEV essay-reeks 'Eigenwaardig, maar volwaardig'). Rotterdam: Roels Printing.

de Jong, R. (2010). *De efficiëntie van investeringen en sociaal kapitaal*. Discussiepaper, Amsterdam School of Real Estate.

de Roo, G., & Voogd, H. (2007). *Methodologie van planning*. Bussum: Coutinho.

de Vries, P. (2013). *Vastgoedsturing als bedrijfseconomisch strategisch planningsproces; Een onderzoek naar het effect van het*

marktgebied op vastgoedsturing bij woningcorporaties. Masterscriptie, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

Deuten, J., & de Kam, G. (2005). *Weten van renderen; Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken*. Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.

Deuten, J., & de Kam, G. (2007). *Werken aan de goede keuze; hoe de corporatie als eigentijds maatschappelijk ondernemer keuzes maakt*. Hilversum.

Dolmans, G. (2007). *Vastgoedrendement bij woningcorporaties*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate, Master of Science in Real Estate, Amsterdam.

Doornbos, G. (2015, November 23). (L. Cadogan, Interviewer)

Ekkers, P. (2002). *Van volkshuisvesting naar woonbeleid* (Vol. deel 4). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Eskinasi, M. (2006). *Corporaties en Vastgoedsturing*. Almere: Nestas communicatie.

Feenstra, D. (2011). De toekomst van de woningcorporatie: Onderzoek naar de mogelijke verbetering van de toekomstbestendigheid van woningcorporaties. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Gerrichhauzen, L. (1983). *Woningcorporaties, een beleidsanalyse*. 's-Gravenhage: Staatsuitgeverij.

Gruis, V. (2005). *De balanced Scorecard in het strategisch voorraadbeleid*. Technische Universiteit Delft.

- Gruis, V. (2007). *Bedrijfsstijlen van woningcorporaties*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning; Shaping places in Fragmented Societies*. Londen: MacMillan Press.
- Heeger, H., & van der Haak, M. (2001). Voor een helder afgewogen strategisch voorraadbeleid; labelen van complexen. *Aedes-magazine, 2001*(Nr. 7).
- (2015). *Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. Wet, Den Haag. Opgehaald van <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/woningwet-in-de-praktijk/stukken-woningwet/nr-1-de-wet.pdf>
- Keeris, W. (2002). *Portefeuillemanagement*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Koolma, R. (2008). *Verhalen en prestaties; Een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Minderman, G. (2008). *Legitimatie & Verankering, uitdaging voor de maatschappelijke ondernemer*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- MVGM. (2015). *Benchmark corporaties vergeleken met de portefeuille van MVGM Wonen*. Intern document.
- Nieboer, N. (2009). *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. Technische Universiteit Delft. Delft: Delft University Press.
- Nieboer, N. (2015, November 13). (L. Cadogan, Interviewer) onderzoeksinstituut OTB . (2015, Oktober 13). Opgehaald van <http://www.strategischvoorraadbeleid.nl/>: http://www.strategischvoorraadbeleid.nl/fileadmin/Faculteit/Onderzoeksinstituut_OTB/Onderzoek/Onderzoek_en_advies/Onderzoeksthema_s/Nederlands/Duurzame_woningkwaliteit/Strategisch_voorraadbeleid___technisch_beheer/doc/OTB_procesmodel_Strategisch_voorraadb
- Onderzoeksinstituut OTB. (2006). *Cursusmateriaal Strategisch voorraadbeleid en beheerplannen bij woningcorporaties*. Delft.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Calif: Sage Publications.
- Platform 31. (2015). *Inzicht in en invloed op maatschappelijk budget woningcorporaties; Handreiking bij stakeholdergesprek over besteding maatschappelijk corporatiebudget*. Den Haag: Platform P.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Financiële sturing; Onderzoek naar de verantwoording over financiële posities van de grootste woningcorporaties over boekjaar 2010*.
- PWC. (2015). *Checklist Herzieningswet: Vanuit perspectief Toegelaten Instelling*. PWC.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., Mcgrath, M., & Bright, D. (2015). *Handboek managementvaardigheden* (6e druk ed.). Den Haag: BIM Media BV.
- Reasult & Orgfit. (2013). *Stand en verstand van sturen op rendement*.
- Rigo Research en Advies BV. (2011). *Onrendabele nieuwbouw*. Amsterdam.

- Rijksoverheid. (2014, Oktober 15). *nota naar aanleiding van het verslag herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2014/10/15/nota-naar-aanleiding-van-het-verslag-herzieningswet-toegelaten-instellingen-volkshuisvesting/nota-naar-aanleiding-van-het-verslag-herzieningswet-toegelaten-instellingen>
- Van Dale. (2015, December 9). Opgehaald van Van Dale: <http://www.vandale.nl/>
- van den Broeke, R. (1998). *Strategisch Voorraadbeleid van woningcorporaties: informatievoorziening en instrumenten*. Technische Universiteit Delft. Delft: Delft University Press.
- van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij.
- van Driel, A. (2001). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij.
- van Gool, P., Jager, P., Theebe, M., & Weisz, R. (2007). *Onroerend goed als belegging* (4e druk ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- van Os, P. (2007). *De glazen bol van de corporatie*. Hilversum: Aedes.
- van Os, P. (2014). *Verdeel en heers, Grondslagen voor allocatiemodel ten behoeve van woningcorporaties*. Delft.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Hoofddorp: Boom onderwijs.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Visscher, A. (2011). *Corporaties en beleggers, wat kunnen zij voor elkaar betekenen*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Vlak, A. (2008). *Corporaties & sturen op kengetallen; Corporaties en hun rollen in de vastgoedbedrijfskolom*. Almere: Nestas communicatie.
- Voogd, H., Woltjer, J., & van Dijk, T. (2012). *Facetten van de planologie* (11 ed.). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Waarborgfonds Sociale Huurwoningen. (2015, Augustus 12). *borgstellingsvergoeding*. Opgehaald van WSW.nl: <http://www.wsw.nl/corporaties/afspraken-deelnemers/borgstellingsvergoeding/>
- Wolters, A., & Verhage, R. (2001). *Concurrentie in corporatieland. Marktwerking als instrument voor*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB. Technische Universiteit Delft.
- Woningwet2015. (2015a, Augustus 5). Opgehaald van [www.woningwet2015.nl](http://www.woningwet2015.nl/kennisbank/daeb): <http://www.woningwet2015.nl/kennisbank/daeb>
- Woningwet2015. (2015b, september 1). Opgehaald van www.woningwet2015.nl: http://www.woningwet2015.nl/sites/www-woningwet2015-nl.f3.oww.net/files/documenten/20150625_toetsing_niet-Daeb.pdf
- Woonbron. (2014). *Wat was durven loslaten; Jaarverslag Woonbron 2013*. Wormerveer: HuigHaverlag Printing.
- WSW. (2015a). *Trendanalyse WSW 2015*. Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Bijlage 1 Lijst met figuren en tabellen

Figuren:

Figuur 2.1 Grafische weergave geschiedenis woningcorporaties in relatie tot het werkdomein en risico's	Pagina 15
Figuur 2.2 Impact Kompas	Pagina 16
Figuur 3.1 vereenvoudigd basisstructuur van modellen voor vastgoedsturing	Pagina 24
Figuur 3.2 vastgoedpiramide	Pagina 25
Figuur 3.3 Portefeuillestrategie voor transformatieopgave	Pagina 26
Figuur 3.4 vastgoedrollen woningcorporaties	Pagina 26
Figuur 3.5 Beleidsachtbaan	Pagina 29
Figuur 3.6 korte- en lange-termijn doelstellingen binnen beleidsachtbaan	Pagina 30
Figuur 3.7 Grafische weergave Driekamermodel	Pagina 31
Figuur 3.8 OTB procesmodel	Pagina 32
figuur 3.9 Essentie van vastgoedsturing	Pagina 34
Figuur 3.10 Planning approaches in response to uncertainty	Pagina 35
Figuur 4.1 Fundmanagement in vastgoedpiramide	Pagina 37
Figuur: 4.2 Treintjesmodel – revolving fund	Pagina 38
Figuur 4.3 Rendement op vastgoed	Pagina 39
Figuur 4.4 Rendement in relatie tot risico	Pagina 40
Figuur 4.5 Risico op vastgoed	Pagina 40
Figuur 4.6 Maatschappelijk rendement	Pagina 40

Figuur 4.7 Opbouw van maatschappelijk rendement	Pagina 41
Figuur 4.8 Relatie direct-, indirect- en maatschappelijk rendement	Pagina 42
Figuur 5.1 Conceptueel model	Pagina 50
Figuur 6.1 Onderzoekmodel	Pagina 57
Figuur 6.2 Archetypen	Pagina 61
Figuur 6.3 Verschuiving in archetype woningcorporaties	Pagina 62
Figuur 7.1 Het nieuwe procesmodel van vastgoedsturing	Pagina 83

Tabellen:

Tabel 2.1 Actoren op de woningmarkt	Pagina 12
Tabel 2.2 Schema Woningwet opgedeeld in onderwerpen	Pagina 17
Tabel 3.1 competentie woningcorporaties in relatie tot vastgoedrollen	Pagina 23
Tabel 4.1 Financiële ratio's WSW	Pagina 43
Tabel 4.2 Verdeling value gap naar variabelen	Pagina 45
Tabel 4.3 Mogelijkheden tot rendementssturing i.r.t. normen WSW	Pagina 46
Tabel 6.1 Waardering onderwerpen Woningwet	Pagina 58
Tabel 6.2 Waardering onderwerpen Woningwet stedelijk vs buiten-stedelijke woningcorporaties	Pagina 60
Tabel 6.3 Archetype onderzochte woningcorporaties	Pagina 61
Tabel 7.1 financiële- en maatschappelijke invalshoek i.r.t. rendementen	Pagina 75
Tabel 7.2 gevolgen woningwet op het rendement van de vastgoedportefeuille en procesmatige- en beleidskeuzes woningcorporaties	Pagina 76

Bijlage 2 Lijst met afkortingen

AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
AW	Autoriteit Woningcorporaties
BAR	Bruto Aanvangsrendement
BBSH	Besluit Beheer Sociale Huurwoningen
BTIV	Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting
CFV	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Daeb	Diensten van algemeen economisch belang
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
ICR	Interest Coverace Ratio
ILT	Inspectie Leefomgeving en Transport
IRR	Internal Rate of Return
LTV	Loan To Value
MR	Ministeriële Regeling
NAR	Netto Aanvangsrendement
ORT	Onrendabele Top
TRR	Total Rate of Return
VEX	Vastgoed Exploitatie
WOZ	Waardering Onroerende Zaken
WSW	Waarborgfonds Sociale Huurwoningen
WWS	Woning Waarderingstelsel

Bijlage 3 Lijst van geïnterviewden en geënquêteerden

Lijst van geïnterviewden

George de Kam, Honorair hoogleraar Volkshuisvesting en grondmarkt
Rijksuniversiteit Groningen

Gerard Bakker, Directeur MVGM Woningmanagement

Gert-Jan Doornbos, Beleidsmedewerker vastgoed & assetmanagement Acantus

Jos Idema, Stafadviseur strategisch vastgoedbeleid en duurzaamheid De
Huismeesters

Nico Nieboer, Senior researcher Technische Universiteit Delft

Peter de Vries, Manager Vastgoedsturing Lefier

Roelof Bouma, Portfoliomanager & senior Beleidsontwikkelaar Nijestee

Algemene verkennende interview

Rene Kral, Manager financiële zaken & informatisering De Huismeesters

Respondenten online enquête

Hans Scheer, Adviseur strategie en beleid Woonservice

Huub Warmer, Beleidsmedewerker Rijswijk Wonen

Joeri Migchelbrink, Adviseur Strategie & Beleid Rochdale

Jos Idema, Stafadviseur strategisch vastgoedbeleid en duurzaamheid De
Huismeesters

Rene Kouters, Directeur-bestuurder WBV Poortugaal

Bijlage 4 Onderwerpen uit de Woningwet

De tekst in deze bijlage is opgesteld aan de hand van de volgende bronnen: (Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, 2015), (BITV, 2015), (Woningwet2015, 2015a), (Aedes, 2015d) en (PWC, 2015).

