

Portefeuillemanagement bij woningcorporaties

"Wat zijn de consequenties van de VPB en de projectsteun 40-wijken?"

De stelling: "Pas op met taakverbreding corporaties"

Woningcorporaties onverschillig tegenover risico's en kosten;
Zelfoverschatting en goede bedoelingen

Definitief meer Rijksgeld naar wijken in 2008

"Heffing corporaties krijgt vorm"

"Corporaties over hun rol in de stedelijke vernieuwing"

"Amsterdamse corporaties doen beroep op heffingsgeld"

"Corporaties en wijkaanpak: tijdelijk en proportioneel?"

"Corporaties vernieuwen de stad"

"Van der Laan neemt maatregelen ter versterking integriteit woningcorporaties"

Zeven corporaties zijn 'Beste Werkgever'

'Samenwerking ROC's en woningcorporaties blijkt goed huwelijk'

Enorme stijging nieuwe huurwoningen

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

- 01.01 Inleiding en aanleiding
- 01.02 Doelstelling
- 01.03 Probleemstelling
- 01.04 Onderzoeksvraag
- 01.05 Onderzoeksafbakening en begripsbepaling
- 01.06 Onderzoeksopzet
- 01.07 Leeswijzer

Hoofdstuk 2: De Woningcorporatie

- 02.01 Wat zijn corporaties?
- 02.02 Welke belangrijke veranderingen hebben er plaatsgevonden?
- 02.03 Het Besluit Beheer Sociale Huursector
- 02.04 Overige (commerciële) taken
- 02.05 Welke spelers zijn er in het veld van de corporatie?

Hoofdstuk 3: De onderzoeksaspecten

- 03.01 De type woningcorporaties
- 03.02 De componenten van portefeuillemanagement

Hoofdstuk 4: De theorie achter het portefeuillemanagement

- 04.01 De strategie
- 04.02 Het financiële kader
- 04.03 De organisatie&communicatie
- 04.04 De informatie&automatisering
- 04.05 Conclusie

Hoofdstuk 5: De kernfactoren van het portefeuillemanagement

- 05.01 Kernfactoren voor de strategie
- 05.02 Kernfactoren voor het financiële kader
- 05.03 Kernfactoren voor de organisatie&communicatie
- 05.04 Kernfactoren voor de informatie&automatisering
- 05.05 Conclusie

Hoofdstuk 6: Uitkomsten van het onderzoek

- 06.01 Bevindingen van de vragenlijst
- 06.02 Uitkomst van de vier componenten
- 06.03 Conclusie

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

07.01 Conclusies

07.02 Aanbevelingen

Bijlagen:

- 1: Literatuurlijst
- 2: Definitielijst
- 3: Advertentie portefeuillemanager
- 4: Vragenlijstlijst
- 5: Grafiek weergave uitkomsten vragenlijst

SAMENVATTING

De woningcorporatie is een veel besproken onderwerp. Dit komt ondermeer door hun veranderde rol die zij op zich nemen en die zij toebedeeld krijgen. De core-business van de corporatie is de portefeuille. Aangezien woningcorporaties fuseren en daarbij steeds meer taken op zich neemt, betekent dit dat hun portefeuille steeds omvangrijker en complexer wordt. Hierdoor is het steeds lastiger om de portefeuille te managen ofwel het portefeuillemanagement. Aangezien de woningcorporaties nu veelal negatief in het nieuws zijn wordt er in deze scriptie onderzoek gedaan op welke manier de woningcorporaties invulling geven aan het portefeuillemanagement. Portefeuillemanagement is in dit onderzoek verdeeld in vier componenten, te weten strategie, financieel, organisatie&communicatie en informatie&automatisering. Voor elke component zijn op basis van de theorie kernfactoren opgesteld die voor het uitoefenen van het portefeuillemanagement van belang zijn. Ook zijn de corporaties onderverdeeld in vier typen: sociale woningbeheerder, sociale woningbelegger, innovator en de maatschappelijke vastgoedondernemer. Op deze manier kunnen de kernfactoren getoetst worden bij de corporaties en is er gekeken of er verschillen tussen de vier typen bestaan bij het uitoefenen van het portefeuillemanagement. Om de kernfactoren te toetsen is er een vragenlijst opgesteld en verspreid onder corporaties in Nederland.

Het blijkt dat er geen wezenlijke verschillen bestaan tussen de vier typen bij het uitoefenen van het portefeuillemanagement. Verder blijkt ook dat er vooral verbeterpunten zijn bij de organisatie&communicatie en de strategie van het portefeuillemanagement. De corporaties hebben moeite met het begrip portefeuillemanagement. Voor hen is het een paraplu begrip van verschillende afdelingen en functies zonder een eigen identiteit en zonder structuur. Dit heeft zich waarschijnlijk vertaald naar de wijze waarop de respondenten hun strategie formuleren. Een groot deel van de respondenten heeft namelijk geen formeel opgestelde portefeuillestrategie.