Diensten van algemeen economisch belang

Wanneer woningcorporaties en de met hen verbonden dochtermaatschappijen hun kerntaak vervullen - het bouwen, verhuren en beheren van *sociale huurwoningen* aan personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van hun passende huisvesting - dan verlenen zij diensten van algemeen economisch belang (Daeb). In de Woningwet en BITV - na aanleiding van EC 2009⁶ - staat een duidelijke afbakening van het gebied volkshuisvesting tussen Daeb en niet-Daeb activiteiten. Hiernaast mogen woningcorporaties ook:

- Diensten aan bewoners leveren
- Maatschappelijk vastgoed ontwikkelen
- Bijdrage leveren aan leefbaarheid
- Bedrijfsmatig onroerend goed ontwikkelen.

De Daeb activiteiten zijn vastgelegd in artikelen 47 tot en met 52 in het BITV. Alleen voor Daeb activiteiten kan staatssteun worden ontvangen door woningcorporaties.

Diensten en duurzaamheid:

Het leveren van diensten aan huurders die primair een taak zijn van andere maatschappelijke organisaties of marktpartijen. Deze activiteiten mogen niet door woningcorporaties worden aangeboden. Uitgangspunt is dat woningcorporaties anders een oneigenlijke concurrentie positie hebben ten opzichte van marktpartijen. Diensten en voorzieningen op het gebied van

duurzaamheid die woningcorporaties mogen aanbieden zijn ondergebracht in artikelen 47 en 48 BITV en hebben betrekking op:

Voorzieningen op duurzaamheid mogen wanneer: de woningen van eigen huurder of bewoners binnen de Vereniging van Eigenaren waarvan de woningcorporatie onderdeel uit maakt. Hier valt onder andere het aanbrengen van zonnepanelen, grondwarmtepompen en warmte-koude opslaginstallaties onder. De installatie dient in de nabijheid van de woning te staan.

Woningcorporaties mogen *energie leveren* aan eigen huurders of het energienet dat is opgewerkt door een aan of nabij de woning gelegen voorziening.

Het *schoonmaken* van het eigen woningbezit mag alleen in geval van mutatieonderhoud. Ook is het toegestaan indien er zeer onhygiënische situaties zijn ontstaan waarbij het woongenot van andere huurders wordt aangetast.

Het *inrichten van woningen* enkel aan eigen huurders is toegestaan. De kosten van stoffering en meubilering mogen via servicekosten worden verrekend.

Enkel in geval de woningcorporatie verkoopt uit eigen bezit mag zij optreden als *makelaar*. Het is niet toegestaan dat woningcorporaties hiernaast zelf als makelaarsdiensten aan derden, notaris of hypotheekadviseur gaan optreden.

Het *bemiddelen bij verzekeringen* voor eigen huurders is toegestaan voor woningcorporaties. Het zelf aanbieden van verzekeringen aan eigen huurders of derden is niet toegestaan.

Woningcorporaties mogen *startersleningen* aan startende kopers (doelgroep met inkomen tot € 38.950 prijspeil 2015) aanbieden wanneer zij woningen verkopen uit eigen bezit. De lening mag maximaal 20% van de aankoopprijs bedragen en mag niet gecombineerd worden met andere regelingen of de inkomensafhankelijke bijdrage van het Rijk. Wanneer het inkomen van de koper het toereikend genoeg is dient de starterslening te worden beëindigd.

⁶ Europees besluit m.b.t. staatssteun

Maatschappelijk vastgoed en bedrijfsmatig vastgoed:

Artikel 49 BTIV en bijlage 3 en 4 BTIV stelt de limitatieve lijst welk *maatschappelijk vastgoed* woningcorporaties mogen bouwen, beheren en verhuren. Het gaat hier in hoofdzaak om ruimten in de plint van een woongebouw of een losstaande kleinschalige buurthuizen waarin kleinschalige voorzieningen met een maatschappelijke bestemming - zonder commerciële functie - zijn gevestigd. Hierbij geldt dat deze gebouwen niet door andere marktpartijen zouden moeten worden gebouwd en verhuurd. Voorwaarde hierbij is dat de omvang van de investering maatschappelijk en bedrijfseconomisch verantwoord is, het maatschappelijk vastgoed gelegen is in het gebied waar de woningcorporatie vastgoedbezit heeft en dat het vastgoed een gerichte functie heeft op wijk, buurt of buurtschap waarin het gelegen is. Verder mag maatschappelijk vastgoed geen religieuze stromingen faciliteren. Basisscholen en centra voor jeugd en gezin behoren tot de categorie toegestaan maatschappelijk vastgoed met als voorwaarde een rendementseis⁷ bij de bouw en exploitatie.

De overgangsregeling van de wet heeft betrekking op bestaand maatschappelijk vastgoed die voor de inwerking treden van de Woningwet op 1 juli 2015 waren gerealiseerd of de omgevingsvergunning voor is verleend. Deze mogen onder de Daeb-tak vallen. Echter bij herontwikkeling dient het beschouwd te worden als niet-Daeb.

Binnen het maatschappelijk vastgoed is er ruimte om commerciële verhuurcontracten af te sluiten met marktpartijen. Deze commerciële verhuurcontracten mogen niet meer beslagen dan 10 procent van de totale bruto vloeroppervlak van het vastgoed inclusief parkeer- en gemeenschappelijke ruimten. Voor het gehele complex wordt staatssteun verkregen, ook over het commercieel deel. Dit is geregeld in artikel 50 BITV.

Bij transformatie van verpleeg- verzorgingstehuizen tot huurwoningen voor ouderen of andere doelgroepen geldt tot 1 januari 2021 een overgangsregeling dat 25 procent van de totale vloeroppervlak uit commerciële activiteiten mag bestaan. Deze tijdelijke verruiming van commerciële activiteiten leent zich omdat

dit soort complexen - vanwege hun architectuur - veel vierkante meters op de begane grond hebben die dienst deden als keuken, ontvangstruimte of andersoortige ruimte. Voorwaarde is dat het verpleeg- verzorgingstehuis in het verleden kapitaallastenvergoeding op basis van Algemene wet bijzondere ziektekosten door het Nederlandse zorgautoriteit. Woningcorporaties hebben tot 1 januari 2017 om dergelijke complexen aan te melden bij de Autoriteit Woningcorporaties.

Corporaties mogen hun eigen kantoor als *bedrijfsmatig vastgoed* bouwen en beheren binnen het DAEB-deel van hun activiteiten. Al het overige commercieel vastgoed mag alleen gebouwd en beheerd worden indien hiervoor geen commerciële ontwikkelaar/belegger te vinden is. In opdracht van de gemeente is een markttoets hier noodzakelijk. De omvang van de investering in bedrijfsmatig vastgoed/commercieel vastgoed mag nooit meer dan 25 procent van de totale investering tot een maximum van € 10 miljoen.

Leefbaarheid:

De leefbaarheidsactiviteiten van een woningcorporatie worden op grond van prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties vastgesteld. Woningcorporaties hebben op grond van het Burgerlijk Wetboek de zorgplicht voor ongestoord woongenot van haar huurders. In artikel 51 BITV is omschreven welke diensten woningcorporaties mogen aanbieden voor het behoud van de leefbaarheid. Hierbij valt te denken aan woonmaatschappelijk werk, achter-de-voordeuraanpak, huismeesters, bestrijden van overlast, bevorderen van schoon en veiligheid en onderhoud eigen groen rondom complexen. Ook in gemengde wooncomplexen (huur en koop) mogen woningcorporaties leefbaarheidsdiensten aanbieden aan alle bewoners en mogen zij initiatieven - gerelateerd aan het eigen bezit - van bewoners ondersteunen. Voorwaarden zijn dat de leefbaarheidsuitgaven worden beperkt tot € 125 per Daeb-woning en dat de investeringen in de directe nabijheid van woongelegenheden eigen bezit moeten zijn. Dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd (artikel 45 lid 2 sub F Woningwet). Het

⁷ motie-Knops/Schouten (Kamerstukken II 2014/15, 33 966, nr. 43)

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

is niet toegestaan als woningcorporatie om eigen veiligheidsteams op te zetten of sponsoring.

90 procent toewijzingsnorm:

Om in aanmerking te komen voor staatssteun dienen woningcorporatie vanaf 1 juli 2015 tenminste 90 procent van hun vrijgekomen sociale huurwoningen verhuren toe te wijzen aan de doelgroep. Onder de doelgroep vallen (artikel 48 Woningwet):

- Huishoudens met een inkomen van € 34.911 (prijspeil 2015)
- Zorgbehoevenden
- Studenten
- Statushouders

Artikel 16 BITV geeft woningcorporaties tot 2020 extra ruimte bij het toewijzen van woonruimte. Waarbij tenminste 80 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen moeten toegewezen worden aan huishoudens met een inkomen van € 34.911. De extra ruimte biedt mogelijkheid tot 10 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen toegewezen met een verruiming van het inkomen naar € 38.950 (prijspeil 2015).

Na 2020 vervalt de tijdelijke verruiming inkomensgrens tot € 38.950 en dient tenminste 90 procent van de sociale huurwoningen verhuurd te worden aan huishoudens met een inkomen van € 34.911.

Voor studenten en statushouders gelden geen inkomensgrenzen. Ook niet voor zorgbehoevenden indien zij beschikken over een zorgindicatie heeft op basis van AWBZ of Wet langdurige zorg.

De overige 10 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen mogen woningcorporaties toewijzen aan huishoudens met een hoger inkomen. Echter

geldt voor deze vrije ruimte voorrangregels die opgenomen zijn in het huisvestingsverordening van de gemeente (artikel 59 BITV).