Bij de financiële component blijken de corporaties het goed te doen. Het merendeel van de respondenten is financieel goed onderlegd. Bij deze component valt het op dat het type sociale woningbeheerder financieel gezien achterblijft bij de overige drie typen.

Bij de component informatie&automatisering is er onderzoek gedaan naar het informatiesysteem van de corporaties. Hieruit is naar voren gekomen dat alle vier de typen hun systeem met een "kan beter" beoordeeld. Ook is het aanbod van verschillende informatiesystemen erg groot, aangezien het gros van de respondenten niet erg positief is over hun systeem kan er gesteld worden dat de kwantiteit niet ten goede gaat aan de kwaliteit.

Al met al kan er geconcludeerd worden dat het onderscheid in de vier typen zich niet duidelijk blijkt te vertalen in de wijze waarop het portefeuillemanagement wordt uitgevoerd. Enkel de woningbeheerder blijft op de financiële component achter bij de overige drie typen. Wordt er niet per type maar per vraag afzonderlijk naar de uitkomsten gekeken, dan zijn er wel duidelijke en opmerkelijke verschillen te zien. Ook geldt dat er voor de componenten organisatie&communicatie en de strategie nog veel verbeterd kan worden door alle vier de typen.

01 ONDERZOEKSOPZET

01.01 Inleiding en aanleiding

De woningcorporatie heeft door de jaren heen een steeds veranderende rol toebedeeld gekregen. Voorheen vielen zij nog onder de macht van de overheid, tegenwoordig zijn het steeds meer hybride organisaties (zie hoofdstuk 02). Zij krijgen een steeds grotere rol in het maatschappelijke leefklimaat. Zij moeten (financieel) ingrijpen in probleemwijken en zij moeten zorgen voor een leefbare omgeving. Het continu schakelen tussen de dynamische behoefte, veranderende prestatievelden en de statische woningvoorraad is hierbij een lastige opgave.

De woningcorporaties van tegenwoordig hebben ook een omvangrijke vastgoedportefeuille. Niet alleen hebben zij enkel woningen, maar tegenwoordig breidt de corporatie haar portefeuille ook uit met maatschappelijk vastgoed, zoals (brede) scholen en universiteitsgebouwen. Deze omvangrijke vastgoedportefeuille is steeds moeilijker aan te sturen en er is een grote rol weggelegd voor de portefeuillemanager. Hij/zij moet zowel vanuit de directie en vanuit het operationele niveau goed aangestuurd worden om zo duidelijke doelen en strategieën op te kunnen stellen die voldoen aan de maatschappelijke behoefte. Door deze veranderende rol hebben corporaties meer vermogen binnen hun portefeuille, waardoor het voor de corporaties belangrijker is geworden om serieuzer en effectiever om te gaan met risico/rendement, zodat zij beter kunnen voorzien in het maatschappelijk nut wat van hen verwacht wordt.

Het hart van de corporatie is de portefeuille. Om deze reden is het van belang dat de portefeuille goed gestuurd wordt. Voorheen was dit geen struikelblok, omdat er meer corporaties waren dan vroeger waardoor het woningbezit meer verdeeld was. Ook de taakstelling was beperkter, waardoor de portefeuille overzichtelijker was.

Tegenwoordig moet de corporatie verschillende doelgroepen voorzien in huisvesting en ook hebben zij meerdere en verschillende vastgoedobjecten in de portefeuille. Dit vergt een bredere marktkennis, duidelijke strategie en doelen, goede financiële kennis, goede organisatie rondom de portefeuille en een eenduidig informatiesysteem om alle portefeuille informatie in op te kunnen slaan. Dit bovenstaande kenmerkt de handelswijze van een hybride organisatie.

In dit onderzoek staat daarom centraal het achterhalen van kernfactoren die iedere corporatie moet hebben om een goede invulling te kunnen geven aan portefeuillemanagement.

01.02 Doelstelling

Het doel is om kernfactoren voor 'ideaal' portefeuillemanagement op te stellen voor corporaties. Het tweede doel is deze te toetsen aan het huidige proces van portefeuillemanagement bij verschillende typen corporaties.

"Het opstellen van de kernfactoren voor portefeuillemanagement uit de theorie en de praktijk, zodat corporaties hun portefeuillemanagement kunnen optimaliseren".

En:

"Het aantonen van een relatie tussen de typen corporaties en de invulling van portefeuillemanagement op basis van deze kernfactoren".

01.03 Probleemstelling

Het probleem is dat corporaties moeite hebben om te voldoen aan de ontwikkelingen in de dynamische markt met hun huidige kennis en de huidige gang van zaken.

Zij moeten hun doelen en strategieën op de verschillende niveaus (portefeuille, wijk, complex etc..) op elkaar af laten stemmen. Ook dient er veel kennis in huis te zijn wat betreft de financiële zaken om inzicht te hebben in de grote en vele investeringen en de overige kasstromen. Daarnaast is het organiseren van de portefeuille een hels karwei. Portefeuillemanagement beslaat vaak meerdere afdelingen binnen de corporatie, deze verschillende afdelingen dienen met elkaar samen te werken om de portefeuille de goede kant op te sturen. Hierbij komt nog dat al deze informatie over de financiële kant, de huurders, de kasstromen, de producten dienen opgeslagen te zijn in een informatiesysteem. Het is van belang dat dit systeem gebruiksvriendelijk is en eenduidige informatie weergeeft, zodat iedere medewerker binnen de corporatie dezelfde informatie heeft.

01.04 Onderzoeksvraag

Nu de doel- en probleemstelling zijn besproken, kan de volgende onderzoeksvraag geformuleerd worden:

"Welke kernfactoren die essentieel zijn voor portefeuillemanagement zijn er te achterhalen uit de theorie en de praktijk"?

"Is er een relatie tussen de typen corporaties en de invulling van portefeuillemanagement op basis van deze kernfactoren"?

De onderzoeksvraag wordt opgedeeld in de onderstaande deelvragen.

Deelvraag 1:

- Welke typen corporaties zijn er te onderscheiden?

Deelvraag 2:

- Is portefeuillemanagement op te splitsen in componenten? Zo ja op welke manier?

Deelvraag 3:

- Zijn er per component kernfactoren te benoemen?

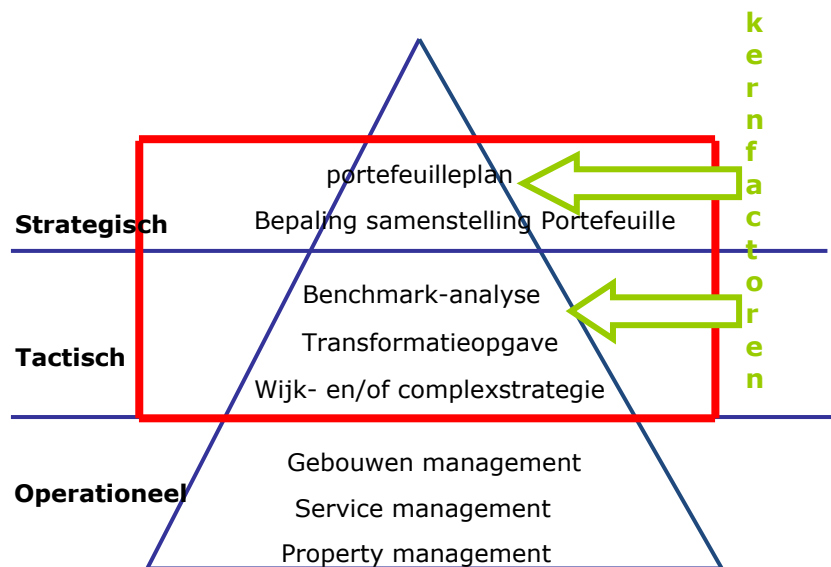
01.05 Onderzoeksafbakening en begripsbepalingen

Portefeuillemanagement is een breed en veelomvattend begrip. Er zijn drie niveaus te onderscheiden (Van Driel, 2003). Het hoogste niveau, is het strategisch portefeuillemanagement. Hier wordt bepaald welke doelgroepen relevant zijn, wat voor soort vastgoed de corporatie in de portefeuille wil hebben en wat de gewenste samenstelling van de portefeuille is, dus in welke regio's en welke sectoren wil de corporatie (des)investeren?

Het tweede niveau, het tactische niveau, staat de beoordeling van de afzonderlijke projecten centraal. Hier wordt gekeken naar de complexen en de woningen. Door een benchmarkanalyse worden de complexen beoordeeld op hun functioneren, hun (technische)staat en wat zij opleveren. Op basis van deze uitkomsten worden beslissingen genomen over de gewenste aanpak. De complexen kunnen bijvoorbeeld gerenoveerd, verkocht of gesloopt worden. Het laatste niveau is het operationele niveau. Hier ligt de nadruk op de werkvloer en het dagelijkse beheer van de portefeuille. Dit kan zijn de onderhoud- en kwaliteitsdienst, servicedienst, leegstand.

Dit onderzoeksrapport richt zich vooral op het strategische en tactische deel van portefeuillemanagement. Deze afbakening is gemaakt, omdat het anders te breed zou worden. Daarnaast hebben de vele ontwikkelingen binnen de corporatiesector meer invloed op de beleidsmatige kant, dan op de operationele kant. Uiteraard is het geheel buiten beschouwing laten van het operationele niveau niet mogelijk, omdat de drie niveaus continu met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden dan wel overlappen. Waar nodig zal de operationele kant belicht worden. Het kader waar voornamelijk onderzoek naar wordt gedaan in dit onderzoeksrapport is rood omlijnd.