Passend toewijzen:

Woningcorporaties dienen vanaf 1 januari 2016 tenminste 95 procent van de huishoudens met tot aan de maximale inkomensgrens voor huurtoeslag⁸ woningen toe te wijzen met een maximale huurprijs tot de aftoppingsgrens⁹ (artikelen 46 Woningwet en 54-56 BITV). De overige 5 procent marge biedt woningcorporaties beperkt ruimte om in uitzonderingssituaties toch een duurdere woning te kunnen toewijzen. Dit mag wanneer er op korte termijn geen kwalitatief passende woning met een betaalbare huurprijs beschikbaar gesteld kan worden. Bij het passend toewijzen hoort een inkomensgrens - met uitzondering van studenten, statushouders en zorgbehoevenden met een zorgindicatie AWBZ of Wet langdurige zorg. Indien een woningcorporatie niet voldoet aan de 95 procent toewijzingsnorm kan hun door de Minister een bestuurlijke boete worden opgelegd. De regels voor passend toewijzen gelden niet voor dochtermaatschappijen.

Waarderen op marktwaarde in verhuurde staat:

Ten behoeve van maximale externe transparantie is waardering van het onroerend goed op actuele waarde verplicht gesteld (artikelen 35 Woningwet en 31 BITV). Voor het bepalen van de actuele waarde van het vastgoed wordt de verwachte of veronderstelde opbrengsten die een woning kan genereren uit verhuur, verkoop of een combinatie van beiden. De waarde die gehanteerd wordt is de hoogst realiseerbare waarde die redelijkerwijs op de markt te verkrijgen is. Bij de waardering dient wel rekening gehouden te worden met de contractuele verplichtingen ten opzichte van de zittende huurder.

De marktwaarde in verhuurde staat biedt ook de mogelijkheid om behaalde rendement met particuliere woningverhuurders te vergelijken. Dit is een

⁸ € 21.950 voor eenpersoonshuishoudens, € 29.800 voor meerpersoonshuishoudens beneden de AOW leeftijd en € 29.825 voor meerpersoonshuishoudens waarbij de meestverdienende de AOW leeftijd heeft bereikt (prijspeil 2015) (artikel 20, tweede lid, van de Wet op de huurtoeslag)

⁹ Een- en tweepersoonshuishoudens € 575,87, meerpersoonshuishoudens € 618,24 (prijspeil 2015)

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

belangrijke instrument bij het vaststellen van overcompensatie van geborgde financieringen (staatssteun).

Ook voor de ongeborgde financieringen in de niet-Daeb-tak is het gewenst het vastgoed te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Dit geeft financiers namelijk een reëel inzicht in de financiële situatie van zowel de Daeb- als niet-Daeb-tak van de woningcorporaties.

De waardering zal plaatsvinden op basis van de Discounted Cashflow Methode (DCF).

Op advies van het Centraal Fonds Volkshuisvesting stelt de minister twee varianten voor namelijk: een light en full variant.

- Bij de light variant is de tussenkomst van een taxateur niet verplicht en volstaat de toepassing van het bij Ministerieel vastgestelde waarderingshandboek¹⁰.
- Bij de full variant hebben woningcorporaties de vrijheid om via een *pas toe of leg uit* principe af te wijken van het waarderingshandboek.
- Autoriteiten woningcorporaties krijgt de mogelijkheid om voor categorieën woningcorporaties een vereenvoudigde berekeningssystematiek vast te stellen (basis variant). Er wordt hier alleen voor gekozen wanneer dit leidt tot een verbeterde verhouding tussen lasten en noodzaak.

Het scheidings-/splitsingsplan van woningcorporaties dienen ook conform marktwaarde in verhuurde staat opgesteld te worden.

Wooncoöperatie:

Een wooncoöperatie is een vorm van zelforganisatie van kopers en huurders waarbij de bewoners geheel of gedeeltelijk eigendom of zeggenschap krijgen over hun woning. Op basis van artikelen 18a Woningwet en 2-4 BITV is hiervoor

de wettelijke basis gecreëerd. Met het inwerking treden van deze wetgeving is het gemakkelijker geworden een dergelijke wooncoöperatie op te richten. Om een wooncoöperatie op te richten gelden de volgende voorwaarden:

- Ten minste 5 bewoners van in elkaars nabijheid gelegen woningen kunnen een wooncoöperatie starten. Meerderheid van de bewoners dienen een maximale inkomen te hebben van € 38.950 (na 2020 € 34.911 prijspeil 2015).
- Bij de overdracht van woningen van woningcorporatie naar wooncoöperatie dient de woningcorporatie een bedrag te reserveren voor de voorziene uitgaven betreffende onderhoud gedurende de eerste 5 jaar na overdracht.
- De leden dienen een co-operatieplan op te stellen in overleg met de woningcorporatie met bepalingen over vervreemding, beheer en onderhoud.
- Woningcorporaties dienen een financiële tegemoetkoming voor de kosten van oprichting te geven (minimaal € 5.000).

Er geldt een verbod op verkoop van maximaal 6 maanden na het indienen verzoek wooncoöperatie bewoners.

Niet diensten van algemeen economisch belang

Primair ligt het bouwen van geliberaliseerde huurwoningen en koopwoningen en andere niet- Daeb activiteiten als commercieel vastgoed en niet-Daeb-dienstverlening bij marktpartijen. Woningcorporaties moeten zich richten op hun kerntaken (Daeb) en niet-Daeb activiteiten overlaten aan de markt. Echter is het in sommige situatie maatschappelijk gewenst dat woningcorporaties niet-Daeb activiteiten verrichten - bijvoorbeeld bij herstructurering - omdat marktpartijen hiervoor geen belangstelling hebben. Voor deze activiteiten

¹⁰ Het waarderingshandboek is bij de Ministeriele regelingen: Handboek modelmatig waarderen marktwaarde.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

kunnen woningcorporaties geen staatssteun ontvangen. Woningcorporaties kunnen op twee manieren niet-Daeb activiteiten uitvoeren¹¹. Dit kan via:

- Juridische dochtermaatschappij (juridisch splitsen)
- Administratief gescheiden niet-Daeb-tak (administratief scheiden)

Wanneer een woningcorporatie administratief is gescheiden berust er in de afgescheiden niet-Daeb-tak een verhoogde risico - marktverstoring, kruissubsidie¹² en risico's die terug kunnen slaan op Daeb activiteiten - bij het uitvoeren van niet-Daeb activiteiten. Hierdoor is een extra waarborging (markttoets) opgenomen in de wet om deze risico's - het verlies van maatschappelijk bestemd vermogen - in te kaderen.

Bij juridische splitsing - waarbij enkel de opgericht woningvennootschap niet-Daeb activiteiten mag ontplooien - spelen deze risico's in mindere mate een rol waardoor een extra waarborging niet nodig wordt geacht. De juridisch afgesplitste tak werkt volgens de zelfde regels als marktpartijen en ontvangt voor haar activiteiten geen staatssteun. Hierbij wordt het marktmechanisme niet verstoord.

De onderwerpen administratief scheiden en juridisch splitsen worden in paragraaf 2.3.3 nader behandeld.

Voorwaarden niet-Daeb activiteiten zijn toegestaan wanneer:

- Ze ten dienste staan van Daeb activiteiten en in het gebied liggen waar de woningcorporaties Daeb bezit heeft
- Bijdragen aan het volkshuisvestingsbeleid van de gemeente (markttoets van toepassing bij administratief scheiden)
- Er moet een rendementstoets plaatsvinden door Autoriteit woningcorporaties
- Het WSW geeft een oordeel op basis van een financiële toets.

Markttoets:

Met de markttoets (artikelen 44c Woningwet en 41-45 BTIV) wordt verkend of marktpartijen interesse hebben in het uitvoeren van de niet-Daeb activiteiten. Dit kunnen ook dochtermaatschappijen zijn van woningcorporaties in geval bij juridische splitsing - deze dochtermaatschappijen werken volledig marktconform. Zijn er geen marktpartijen te vinden die deze activiteiten wil uitvoeren dan mogen woningcorporaties die administratief zijn gescheiden dit uitvoeren onder de hiervoor genoemde voorwaarden binnen hun niet-Daeb-tak.

Wanneer het een *herstructureeringsopgave* betreft geldt er een eenvoudigere markttoets. Wanneer het grond reeds in bezit in van de woningcorporatie voor 1 januari 2015 dan is een markttoets niet verplicht (artikel 42 BTIV). De overige voorwaarden voor niet-Daeb activiteiten blijven van kracht waaronder de rendementstoets en financiële toets. Een markttoets blijft verplicht indien het erfpachtgrond betreft.

De markttoets wordt uitgevoerd door de gemeente en dient conform de procedurevoorschriften te worden uitgevoerd. Wanneer geen marktpartij gevonden zijn die niet-Daeb activiteit wil uitvoeren dan wordt de woningcorporatie gevraagd dit te ontwikkelen. Wanneer een woningcorporatie hier gehoor aan geeft dan meldt de gemeente dit aan de Autoriteit woningcorporaties. In bijlage 5 is een stroomschema opgenomen wanneer een markttoets verplicht is.

Financiële toets en zienswijze WSW:

Om de risico's voor de Daeb-tak in kaart te brengen door niet-Daeb activiteiten voert het WSW een zogeheten financiële toets uit op de woningcorporatie als geheel. Hierbij wordt gekeken - ex ante - of de na het plegen van de investeringen zowel de Daeb- als niet-Daeb-tak voldoende liquide en solvabel zijn. Hierbij geldt dat de rentedekkingsgraad (Interest Coverage Ratio) van de niet-DAEB-tak ten minste 1,4 is en de schulden van de niet-DAEB-tak (Loan To Value) zijn niet hoger dan per 10 jaren maximaal 5% van de WOZ-waarde van de

¹¹ Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting p.99-100

¹² staatssteun die terecht komt in de commerciële tak

in de niet-DAEB-tak ondergebrachte onroerende zaken. De Autoriteit Woningcorporaties betreft de zienswijze van het WSW bij haar oordeel over de niet-Daeb activiteit door de woningcorporatie.

Rendementstoets:

Ook als een andere marktpartij geen belangstelling heeft voor het specifieke project, kan het marktverstoring werken als de toegelaten instelling dit project onder de prijs uitvoert. De rendementsnorm heeft mede als doelstelling marktverstoring tegen te gaan. Bij deze toets wordt bekeken of met de uit te voeren niet-Daeb activiteiten een positief rendement gehaald kan worden. Deze toets wordt gedaan aan de hand van Bruto Aanvangsrendement (BAR) en geeft de verhouding *bij huur* tussen de huuropbrengsten in het eerste jaar en de stichtingskosten. Voor huurwoningen zijnde niet-Daeb geldt een BAR van 5,5 procent. Bij koopwoningen zijnde niet-Daeb geldt een BAR van 5 procent en geeft de verhouding weer tussen de opbrengsten doorverkoop en de stichtingskosten.