Figuur 1: Portefeuillemanagement piramide



Bron: A. van Driel (2003)

Begripsbepalingen

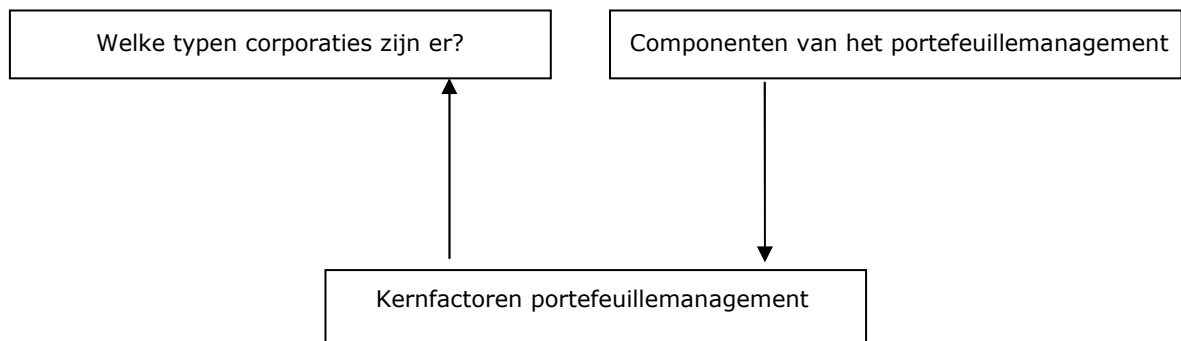
Wat betekent portefeuillemanagement? Cooper (2006) zegt dat portefeuillemanagement de publieke variant is van portfoliomanagement. Maar ing A. van Driel (2003) zegt dat portfoliomanagement een onderdeel is van portefeuillemanagement. Van Gool e.a 2007 stellen juist weer dat portefeuillemanagement het strategisch niveau behelst in het beleggingsproces.

Hierboven zijn allemaal verschillende opvattingen van verschillende auteurs weergegeven over portefeuillemanagement. In dit onderzoeksrapport wordt er van uitgegaan dat portefeuillemanagement de Nederlandse vertaling is van portfoliomanagement. Voor de definitie van portefeuillemanagement wordt de omschrijving van Cooper genomen, deze is te vinden in de begrippenlijst in bijlage 2.

01.06 Onderzoeksopzet

Deelvraag 1 de typen corporaties zijn tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek en deskresearch. De tweede deelvraag gaat over het achterhalen van de componenten van het portefeuillemanagement. Dit gebeurt op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met enkele experts. Tot slot de laatste deelvraag, het opstellen van de kernfactoren. Dit is gebeurd door de theorie te achterhalen van de componenten van het portefeuillemanagement. Vervolgens is met gesprekken met experts een aantal kernfactoren opgesteld.

Figuur 2: Onderzoeksmodel



01.07 Leeswijzer

De scriptie bestaat uit zeven hoofdstukken, die weer zijn opgedeeld in een aantal paragrafen. Het eerste hoofdstuk is reeds hierboven aan de orde gekomen. In hoofdstuk twee wordt er op basis van literatuuronderzoek een beeld geschetst van de corporatie, haar geschiedenis, de ontwikkelingen en met welke externe partijen zij te maken heeft. De essentie van de corporatie wordt hier besproken.

In het derde hoofdstuk worden deelvraag 1 en 2 beantwoord. In dit hoofdstuk wordt er onderzoek gedaan naar bepaalde typen corporaties. Er wordt gekeken naar aanleiding van bestaande literatuur of er verschillende typen onderscheiden kunnen worden en zo ja, wat voor typen dit zijn. Daarnaast wordt er gekeken of het portefeuillemanagement op te splitsen is in elementen. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt er voor ieder type een verwachting uitgesproken hoe zij zullen reageren op de opgestelde elementen van het portefeuillemanagement.

Per element wordt nagegaan welke theorie, geldend voor corporaties, hierop van toepassing is met, dit is hoofdstuk vier.

Vervolgens zal hoofdstuk vijf gaan over de relatie tussen de typen corporatie en portefeuillemanagement, dit wordt gedaan door bepaalde kernfactoren op te stellen die gelden bij de elementen van portefeuillemanagement.

De kernfactoren worden verwoord tot vragen. Deze vragenlijst wordt naar verschillende corporaties verstuurd.

Het zesde hoofdstuk gaat over de uitkomsten van de vragenlijst. Hierin worden grafieken weergegeven met de uitkomsten. Aan de hand van deze grafieken worden vervolgens conclusies getrokken over de opgestelde verwachtingen.

Tot slot hoofdstuk zeven met de conclusie en aanbevelingen.

02 DE WONINGCORPORATIE

Dit onderzoek gaat over portefeuillemanagement bij corporaties, om een idee te krijgen bij de woningcorporatie wordt in dit hoofdstuk de corporatie toegelicht. Vanaf de oprichting in 1850 tot en met het heden worden in dit hoofdstuk de belangrijkste ontwikkelingen en veranderingen besproken. Ook wordt er aandacht besteed aan de verschillende partijen met wie de corporatie te maken heeft bij de uitvoering van haar taken.

02.01 Wat zijn corporaties?

Woningcorporaties werken tussen de markt en de overheid waar zij een essentiële taak vervullen bij de volkshuisvestelijke prestaties. Het zijn maatschappelijke instellingen met een maatschappelijk doel zonder winstoogmerk. De maatschappelijke doelen worden geformuleerd in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), dit wordt later in dit hoofdstuk behandeld.

Volgens de officiële definitie is een woningcorporatie een privaatrechtelijke instelling (stichting of vereniging) die uitsluitend werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting, voor mensen die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien (de doelgroep) (KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, 2008).

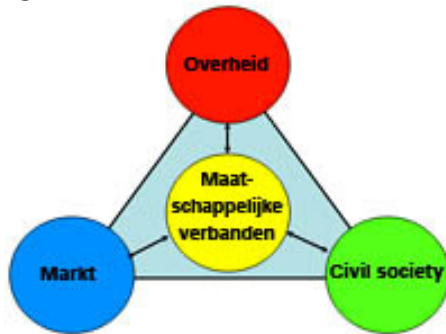
Deze definitie omschrijft de traditionele corporatie. Tegenwoordig houden woningcorporaties zich ook bezig met het bouwen van koopwoningen en het verbeteren van de leefbaarheid van de buurten waar hun woningen staan. Ook hebben zij een bredere doelgroep omarmd, zoals zorgen voor de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven (wonen en zorg). Tot slot stimuleren woningcorporaties het eigen woningbezit door de verkoop van huurwoningen.

Uit het bovenstaande is af te leiden dat de corporatie naast haar traditionele activiteiten ook veel andere activiteiten vervult, dit komt door de belangrijker rol die zij moeten vervullen op het gebied van de volkshuisvesting. Deze overige activiteiten moeten desondanks goed uitgevoerd en goed gemanaged worden, dit kan alleen als er voldoende kennis en kunde is binnen de organisatie. Zodoende leidt dit ertoe dat er steeds meer (kern)activiteiten aan het portefeuillemanagement kunnen worden toegevoegd. De schrijfster van deze scriptie vindt dan ook dat de officiële definitie van het KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing verouderd is en aangepast dient te worden aangezien de vele veranderingen die corporaties door maken. Wellicht kan het begrip 'hybride' organisatie bij de definitie betrokken worden. Een hybride organisatie is een organisatie die tussen twee culturen opereert. Denk hierbij aan de corporatie als publieke instelling, die zich tevens bezig houdt met private partijen en marktontwikkelingen. Het doel van een hybride organisatie is synergie verkrijgen. "Hybriditeit is ontstaan als het gevolg van een aantal bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de verzelfstandigings- en privatiseringspolitie van de afgelopen jaren, de (her)introduktie van marktwerking in publieke sectoren, de toegenomen verandernelheid en het geldgebrek van de overheid, waardoor publieke organisaties gedwongen zijn om hun inkomsten ook op de markt te verwerven" (www.hybrideorganisaties.nl).

Onderstaande figuur laat zien hoe de woningcorporatie er als hybride organisatie uit ziet. De figuur is gebaseerd op een model van Anton Zuiderveld. Het middelste gele rondje is de woningcorporatie zelf. Civil society zijn de burgers, de markt en de overheid spreekt voor zich. De drie de partijen opereren

ofwel op de publieke markt ofwel op de private markt. Zij hebben verschillende belangen die de corporatie moet vervullen. De corporatie zal dus op beide markten moeten opereren.

Figuur 3: Democratische driehoek voor Hybride organisaties



(Bron: Anton Zuiderveld; www.bbsh.nl)

02.02 De geschiedenis van de woningcorporatiesector

Hieronder wordt in het kort de geschiedenis van de woningcorporatie beschreven. Van elk tijdperk worden de belangrijkste gebeurtenissen en ingrepen besproken.

1850-1940

De woningcorporatie is sinds 1850 een begrip in Nederland. Vanaf dat moment werden de eerste particuliere initiatieven genomen om de woonsituatie van de arbeiders te verbeteren. De woonsituatie onder de arbeiders was op dat moment erbarmelijk; kleine en vieze ruimtes waarin grote families leefden. Na 1901 kwam de eerste overheidsbemoeyenis wat leidde tot de woningwet in ditzelfde jaar. In deze wet staan voorwaarden waaronder woningcorporaties 'toegelaten instellingen' zijn. Organisaties die worden toegelaten als woningcorporatie maken (sinds de woningwet in 1901) gebruik van rijksleningen en exploitatie-/objectsubsidies om hun uitgaven te financieren. Met deze regel kan de corporatie in wezen nooit failliet gaan en zijn zij geheel afhankelijk van de overheid. Het rijk heeft wel een aantal tegenprestaties gesteld voor de corporaties. De corporatie staat onder toezicht van het rijk en ook hun uitgaven worden nauw gelet in de gaten gehouden. Elk overschot of de behaalde winst moet worden teruggestort naar de overheid, omdat woningcorporaties geen eigen vermogen mochten opbouwen.