De BAR-norm maakt geen onderscheid tussen projecten voor herstructurering of voor nieuwe uitleg en is onafhankelijk van de wijze van financiering (intern of extern)¹³.

Tot slot zal de Autoriteit woningcorporaties beoordelen of de voor te nemen niet-Daeb activiteiten voldoen aan alle voorwaarden en neemt hier een besluit op.

Administratief scheiden of juridisch splitsen

Met de invoering van de Woningwet zijn woningcorporaties wettelijk verplicht hun Daeb activiteiten los te koppelen van hun niet-Daeb activiteiten. Woningcorporaties kunnen daarbij kiezen voor een administratieve scheiding of een juridische splitsing. Uitgangspunt is dat zowel de DAEB-tak en de niet-DAEB-tak beide financieel levensvatbaar zijn. Met het scheiden of splitsen kan voorkomen worden dat staatssteun voor Daeb activiteiten worden ingezet voor niet-Daeb activiteiten. Zowel bij een administratieve scheiding als bij een juridische splitsing moet de minister vooraf instemmen met de voorstellen van de toegelaten instelling. Het ontwerpvoorstel moet voor 1 januari 2017 bij de minister worden

ingediend met daarin de strategische uitgangspunten voor scheiding. In dit voorstel kan de toegelaten instelling ook verslag doen van het overleg over de scheiding met gemeente en huurdersorganisaties.

Administratief scheiden:

Wanneer een woningcorporatie haar activa, passiva, baten en lasten administratief scheid dient zij dit toe te kennen aan de Daeb-tak en niet-Daeb-tak. Welke activiteiten onder Daeb en niet-Daeb vallen is te vinden in artikelen 66 en 67 BTIV. In de niet-Daeb-tak komen alle bestaande en nog te realiseren geliberaliseerde woningen, bedrijfsmatig onroerend goed, dochtermaatschappijen en leningen die zonder borging zijn aangetrokken. Zoals eerder beschreven dient bij het scheiden beiden onderdelen financieel levensvatbaar moeten zijn. Bij administratief scheiden wordt dit mogelijk gemaakt doordat een interne startlening van de Daeb-tak aan de niet-Daeb-tak wordt voorgeschreven. De regels met betrekking tot de starterslening zijn:

- De niet-Daeb-tak dient de lening af te lossen
- Het aflossingstempo is gelijk aan het tempo van aflossen van de door WSW geborgde leningen die worden aangetrokken op het moment dat de starterslening wordt verstrekt¹⁴.

Voordelen administratief scheiden

- Zowel de Daeb-tak als niet Daeb-tak blijft onderdeel van de woningcorporatie waardoor er geborgde financieringen aangetrokken - op basis van onderpand totale vastgoed - kunnen worden op het bestaande vastgoed van zowel het Daeb- als niet-Daeb deel voor nieuwe Daeb activiteiten.
- Kent geen verplichte dividenduitkering aandeelhouders van woningvennootschap.
- Blijft beschikken over operationele kasstromen - huurinkomsten - die voortvloeien uit niet-Daeb-tak.

¹³ BTIV p100-103

¹⁴ www.woningwet2015.nl, geraadpleegd op 01-09-2015

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

- Minder stringente aflossing startlening
- Onder voorwaarde interne financiering bij overheveling woningen van Daeb naar niet-Daeb?
- Verdient voorkeur WSW met betrekking tot risico en continuïteit.
- Na administratieve scheiden alsnog de mogelijkheid juridisch te splitsen.

Nadelen administratief scheiden

- Minder mogelijkheden participatie derden
- Strengere voorwaarden voor niet-Daeb-investeringen (markttoets)
- Strikter extern financieel toezicht
- Onzekerheid nieuwe uitlegmogelijkheden in verband met regio-indeling/werkgebied
- Werkdomein niet-Daeb beperkter dan bij juridisch splitsen.

Juridisch splitsen:

Wanneer een toegelaten instelling kiest voor een juridische splitsing wordt haar volledige niet-DAEB-bezit afgescheiden naar één of meer woningvennootschappen. Bij juridische splitsing wordt de woningcorporatie gesplitst volgens de regels van artikel 334a en volgende van het Burgerlijk Wetboek 2. De woningcorporatie wordt hierbij 100 procent aandeelhouder van de woningvennootschap. In artikel 86 BTIV is aangegeven welke gegevens de woningcorporatie moet overleggen bij haar verzoek om een juridische splitsing. Ook bij een juridische splitsing dienen beide organisaties - woningcorporatie en woningvennootschap - levensvatbaar en zelfstandig financierbaar zijn. De Minister zal hierop toezien en de splitsing alleen goedkeuren indien hier aan wordt voldaan. De woningcorporatie zal bij de splitsing een lening geven aan de woningvennootschap waarvan de voorwaarden zijn opgenomen in artikel 83 BTIV. De woningvennootschap dient deze lening binnen 15 jaar annuïtair of lineair af te lossen. Uitgangspunt hierbij is dat in beginsel maximaal 60 procent van de over te hevelen woningen naar de woningvennootschap gefinancierd wordt met aandelenkapitaal.

Voordelen juridisch splitsen

- Wanneer blijkt uit portefeuillestrategie dat een aanzienlijk deel moet worden geïnvesteerd in niet-Daeb activiteiten. Hierbij gaat het voornamelijk om activiteiten zijnde niet in herstructureringsgebieden.
- Geen markttoets voor niet-Daeb activiteiten
- Soepelere voorwaarden op niet-Daeb activiteiten, leent zich bij uitstrek wanneer woningcorporatie vastgoedbezit heeft buiten regio-indeling/werkgebied.

Nadelen juridisch splitsen

- Aflossing startlening binnen 15 jaar
- Na splitsing waardeverlies door wegdampen operationele kasstromen naar woningvennoot
- Woonvennootschappen kunnen meerder eigenaren hebben waardoor zeggenschap te voeren beleid afneemt
- Behoudt bruto lening portefeuille van voor de splitsing terwijl onderpand is overgegaan naar woningvennootschap
- Rente inkomsten die woningcorporatie ontvangt op lening die is verstrekt aan woningvennootschap zijn lager dan operationele kasstromen uit geliberaliseerde huurwoningen
- Kans op verplichting aandelen bezit woningvennootschap openbaar aanbieden
- Juridische splitsing is onomkeerbaar in tegenstelling tot administratief scheiden.

Net als bij administratief scheiden is het ook mogelijk bij een juridische de geliberaliseerde woningen of geliberaliseerde woningen na mutatie over te hevelen naar de woningvennootschap. Hiervoor gelden de volgende regels:

Bij het scheidingsvoorstel kunnen woningcorporaties ook woningen die op dit moment nog bewoont zijn - Daeb - zijn maar na mutatie geliberaliseerd worden overhevelen naar de niet-Daeb-tak. De Daeb-tak zal de woningen administratief

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

tegen de marktwaarde - als ware het een verkoop - over te hevelen aan de niet-Daeb-tak. De Minister zal zich over dit voorstel buigen en een beslissing nemen op basis van de voorwaarden die gesteld zijn in artikel 79 BTIV. Ook dienen woningcorporaties bij dit voornemen zienswijze vragen bij de gemeente en huurdersorganisatie. Bij woningen die leeg staan als gevolg van mutatie en een geliberaliseerde huurprijs hebben is geen toestemming van de Minister vereist. Wel dienen zij op postcode niveau de te overhevelen woningen mee te nemen in de prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties (artikel 44 Woningwet). Belangrijk is hierbij dat de woningcorporatie kan blijven voldoen aan zijn kerntaak en voldoende Daeb woningbezit behoudt¹⁵.

Hybride vorm

Wanneer een toegelaten instelling zowel een niet-DAEB-tak als een juridische dochter wenst, volgt ze het regime van een administratieve scheiding. Onderdeel van het scheidingsvoorstel is dat in de niet-DAEB-tak een verbinding zal worden opgericht waarin een deel van het niet-DAEB-bezit zal worden ondergebracht¹⁶.

Vrijstelling van scheiden/splitsingsvoorstel:

Voor woningcorporaties geldt ook een vrijstelling tot het opmaken van een scheidings/splitsingsplan. Dit wordt ook wel het verlichte regime genoemd. Om in aanmerking te komen voor deze vrijstelling dient de desbetreffende woningcorporatie aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- De jaaromzet bedraagt minder dan € 30 miljoen
- Aandeel niet-Daeb activiteiten maximaal 5 procent van de jaaromzet
- Aandeel niet-Daeb investeringen op totale jaarinvestering bedraagt maximaal 10 procent.

Wanneer hieraan wordt voldaan dient er geen aparte balansen opgemaakt te worden voor de Daeb en niet-Daeb-tak. Wel moeten de kosten en opbrengsten van Daeb en niet-Daeb activiteiten apart van elkaar bijgehouden worden in een kosten-verdeelstaat¹⁷.

Overcompensatie:

Wanneer woningcorporaties Daeb activiteiten uitvoert wordt hiervoor staatssteun ontvangen. Hierbij ontvangen woningcorporaties rentekorting op hun leningen doordat de leningen geborgd worden door het WSW. De staatssteun is een vorm van compensatie. Ook wordt er compensatie geboden door verlaging van grondprijzen door gemeenten voor Daeb activiteiten en sanerings- en projectsteun¹⁸.

Overcompensatie houdt in dat woningcorporaties een evident meer dan redelijke jaarwinst wordt gemaakt op Daeb activiteiten. De berekening vindt plaats in navolging van de motie Monasch¹⁹.

Om te bepalen wat als een redelijke jaarwinst kan worden beschouwd wordt gekeken naar de IPD-index²⁰ direct rendement op wonen.

De overcompensatie wordt berekend door een vergelijking tussen rendementen op basis van 3-jaars voortschrijdend gemiddelde. Jaarlijks dienen woningcorporaties aantonen hoeveel compensatie is ontvangen. De te veel ontvangen compensatie op Daeb activiteiten - overcompensatie - moet worden terugbetaald. De BITV bevat 4 formules om de overcompensatie te berekenen. Dit is geregeld in artikel 61 en p.120-121 BITV.

Financiering intern en extern:

Wanneer woningcorporaties niet-Daeb activiteiten uitvoert geldt als uitgangspunt dat deze leningen extern aangetrokken dienen te worden of

¹⁵ BTIV p.122

¹⁶ BTIV p.124

¹⁷ BTIV p.122-123

¹⁸ www.woningwet2015.nl, geraadpleegd op 02-09-2015

¹⁹ Kamerstukken II 2014/15, 32 847, nr. 163

²⁰ Meet de rendementen op directe vastgoedbeleggingen, gebaseerd op netto open marktwaarden en zonder rekening te houden met financiering. Bron: IPD Nederlandse kwartaal Vastgoedindex 2015 MSCI.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

gefinancierd dient te worden uit het vermogen van de niet-Daeb-tak. Zowel bij administratief scheiden als bij juridisch splitsen wordt bij de start een *interne lening* verschafte vanuit de Daeb-tak aan de niet-Daeb-tak waarbij in beide situaties een verplichting is tot aflossen. Bij administratief scheiden bestaat de mogelijkheid om ook na scheiden onder voorwaarden een interne lening te verstrekken aan de niet-Daeb-tak. Voorwaarden is dat de interne lening minimaal een marktconforme rente dient te hebben die bij Ministeriële regeling is vastgesteld op 1,5 procent. Deze interne lening kan worden verstrekt uit een voorziening die wordt gevormd vanuit de verkoopopbrengsten na aftrek van het gedeelte van de geborgde schuld. Tevens moet er sprake zijn van een positief resultaat. De voorziening kan gevormd worden met terugwerkende kracht vanaf het boekjaar 2012.