De basis van de woningwet is dat woningcorporaties zoveel mogelijk op de eigen benen moeten staan en dat zij bedrijfseconomisch gezien geheel zelfstandig moeten zijn (www.bbsh.nl). Op basis van de Woningwet konden particuliere organisaties met overheidsgeld gaan bouwen voor het algemeen belang. Het algemeen belang wordt hier gedefinieerd als 'het uitsluitend in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting werkzaam zijn' (www.bbsh.nl).

1945-1965

Na de Tweede Wereld oorlog is de overheidsbemoeyenis versterkt, dit kwam met name door de woningnood die er was ontstaan. Deze bemoeyenis had verregaande consequenties. De overheid bepaalde hoeveel woningen er werden gebouwd, welke architecten er bij de nieuwbouw werden

betrokken, wie er in de woning kwam te wonen (woningtoewijzing) en tot slot had de overheid het beheer van de woningen naar zich toe getrokken. De corporaties hadden een reserve rol toebedeeld gekregen.

1965-1995

In de jaren zestig kwam er een einde aan deze rol. Door Commissie De Roos werd er geadviseerd om de financiële weerbaarheid van corporaties te vergroten door de opbouw van eigen reserves toe te laten (www.bbsh.nl). Ook werd er geadviseerd om corporaties op een breed terrein van de volkshuisvesting te laten opereren en het primaat voor corporaties voor nieuwbouw in de sociale huursector in de Woningwet vast te leggen (www.bbsh.nl). De corporaties werden weer hoofdrolspelers in de volkshuisvesting en namen deze activiteiten van de overheid weer op zich. Het Besluit Toegelaten Instellingen (BTIV) dat in 1977 van kracht werd, regelde de nieuwe verhouding tussen overheid en corporaties. In 1993 werd het BTIV vervangen door het BBSH (Besluit Beheer Sociale Huisvesting).

1995-2009

In 1989 verscheen de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' van staatssecretaris Heerma (CDA). In 1995 werd de Bruteringswet opgesteld welke heeft geleid tot de bruteringsoperatie in 1995. Deze wet had als doel decentralisatie, (financiële)verzelfstandiging en marktwerking. Tijdens deze operatie werden de subsidies van het Rijk aan de woningcorporaties (f 36,8 miljard) weggestreept tegen leningen die de corporaties bij het Rijk hebben gesloten (f 26,6 miljard).

Sinds 1 januari 2008 worden woningcorporaties fiscaal aangemerkt als ondernemingen vanwege hun bredere taakstelling en de daarbij behorende activiteiten. Hierdoor zijn corporaties verplicht om over al hun activiteiten vennootschapsbelasting (VPB) te betalen, ook over het verhuren van woningen. Deze maatregel geldt enkel voor corporaties. Hierdoor ontstaat er een ongelijke situatie met zorginstellingen, ziekenhuizen, onderwijsinstellingen en institutionele activiteiten die geen VPB over hun verhuuractiviteiten hoeven te betalen.

Daarnaast wordt de investeringscapaciteit in wijken teruggedrongen door deze maatregel. Er vloeit kapitaal weg wat anders in wijken geïnvesteerd had kunnen worden.

In 2008 kwam voormalig minister van Wonen, Wijken en Integratie Ella Vogelaar met het idee 'Heffing Vogelaar wijken'. Met deze heffing wilde zij geld weg halen (in totaal 75 miljoen euro) bij woningcorporaties om er voor te zorgen dat er in veertig achterstandswijken voldoende geld beschikbaar komt. Mister Vogelaar is 13 november 2008 afgetreden als minister. Haar vervanger is Eberhard van der Laan. Hij heeft andere plannen voor de 40 prachtwijken.

Naast de (financiële) zelfstandigheid, zijn de corporaties nu ook vrij van voorschriften en toezicht van het rijk en de gemeenten. Deze vrijheid betekent tevens dat de corporaties niet meer verzekerd zijn van bouwlocaties met beschermde grondprijzen. Hiermee wordt de corporatie gelijk getrokken met elke willekeurige andere marktpartij die een stuk grond wil kopen.

02.03 Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)

Het BBSH is een voortvloeisel uit de nota van staatssecretaris Heerma. De uitgangspunten van deze nota werden vastgelegd in het besluit. *Dit besluit vormt de juridische basis voor het functioneren van de woningcorporaties. Het beschrijft de terreinen waarop de corporaties actief mogen zijn en de toelatingseisen om een woningcorporatie te kunnen worden. Verder regelt het besluit zaken als het toezicht door de minister en de verplichting tot het opstellen van een jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag (KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, 2008).* In feite wordt er met het BBSH geprobeerd de relatie tussen de overheid en de corporaties te regelen.

Werkgebied woningcorporaties

Volgens de Woningwet mogen woningcorporaties uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting. In het BBSH wordt een limitatieve opsomming gegeven wat hieronder moet worden verstaan:

- het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woonegelegenheden;
- het in stand houden van woonegelegenheden;
- het in stand houden van de woonomgeving van de woonegelegenheden;
- het beheren, toewijzen en verhuren van woonegelegenheden;
- het vervreemden (verkopen) van woonegelegenheden;
- het verlenen van diensten aan bewoners die verband houden met de bewoning;
- het verrichten van werkzaamheden die voortvloeien uit de bovengenoemde werkzaamheden.

(Bron: www.bbsh.nl)

Het BBSH noemt zes prestatievelden waarop de corporaties verantwoordelijkheid dragen:

1. Waarborgen van de financiële continuïteit.
2. Passend huisvesten van de doelgroep.
3. Kwalitatief in stand houden van het woningbezit.
4. Betrekken van bewoners bij beleid en beheer.
5. Bevorderen van de leefbaarheid (sinds 1997).
6. Huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben (sinds 2001).

(bron: Advies toezicht woningcorporaties, 2006)

Een mogelijk zevende prestatieveld is het bevorderen van het eigen woningbezit, hierover wordt nog gediscussieerd.

Naast deze doelstellingen stelt het BBSH nog meer kaders voor corporaties. Zij moeten bijvoorbeeld een sobere en doelmatige bedrijfsvoering hebben en financiële vermogensovermaat moet worden geïnvesteerd ten behoeve van de volkshuisvesting. Ook bevat het BBSH voorschriften over de toezicht op corporaties, de werkzaamheden, de verantwoording en de totstandkoming van beleid.

02.04 Overige (commerciële)taken

De eerste vier taken van het BBSH zijn voornamelijk gericht op de fundamenten van de corporatie, de nadruk op het sociale karakter en de invulling hiervan in de maatschappij. Heden ten dagen zijn

corporaties niet enkel een organisatie met sociale huurwoningen voor mensen met een laaginkomen, zie punt 6 van het BBSH. Door hun brede scope hebben zij meerdere rollen te vervullen, zie punt 5 van het BBSH. Daarnaast hebben corporaties niet alleen woningen in hun portefeuille, maar ook ander maatschappelijk vastgoed zoals, (brede)scholen, universiteitsgebouwen, (woon)boten, buurthuis en zorgvastgoed. Door deze brede taakstelling moeten zij onder meer ook de volgende rollen (kunnen) vervullen; die van vastgoedbeheerder, ontwikkelaar, makelaar, dienstverlener, belegger en financier. Van corporaties wordt verwacht dat zij buiten de kaders denken en bijdragen aan leefbaarheid, gebiedsontwikkeling, investeren in maatschappelijk vastgoed in de wijk en buurt. Dit alles moeten zij doen zonder te streven naar winstmaximalisatie.

02.05 Welke spelers zijn er in het directe veld van de corporatie?

De corporatie heeft te maken met verschillende toezichthouders. Allereerst heeft de corporatie met interne toezichthouders te maken, zoals de Raad van Commissarissen (RvC) of de Raad van Toezicht (RvT). Daarnaast is er nog een aantal externe toezichthouders, zoals het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) deze instantie houdt zich bezig met financieel (bedrijfsmatig) toezicht. Zij moet er voor zorgen dat woningcorporaties niet failliet gaan. Het CFV analyseert en publiceert de financiële huishouding van elke corporatie. Daarnaast is er het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), deze instantie geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Dankzij deze garanties kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden (www.wsw.nl, 2008).

Het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en milieubeheer (VROM) publiceert nota's die betrekking hebben op de stedelijke vernieuwing en de volkshuisvesting. Deze nota's bevatten (maatschappelijke) doelen voor corporaties en andere regels.

Ook dient de corporatie contact te hebben met de gemeente bijvoorbeeld over het aantal te bouwen woningen, de leefbaarheid van wijken en de stedelijke veranderingen. Door prestatieafspraken te maken kunnen corporaties en gemeenten duidelijke, meetbare prestatieafspraken maken het zogenoemde "lokaal akkoord".

Als laatste belangrijke groep kunnen de huurders genoemd worden. De corporatie is er om haar huurders te voorzien in huisvesting. De huurders dienen geïnformeerd te worden over geplande ontwikkelingen en als de corporatie het toe staat hebben zij ook inspraak in de ontwikkelingen.

03 DE ONDERZOEKSASPECTEN

In dit hoofdstuk worden deelvraag 1 en 2 nader uitgewerkt. Allereerst worden de typen corporaties behandeld en vervolgens worden de componenten van het portefeuillemanagement besproken.