Bij *herstructurering* geldt een uitzonderingsregel die een interne lening toestaat dat indien de woningcorporatie kan aantonen dat financiering door externe financiers niet mogelijk is. De voorwaarden hiervan zijn opgenomen in artikel 44 BTIV. Voor *onbebouwde grond* met nieuwbouwplannen is deze uitzonderingsregel niet van kracht. Ook wanneer een woningcorporatie haar financiële positie in het geding staat zijn interne leningen niet toegestaan.

De Woningwet stelt in artikel 21c dat woningcorporaties *externe leningen* mogen aantrekken bij Nederlandse overheden, Nederlandse banken, banken uit andere lidstaten die vallen onder de Wet op het financieel toezicht en professionele beleggers als bedoeld in die wet, zoals pensioenfondsen en verzekeraars²¹. Aan de banken worden eisen gesteld op kredietwaardigheid.

Bovengenoemde eisen hebben alleen betrekking op het aantrekken van nieuwe leningen door toegelaten instellingen en niet op bestaande financieringsafspraken met banken. Art 21d lid 3.

Governance:

Er zijn nieuwe regels met betrekking tot governance en het interne toezicht bij woningcorporaties door de laatste herziening van de Woningwet. Zowel de Raad

van Toezicht (RvT) als leden van bestuur moeten een Geschiktheidstoets ondergaan²².

Verantwoording activiteiten:

Woningcorporaties dienen de volgende verslagen openbaar te stellen voor de Minister, gemeenten, bewonersorganisaties en andere belanghebbenden:

- Jaarrekening (artikel 35 Woningwet en artikel 30 BTIV)
- Jaarverslag (artikel 36 Woningwet)
- Volkshuisvestelijkverslag (artikel 36a Woningwet)

Het jaarverslag en de jaarrekening dienen inhoudelijk conform eisen afdelingen van titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Geschiktheidstoets:

De leden van het Bestuur en RvT worden bij benoeming en herbenoeming gecheckt aan de geschiktheidstoets (art 19 BTIV). Toetsing zal minder intensief zijn wanneer kandidaten eerder zijn getoetst. Eenmaal benoemd voldoet de verplichting tot permanente educatie voor het bestuur (art 29b Woningwet).

Goedkeuring Raad van toezicht:

Wanneer een woningcorporatie uitgaveprogramma heeft vanaf € 3 miljoen of woningen vervreemd vanaf € 10 miljoen dan moeten deze besluiten eerst ter goedkeuring worden voorgelegd aan de RvT. In artikel 26 Woningwet is vastgelegd welke besluiten ter goedkeuring moeten worden gelegd aan de RvT. Artikel 21 BTIV staan de uitzonderingsregels.

Extern toezicht:

Onder de Minister zijn directe verantwoording - gericht op risicogevoelige activiteiten - zijn het financiële toezicht en inhoudelijk volkshuisvestelijke toezicht. Autoriteiten woningcorporaties voert deze taak uit namens de Minister.

²¹ BTIV 2.7 aantrekken van financiering p.105

²² www.woningwet2015.nl, geraadpleegd op 03-09-2015

Autoriteiten woningcorporaties:

De Autoriteit woningcorporaties gaat toezicht houden op rechtmatigheid, governance en integriteit en financiën. In artikelen 60-61Lb van de Woningwet is de werkwijze van de Autoriteit woningcorporaties beschreven.

Toezicht dochtermaatschappijen:

Wanneer woningcorporaties meer dan 50 procent aandelenbezit heeft van haar dochtermaatschappijen dan valt ook deze organisatie onder het directe toezicht van de Autoriteiten woningcorporaties. Hierbij zijn de zelfde sancties van kracht als bij de Daeb-tak van woningcorporaties²³.

Prestatieafspraken:

Artikel 42 Woningwet stelt dat woningcorporaties naar redelijkheid bij dienen te dragen aan het volkshuisvestingsbeleid/woonvisie van de gemeente. In de volkshuisvestingsbeleid van de gemeente kan zij aangeven waarop woningcorporaties een bijdrage moeten leveren aan de volkshuisvesting. De Autoriteit woningcorporaties controleert of de gemeente de woningcorporatie niet overvraagt op gebied van bedrijfseconomische maatstaven en toetst of de werkzaamheden niet buiten de woningcorporatie haar wettelijke kaders treedt. Indien een gemeente geen volkshuisvestingsbeleid of woonvisie heeft zijn prestatieafspraken niet verplicht en kan er bij conflict niet naar de Minister gestapt worden. De gemeente maakt samen met de woningcorporaties en huurdersorganisatie prestatieafspraken voor de volkshuisvesting.

Gemeenten:

Gemeenten leggen hun volkshuisvestelijke plannen vast in een volkshuisvestingsbeleid of woonvisie. Hierin kunnen onderwerpen geformuleerd zijn over: nieuwbouw sociale huurwoningen, gewenste ontwikkeling woningvoorraad, bereikbaarheid en betaalbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit,

huisvesten van specifieke doelgroepen en investeringen in leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.

Huurders:

De nieuwe Woningwet stelt dat huurdersorganisaties volwaardige overlegpartners zijn van woningcorporaties en gemeenten en hebben op tal van terreinen zeggenschap gekregen. Hiermee is de Wet op het overleg huurders – verhuurder verandert²⁴.

Overige:

In deze paragraaf wordt aandacht geschonken aan wetswijzigingen die ingaan op grondposities, herstructureringskosten, verbod constructies inperking eigendom en vervreemding.

Grondposities:

Wanneer woningcorporaties onbebouwd grond bezitten met of zonder ontwikkelingsplannen dan zijn de volgende regels van toepassing. Woningcorporaties mogen enkel onbebouwd grond in de Daeb-tak onderbrengen indien:

- Er volgens de bestemmingsplan een woonfunctie op berust
- Binnen vijf jaar na het verwerven van die grond woongelegenheden te doen bouwen

Tenminste 90 procent van de totale ontwikkeling uit sociale huurwoning bestaat²⁵.

Herstructureringskosten:

Bij herstructurering mag een deel van het verlies worden opgevangen door de Daeb-tak. Dit betreft de sloopkosten voor het bouwrijp maken van het grond en

²³ www.woningwet2015.nl, geraadpleegd op 03-09-2015

²⁴ Aedes: Samenvatting van veranderingen zijn te vinden in Woningwet in de praktijk, routeplanner, versie 2, juli 2015, pagina 62.

²⁵ Artikel 66 sub e BTIV.

Vastgoedsturing woningcorporaties na herziening Woningwet

ook de aankoop van particuliere woningen. De niet-Daeb-tak of woningvennootschap kan het grond tegen marktwaarde kopen, artikel 68 BTIV. De verliezen voor het bouwrijp maken van de grond in de Daeb-tak mag niet meer bedragen dan 5% van de WOZ-waarde van daar aanwezige DAEB-woningen per 10 jaar²⁶.

Verbod constructies inperking eigendom:

Artikel 45 van de Woningwet stelt dat woningcorporaties eigenaar zijn en blijven van woningen en gronden - uitzondering voor erfpachtgronden gemeente - die zij verhuren of samenhangende werkzaamheden voor verrichten. In artikel 58 BTIV is het verbod op transacties - die gericht zijn op het wijzigen van eigendomsverhoudingen en zakelijke rechten van het vastgoedbezit - verder uitgewerkt²⁷.

Vervreemding:

Wanneer een woningcorporatie voornemens heeft huurwoningen te vervreemden of liberaliseren dan dient dit onderdeel uit te maken van de prestatieafspraken tussen woningcorporaties, gemeenten, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden in de volkshuisvesting artikel 43 Woningwet. Artikel 27 van de Woningwet stelt dat besluiten van het bestuur tot vervreemding van het vastgoedbezit moeten worden goedgekeurd door de Autoriteit woningcorporaties. Artikel 24, BTIV stelt in welke gevallen en tegen welke voorwaarden geen voorafgaande goedkeuring noodzakelijk is. In artikelen 25 en 26 BTIV staat beschreven wanneer wel goedkeuring door Autoriteiten woningcorporaties moet plaatsvinden. In de nota van toelichting BTIV onderdeel 2.5.2. staan de voorwaarden beschreven van vervreemding van onroerende zaken.

Werkgebied:

Artikel 41b van de Woningwet geeft gemeenten de bevoegdheid om vanaf 1 januari 2016 woningmarktgebieden te vormen. Voorwaarden is dat minimaal

twee aaneengesloten gemeenten kunnen de Minister een voorstel doen over het werkgebied van de aanwezige woningcorporaties in hun gemeente, werkgebied dient een minimale omvang van 100.000 huishoudens te zijn. Woningcorporaties mogen in meerdere regio's bezit hebben maar alleen in hun kernregio uitbreidingsinvesteringen doen. Buiten hun kernregio mogen ze bestaande woningbezit blijven exploiteren, onderhouden, verbeteren of verkopen. Ook leefbaarheidsinvesteringen en servicediensten aan bewoners is toegestaan. Indien er in een gemeente een structureel tekort is aan financiële middelen voor de volkshuisvestelijke opgave kan een ontheffing verleend worden bij de Minister - op verbod investeren buiten kernregio - aan een woningcorporatie met woningbezit of direct aangrenzend woningbezit in de desbetreffende regio.

Nieuwe Woningwaarderingstelsel 1 oktober 2015

Per 1 oktober 2015 verandert het huidige woningwaarderingstelsel (WWS) waarmee de maximale huurprijs van woningen wordt berekend. Met de nieuwe WWS gaat de WOZ-waarde van de woning als onderdeel meetellen bij de berekening van de huurprijs. Met deze aanpassing gaat de WOZ-waarde van de woning voor circa 25 procent van de maximale huurprijs meetellen. De nieuwe WWS gaat alleen gelden voor zelfstandige woonruimten. Met de invoering van het nieuwe WWS zullen de volgende onderdelen uit het huidige WWS komen te vervallen:

- Woonvorm
- Woonomgeving
- Hinderlijke situaties
- Schaarste punten

In hoofdlijnen gaat de WOZ-waarde bij de berekening van de maximale huurprijs volgens het WWS er als volgt uit zien. Voorwaarde hierbij is dat de WOZ-waarde van de woning minimaal € 40.000 bedraagt:

- Een woning krijgt één punt voor elke € 7.900 van de WOZ-waarde

²⁶ BTIV pagina 102.

²⁷ BTIV pagina 111

- Voor de WOZ-waarde gedeeld door de oppervlakte krijgt de woning nogmaals één punt per € 120

Bij nieuwbouwwoningen wordt de WOZ-waarde gebruikt van de woning na oplevering vastgesteld op grond van het taxatieverslag van de gemeente. Bij specifieke nieuwbouwwoningen zal voor de WOZ-waarde in alle gevallen minimaal 40 punten worden toegekend. Dit geldt voor nieuwbouwwoningen die opgeleverd worden in 2015-2019. Voorwaarde is dat de woningen minimaal 110 punten scoren voor onderdelen 1 tot en met 8 van het WWS.

Wanneer de huurprijs van een woning door de nieuwe WWS lager uitvalt dan de huidige huurprijs die wordt betaald voor een woning dan kan de huurder huurverlaging aanvragen bij de verhuurder. Wanneer de huur hoger uitvalt dan de huidige huurprijs - bij bestaande huurcontracten - kan geen huurverhoging op basis van de nieuwe berekening WWS worden doorgevoerd. Na mutatie is dit wel mogelijk.

Woningcorporaties zullen de wijzigingen van het WWS onderdeel moeten maken van het overleg tussen huurders en verhuurders. Ook kunnen gemeenten in de

prestatieafspraken vaststellen in hoeverre huurverhogingen door de nieuwe WWS daadwerkelijk doorgevoerd kunnen worden.

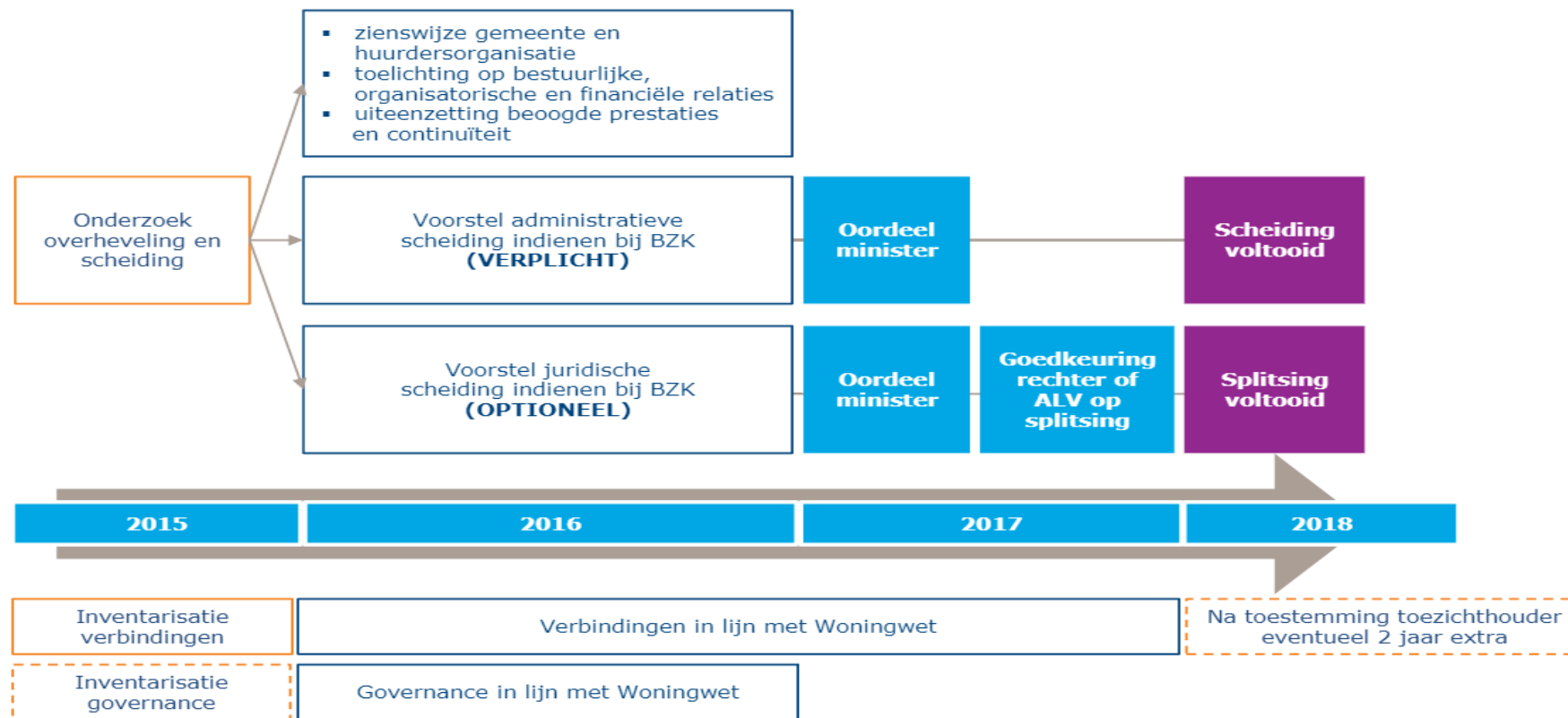
Met de nieuwe WWS wordt ook het begrip *serviceflat* geactualiseerd. Vanaf heden wordt de hiervoor genoemde begrip vervangen worden door *zorgwoningen*. Zorgwoningen krijgen een toeslag van 35 procent op de punten die zijn toegekend aan de woningen indien:

- In een woongebouw gelegen woonruimte - zelfstandig - die geschikt is voor mensen met een fysieke beperking
- Alle gangen dienen minimaal 1,2 meter breed te zijn
- Bij drempels vanaf 0,02 meter of hoger dienen voorzieningen aangebracht te worden (liften en hellingbanen)
- Noodzaak aanwezigheid noodoproepinstallatie
- Aanwezigheid gemeenschappelijke ruimten voor maaltijd en recreatie²⁸.

²⁸ MG-circulaire 2015-04 Aanpassingen woningwaarderingstelsel (WWS)

Bijlage 6: Implementatie scheidings- splitsingsvoorstel Woningwet

TIJDPAD IMPLEMENTATIE HERZIENE WONINGWET



Bron: (Aedes, 2015e)

**Involed op vastgoed, vermogensopbouw en
maatschappelijke prestaties**

Bijlage 7: Wegingsmodel Woningwet

Onderwerpen	Geen invloed	Weinig invloed	Invloed	Invloed	Veel invloed	Heel veel invloed				
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Marktwarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Woningwaarderingstelsel</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Bijlage 8: Vragenlijst interviews

1 Introductie (5 min)

De bedrijfsvoering van woningcorporaties kunnen getypeerd worden aan de hand van zogeheten archetypen (Gruis, 2007).

- Hoe typeert de woningcorporaties waarbinnen u werkzaam bent volgens de archetype van V. Gruis?

- Gaat hierin een verschuiving plaats vinden, gezien de verandering in de beleidsomgeving (in het bijzonder Woningwet), zo ja waarheen en waarom?

Primaire focus op maatschappelijk rendement	<i>Bestendiger</i>		Primaire focus op financieel rendement
	<p>Sociale Woningbeheerder</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt de nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit). 	<p>Sociale Woningbelegger</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - laat bestaande woningvoorraad middels 'going-concern' strategie renderen. 	
	<p>Maatschappelijke Innovator</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; - streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat. 	<p>Maatschappelijke Vastgoedondernemer</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking; - streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad; - streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen. 	
<i>Vernieuwer</i>			

Bedrijfsstijlen woningcorporaties (Gruis, 2007)

2. Begrippen en proces (15 min)

- Stelling: vastgoedsturing bij woningcorporaties heeft als doel een optimale mix te genereren tussen vermogensopbouw (input), kwaliteit (output), en maatschappelijke prestaties (outcome). Bent u het eens met deze stelling? En waar dient de focus volgens u te liggen?

- Wat is uw definitie van maatschappelijk- en financieel rendement?

- Hoe kan met vastgoedsturing invulling gegeven aan het maatschappelijk- en financieel rendement.

3. Woningwet in relatie tot rendement en vastgoedsturing (60 min)

De nieuwe Woningwet schrijft nieuwe regels voor waaraan woningcorporaties zich dienen te conformeren. De nieuwe wetgeving heeft invloed op het rendement, zowel vastgoed, financieel als maatschappelijk, en de samenstelling van de vastgoedportefeuille van woningcorporaties. Door middel van vastgoedsturing kan sturing gegeven worden aan de gevolgen en ingespeeld worden op kansen en bedreigingen. De nieuwe Woningwet is opgedeeld in een aantal onderwerpen. Bij elk onderwerp staan de volgende vragen centraal:

Topics	Voorbeeldvragen
Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen (bijvoorbeeld voor huidige geplande nieuwbouwplannen, en rendement?) - Hoe speelt u hier inhoudelijk (beleidskeuzes) en procesmatig (vastgoedsturing) op in.
Diensten leveren aan bewoners	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betekent dit voor uw huidige uw huidige activiteiten/diensten - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Maatschappelijk vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor het huidige en geplande MOG en het rendement?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betekent dit voor de leefbaarheidsactiviteiten en het rendement. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
80-10-10 toewijzingsnorm	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betekent dit voor het toewijzingsbeleid en het rendement - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Passend toewijzen	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor het toewijzingsbeleid en het rendement. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Marktwaarde in verhuurde staat	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor de vastgoedportefeuille en het rendement. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Wooncoöperatie	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor de vastgoedportefeuille en het rendement. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Markttoets en Rendementstoets	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betekent dit voor het uw geplande niet-Daeb activiteiten en het rendement. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Financiële toets en zienswijze WSW	<ul style="list-style-type: none"> - Wat betekent dit voor de haalbaarheid van geplande investeringen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Administratief scheiden / juridisch splitsen	<ul style="list-style-type: none"> - Welke keuze heeft uw woningcorporatie gemaakt (administratief scheiden of juridisch splitsen). - Wat zijn de gevolgen voor de vastgoedportefeuille. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Overcompensatie	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Financiering intern en extern	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor de investeringscapaciteit. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Prestatieafspraken	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor het vastgoed en/of samenstelling, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Verantwoording activiteiten (verslaglegging)	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor investeringskeuzes. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Geschiktheidstoets (bestuur)	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor de portefeuillestrategie. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Goedkeuring Raad van toezicht	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de gevolgen voor het vastgoed en/of samenstelling, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.

Autoriteiten woningcorporaties	- Wat zijn de gevolgen
Toezicht dochtermaatschappijen	- Wat zijn de gevolgen
Grondposities	- Wat zijn de gevolgen voor de geplande investeringen en grondportefeuille. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Herstructureringskosten	- Wat zijn de gevolgen. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Verbod constructies inperking eigendom	- Wat zijn de gevolgen voor de portefeuillestrategie. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Vervreemding	- Wat zijn de gevolgen voor de portefeuillestrategie.

	- Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Werkgebied	- Wat zijn de gevolgen voor de vastgoedstrategie en vastgoedportefeuille. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.
Woningwaarderingstelsel	- Wat zijn de gevolgen voor de exploitatie inkomsten. - Hoe speelt u hier inhoudelijk en procesmatig op in.

Bijlage 9: Enquêtevragen

Gevolgen Woningwet op het rendement corporaties

Ga terug

Start opnieuw

1. Contactgegevens:

Naam, organisatie, email en telefoonnummer

<i>Bestendiger</i>		
Primair focus op maatschappelijk rendement	<p>Sociale Woningbeheerder</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt de nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit). 	<p>Sociale Woningbelegger</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - laat bestaande woningvoorraad middels 'going-concern' strategie renderen.
	<p>Maatschappelijke Innovator</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; - streeft naar constante vernieuwing in werkerrein, producten en diensten; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat. 	<p>Maatschappelijke Vastgoedondernemer</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking; - streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad; - streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen.
<i>Vernieuwer</i>		

Archetypen woningcorporaties V. Gruis

10. Bedient u:*

- Grotendeels een specifieke doelgroep
 Meerdere doelgroepen

11. In welke provincie(s) van Nederland is de corporatie actief*

Meerdere antwoorden mogelijk

- Drenthe
 Flevoland
 Friesland
 Gelderland
 Groningen
 Limburg
 Noord Brabant
 Noord Holland
 Overijssel
 Utrecht
 Zeeland
 Zuid Holland

12. De corporatie is actief in*

- 1 gemeente
 Meerdere gemeenten

13. Stelling: vastgoedsturing bij woningcorporaties heeft als doel een optimale mix te genereren tussen vermogensopbouw (input), kwaliteit (output), en maatschappelijke prestaties (outcome). Bent u het eens of oneens met deze stelling?*

Geef kort toelichting

14. Gebruikt u een specifiek procesmodel van vastgoedsturing, zo ja welke?***15. Waar ligt de focus bij vastgoedsturing binnen uw woningcorporatie?**

Op vermogensopbouw, kwaliteit woningvoorraad, maatschappelijke prestaties (meerdere antwoorden mogelijk)

16. Wat is uw definitie van maatschappelijk- en financieel rendement*

26. Financiële toets en zienswijze WSW

Wat wel: Niet-Daeb activiteit(en) mag worden uitgevoerd indien berekend is dat beiden delen (Daeb en niet-Daeb) levensvatbaar en solvabel zijn. Wat niet: Activiteiten uitvoeren die leiden tot het in gevaar brengen van de continuïteit van de woningcorporatie.

Antwoord*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Administratief scheiden en/of juridisch splitsen

Wat wel: Scheiding in twee vastgoedportefeuilles. Verschaffen van interne startlening Daeb-tak aan de niet-Daeb-tak.

Antwoord*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Overcompensatie

Wat wel: Compensatie genieten tot maximale rendement IPD-index (direct rendement op wonen). Wat niet: Te veel genoten compensatie op Daeb-activiteiten o.b.v. IPD-index terug betalen aan overheden.

Antwoord*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Financiering intern en extern

Wat wel interne: interne lening minimaal een marktconforme rente 1,5 procent, moet sprake zijn van een positief resultaat, interne lening kan gevormd worden met terugwerkende kracht vanaf het boekjaar 2012. Wat niet interne: Interne lening aan juridische splitsing voorzien anders dan de startlening bij splitsing. Interne lening aanbieden met lagere rente dan voorgeschreven in de wet. Wat wel externe: externe leningen mogen aangetrokken worden bij Nederlandse overheden, Nederlandse banken, banken uit andere lidstaten die vallen onder de Wet op het financieel toezicht en professionele beleggers als bedoeld in die wet, zoals pensioenfondsen en verzekeraars. Wat niet externe: Externe leningen aantrekken bij andere partijen dan is voorgeschreven in de wet.

Antwoord*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Prestatieafspraken

Wat wel: Redelijkheid bij dragen aan het volkshuisvestingsbeleid/woonvisie van de gemeente Geen volkshuisvestingsbeleid/woonvisie, geen verplichting tot prestatieafspraken. Wat niet: Besluiten m.b.t. vastgoedportefeuille binnen de volkshuisvesting zonder zienswijze belanghebbenden. Geen gehoor geven aan investeringsdoeleinden gemeenten en/of huurdersorganisaties.

Antwoord*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Verantwoording activiteiten

Wat wel: Jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag aanleveren aan belanghebbenden volkshuisvesting.

Antwoord*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Vervreemding

Wat wel: Verkoop aan natuurlijke persoon voor eigen bewoning is geen toestemming vooraf van Aw nodig. Verkoop aan derden mogelijk onder voorwaarden en toestemming Aw verplicht. Zienswijze gemeente verplicht. Bij sociale huurwoningen ook zienswijze huurdersorganisatie verplicht. Vervreemden aan dochtermaatschappij zonder toestemming (bij meer dan 10% overheveling kunnen aantonen dat daeb bezit groot genoeg is voor uitvoeren kerntaak. Wat niet: Verkoop aan derden zonder toestemming Aw. Afwijken van de voorwaarden.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antwoord*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Werkgebied

Wat wel: Zienswijze uitspreken vaststelling regio door gemeente. Enkel investeren in kernregio Bestaand vastgoed buiten kernregio mag verhuurd, beheerd en verbeterd of verkocht worden Leefbaarheidsuitgaven en servicediensten mogen buiten kernregio indien woningcorporatie vastgoedbezit heeft in deze regio. Ontheffing aanvragen bij Minister op verbod investeren buiten kernregio . Wat niet: Zonder ontheffing nieuwbouw/uitleg ontwikkelen buiten kernregio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antwoord*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Woningwaarderingstelsel

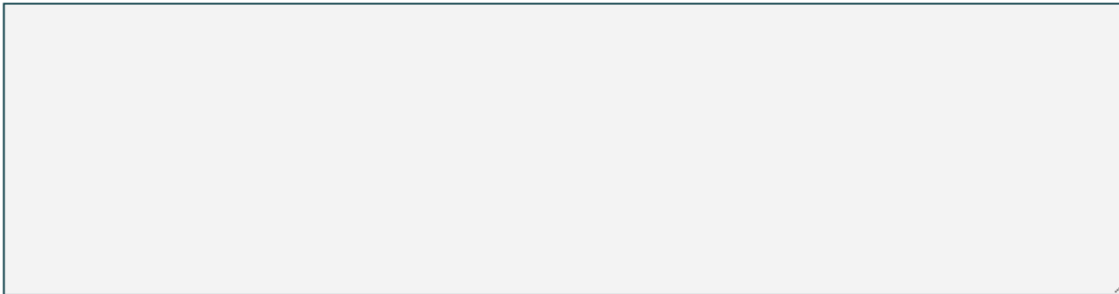
Wat wel: De WOZ-waarde bepaalt voor 25% de maximale huurprijs van huurwoningen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antwoord*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

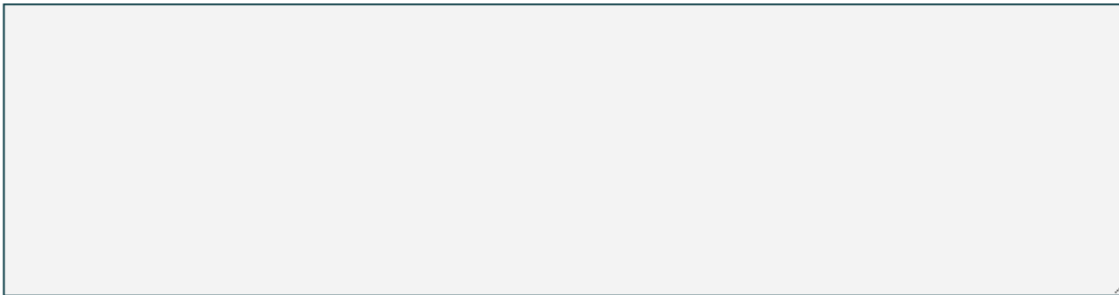
Verder

42. Kunt u van 3 thema's uit de Woningwet, waaraan u het meeste invloed op het rendement van de vastgoedportefeuille hebt toegekend, omschrijven welke inhoudelijke en procesmatige keuzes/afwegingen u maakt om hierop in te spelen*

inhoudelijk: beleidskeuzes en procesmatig: vastgoedsturing

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a small diagonal slash icon in the bottom right corner, intended for the user to provide answers to question 42.

43. Overige opmerkingen*

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a small diagonal slash icon in the bottom right corner, intended for the user to provide additional remarks for question 43.

Bijlage 10: Inge vulde wegingsmodellen Woningwet

Invloed op vastgoed, vermogensopbouw en
maatschappelijke prestaties (G.J. Doornbos Acanthus)

Onderwerpen	Geen invloed	Weinig invloed	Invloed	Invloed	Veel invloed	Heel veel invloed				
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Marktwaaarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Woningwaarderingstelsel</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Invloed op vastgoed, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties (P. de Vries Lefier)

Onderwerpen	Geen invloed	Weinig invloed	Invloed	Invloed	Veel invloed	Heel veel invloed				
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Marktwaaarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Woningwaarderingstelsel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Invloed op vastgoed, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties (N. Nieboer TU Delft)

Onderwerpen	Geen invloed		Weinig invloed		Invloed		Veel invloed		Heel veel invloed	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Marktwaaarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Woningwaarderingstelsel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Invloed op vastgoed, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties (R. Bouma Nijestee)

Onderwerpen	Geen invloed		Weinig invloed		Invloed		Invloed		Veel invloed		Heel veel invloed	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Marktwaaarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Woningwaarderingstelsel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Invloed op vastgoed, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties (G. de Kam RuG)

Onderwerpen	Geen invloed	Weinig invloed	Invloed	Invloed	Veel invloed	Heel veel invloed				
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Marktwaaarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Woningwaarderingstelsel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

G. Bakker MVGM

Onderwerpen	Invloed op vastgoed, vermogensopbouw en maatschappelijke prestaties									
	Geen invloed	Weinig invloed	Invloed	Invloed	Veel invloed	Heel veel invloed				
<i>Sociale huurwoningen (90% norm bij nieuwbouw)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Diensten leveren aan bewoners</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Maatschappelijk vastgoed</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Leefbaarheid</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>80-10-10 toewijzingsnorm</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Passend toewijzen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Marktwaaarde in verhuurde staat</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Wooncoöperatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Markttoets en Rendementstoets</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiële toets en zienswijze WSW</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Administratief scheiden / juridisch splitsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Overcompensatie</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Financiering intern en extern</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Prestatieafspraken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verantwoording activiteiten (verslaglegging)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Geschiktheidstoets (bestuur)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Goedkeuring Raad van toezicht</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Autoriteiten woningcorporaties</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Toezicht dochtermaatschappijen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Grondposities</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Herstructureringskosten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Verbod constructies inperking eigendom</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vervreemding</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Werkgebied</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Woningwaarderingssstelsel</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bijlage 11: Ingevulde enquêtes

Enquêtevraag	Rijswijk Wonen	WBV Poortugaal	Woonservice	Rochdale	De Huismeesters
Hoe kan uw woningcorporatie getypeerd worden? Geef aan de hand van zogeheten archetypen (V. Gruis 2007) aan onder welke categorie uw woningcorporatie op dit moment valt.	sociale woningbeheerder	sociale woningbeheerder	Maatschappelijke innovator	sociale woningbelegger	sociale woningbeheerder
Gaat hierin een verschuiving plaats vinden, gezien de verandering in de beleidsomgeving (in het bijzonder de Woningwet), zo ja waarheen en waarom?	neen, deze heroriëntatie heeft al plaats gevonden. Voorheen was corporatie meer maatschappelijke ondernemer	Neen. Wij hebben ons altijd al beperkt tot uitsluitend verhuur van woningen in het sociale segment. De druk op de woningmarkt is hier erg hoog. In 2014 op 70 mutaties maar liefst bijna 15.000 reacties.	Gedeeltelijk. We zullen ons verder door ontwikkelen als maatschappelijke innovator. Meer aandacht voor product vernieuwing en concreet aan de slag met het besteden van de overmaat.	Ja verschuiving richting een aantal kenmerken van de overige 3 archetypen, onder invloed van de Woningwet en eigen visie, te weten: Maatschappelijke vastgoedondernemer:-> meer nadruk op goed renderende vastgoed/woningvoorraad met inachtneming van maatschappelijke doelen (niet: bredere activiteiten [niet-wonen] maar juist minder breed) Maatschappelijke Innovator: -> meer nadruk op maatschappelijk rendement, met name in het kader van transparantie over keuzes met beperkte middelen (niet: breder maatschappelijk/markt, juist smaller) Sociale woningbeheerder: -> meer nadruk op betaalbare huren	Meer richting sociale woningbelegger. Door minder beleidskeuzeruimte door toenemende kaders + minder ruimte in huuropbrengsten (o.a. passend toewijzen, splitsen Daeb - niet Daeb, etc.) in combinatie met grote verbeteringsopgave van het bestaand bezit + verscherpt toezicht van Autoriteit woningcorporaties en WSW. Hierdoor is meer nadruk op nog sterkere financiële rendementssturing waarbij financieel rendement + financiële continuïteit + minder financiële risico's nog belangrijker zijn geworden.
Wat is bij benadering in vhe's de omvang van de corporatie haar sociale woningvoorraad	6.100 zelfstandig en 10	zelfstandig = 99,5 % en onzelfstandig = 0,5 %	5000	Woningen zelfstandig : 34.292 Woningen onzelfstandig 1.821 [per 1.1.2014]	7228 Zelfstandig en 620 onzelfstandig

Wat is bij benadering in vhe's de omvang van de corporatie haar geliberaliseerde woningvoorraad	5.800 sociaal en 300 geliberaliseerd	1 woning en die gaan we nog omzetten naar sociaal huursegment.	2	Geliberaliseerde woningen 2.471 [per 1.1.2014]	64
Wat is bij benadering in vhe's de omvang van de corporatie haar zorgvastgoed	150	22 (16 met Huurtoeslag! en 6 verhuurd aan een GGZ instelling)	ca 100 intramurale zorgplaatsen	Dit is erg afhankelijk van de definitie. Ca. 1.000 vhe als wordt uitgegaan van de CFV definitie (eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen: o.a. verpleeg en verzorgingshuizen)	601
Wat is bij benadering in vhe's de omvang van de corporatie haar maatschappelijk vastgoed	3	0	5	223 (ook afhankelijk van de definitie)	45
Wat is bij benadering in vhe's de omvang van de corporatie haar bedrijfsmatig vastgoed	50	0	2	919 (inclusief MOG) dus ca 696 BOG	25
Hoe groot is de woningcorporatie haar geplande herstructureringsopgave ten opzichte van het totale vastgoedbezit binnen 10 jaar	0-10%	0-10%	10-20%	0-10%	0-10%
Dient u:	Meerdere doelgroepen	Meerdere doelgroepen	Meerdere doelgroepen	Meerdere doelgroepen	Meerdere doelgroepen
In welke provincie(s) van Nederland is de corporatie actief	Zuid Holland	Zuid Holland	Drenthe, Groningen	Noord Holland	Groningen
De corporatie is actief in	1 gemeente	1 gemeente	Meerdere gemeenten	Meerdere gemeenten	Meerdere gemeenten
Stelling: vastgoedsturing bij woningcorporaties heeft als doel een optimale mix te genereren tussen financiën (input), vastgoedportefeuille (output), en maatschappelijke prestaties (outcome). Bent u het eens of oneens met deze stelling?	eens, wij volgen het driekamermodel	Eens. Waarbij bijzondere aandacht naar betaalbaarheid uitgaat.	Eens	Nee. Zoals de stelling is weergegeven niet eens. Maatschappelijk gezien gaat het om het maximale maatschappelijke rendement en binnen de vastgoedsturing moet je streven naar een maximaal financieel rendement (zoals een belegger) met bewuste keuzes waar je rendement laat liggen omwille van de maatschappelijke opgave	Ja. Meer dan voorheen dienen analyse en beleidskeuzes getoetst te worden aan de hand van de 3 kamers maatschappelijk financieel en vastgoed. Vanuit verantwoording en wet en regelgeving en minder financiële middelen hebt door heffingen bijvoorbeeld, dat je daardoor veel meer als maatschappelijke organisatie veel scherper de 3hoeksverhouding in kaart moet brengen. Wat doet het met mijn financieel rendement,

					maar dan wel goed bekijken wat de bijdrage wordt welk maatschappelijk prestatie geleverd worden en de kwaliteit van de woningvoorraad.
Gebruikt u een specifiek procesmodel van vastgoedsturing, zo ja welke?	8 baan van Rigo, assetmanagement heeft centrale plaats	Neen.	Ja, eigen model.	Rigo beleidsachtbaan	Ja, beleidsachtbaan Rigo geoptimaliseerd met andere modellen als OTB
Waar ligt de focus bij vastgoedsturing binnen uw woningcorporatie?	maatschappelijke prestaties	Kwaliteit woningvoorraad en maatschappelijke prestatie.	Kwaliteit woningvoorraad en maatschappelijke prestaties	nu nog redelijk op kwaliteit, maar gaat meer naar maatschappelijk (betaalbaarheid & beschikbaarheid	Kwaliteit in combinatie met betaalbaarheid, verhuurbaarheid, beschikbaarheid (maatschappelijk rendement). De focus bij de huismeesters ligt vooral op de prijs-kwaliteitsverhouding van het vastgoed. De prijs kwaliteitverhouding zorgt in enige zin voor de maatschappelijke prestaties. Dit houdt in dat de core business van DHM is het verhuren, bouwen en beheren van kwalitatieve vastgoed voor een betaalbare prijs.
Wat is uw definitie van maatschappelijk- en financieel rendement	maatschappelijk gedragen doel en offer op commerciële exploitatie	Maatschappelijk: Een zichtbare bijdrage aan de betaalbaarheid. Financieel: Een rendement dat de continuïteit van de woningcorporatie waarborgt bij een beoogd maatschappelijk rendement.	-	Financieel Rendement = Totaal rendement (Direct Rendement + Indirect Rendement). Maatschappelijk Rendement is nog niet eenduidig gedefinieerd	Als definitie 3kamermodel, bij maatschappelijk nog iets breder naar buurt en stad
Bouwen sociale huurwoningen	7	8	1	8	6
Diensten leveren bewoners	6	3	1	4	3
Maatschappelijk O.G.	5	3	3	6	4
Leefbaarheid	5	3	1	9	5
80-10-10 toewijzingsnorm	6	3	1	7	7
Passend toewijzen	8	5	3	9	8
Marktwaaarde verhuurde staat	6	3	3	3	8
Wooncoöperatie	2	1	3	1	2
Markttoets en rendementstoets	6	1	1	3	3
Financiële toets en zienswijze WSW	5	1	1	4	5

Administratief scheiden en juridisch splitsen	5	1	3	7	4
Overcompensatie	8	5	3	3	3
Financiering intern en extern	6	1	1	5	4
Prestatieafspraken	8	6	5	3	7
Verantwoording activiteiten	6	6	1	7	2
Geschiktheidstoets (bestuur)	5	5	2	4	1
Goedkeuring Raad van Toezicht	5	3	1	6	6
Autoriteiten woningcorporaties	6	1	2	4	3
Toezicht dochtermaatschappijen	6	1	1	2	3
Grondposities	7	1	2	3	3
Herstructureringskosten	7	1	1	7	4
Verbod constructies inperking eigendom	5	1	1	7	5
Vervreemding	6	1	5	4	7
Werkgebied	6	1	5	1	1
Woningwaarderingstelsel	7	7	3	4	7
Kunt u van 3 onderwerpen uit de Woningwet, waaraan u het meeste invloed op het rendement van de vastgoedportefeuille hebt toegekend, omschrijven welke inhoudelijke en procesmatige keuzes/afwegingen u maakt om hierop in te spelen	<p>kwaliteitsinvesteringen bijvoorbeeld in kader van duurzaamheid en energieplan i.r.t. huurprijsontwikkeling.</p>	<p>Scheiden baten en lasten van Daeb / niet Daeb.</p> <p>Wij hebben de enkele woningen die een geliberaliseerd huurcontract hadden omgezet in een sociaal contract met een geringe huurverlaging tot net onder € 710,00.</p> <p>De nieuwbouw van woningen wordt de pas afgesneden omdat de aanvangshuur, rekening houdende met onze doelgroepen, niet boven € 576,00 c.q. € 610,00 mag uitstijgen.</p>	<p>verkoop aan derden</p> <p>regionalisering</p> <p>Prestatieafspraken gemeenten</p>	<p>O.b.v. passend toewijzen andere huurprijzen/huurbeleid. Dit gaat ten koste van het financieel rendement en komt ten goede aan het maatschappelijk rendement</p> <p>Buiten de woningwet om zal de huursombenadering nog meer invloed hebben</p>	
Overige opmerkingen	<p>omvang en beschikbaarheid van goedkope en betaalbare huurwoningen drukken zwaar op het rendement. Kortingen op (nieuwbouw) woningen voor gezinnen (80m2) vraagt grote financiële inspanning die wringt met betaalbare</p>	<p>n.v.t.</p>	<p>Veel onderdelen van de woningwet hebben weinig tot geen invloed, omdat we al aan deze voorwaarden voldoen.</p>	<p>Inleidende vragen over aantallen zijn niet handig. Kost tijd om in te vullen terwijl ze op internet gewoon op te zoeken zijn.</p>	

	huurprijzen van woningportefeuille.				
--	--	--	--	--	--