03.01 De typen corporaties

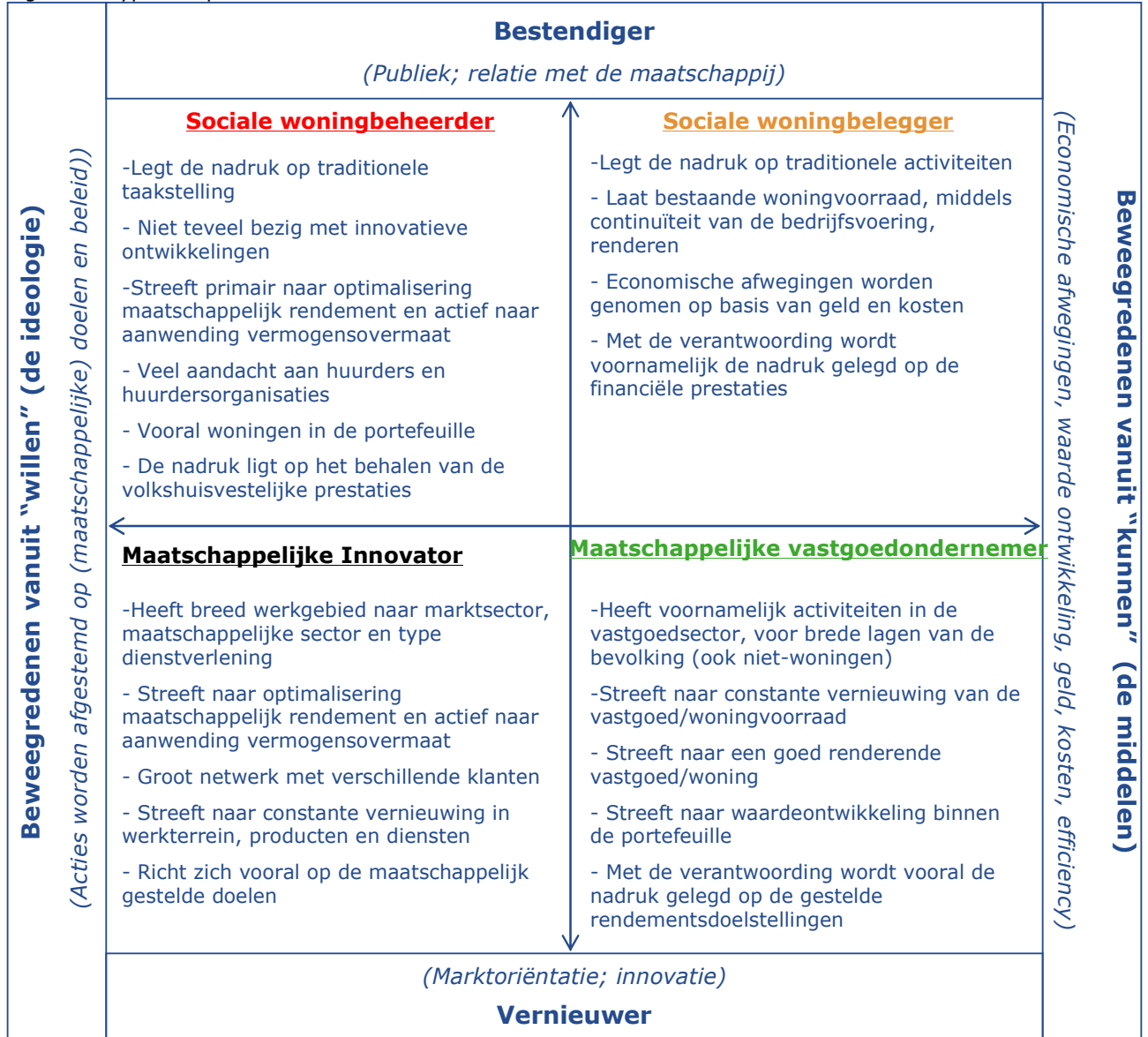
Om corporaties onderling te kunnen vergelijken dienen er onderscheidende kernmerken te zijn. In deze scriptie is gekozen om onderscheid te maken in bepaalde typen. Dit onderscheid kan op verschillende manieren worden gemaakt. Echter is er voor dit onderzoek gekeken naar een studie van KPMG en een studie van Gruis.

KPMG heeft in 2008 een verkennende studie gedaan naar de beweegredenen van woningcorporaties. Zij hebben deze beweegredenen weergegeven op een assenstelsel die de ideologie, publiek, middelen en de markt vertegenwoordigen.

Gruis (2007) heeft in zijn rapport 'Naar een typologie van bedrijfsstijlen' een indeling gemaakt naar bedrijfsstijl van de corporatie. Gruis deelt corporaties in op een matrix met 4 vlakken. Op de onderste horizontale kant wordt de mate van innovativiteit weergegeven en op de bovenste horizontale kant de mate van bestendigheid van de corporatie. Aan de linker verticale kant wordt de mate van maatschappelijk rendement weergegeven en op de rechter verticale kant de mate van financieel rendement. Op basis van deze vier punten onderscheidt hij vier typen, die ook benoemd worden. Gruis onderscheidt de Sociale woningbeheerder, Sociale woningbelegger, Maatschappelijke Innovator en de Maatschappelijke Vastgoedondernemer.

Deze twee benaderingen van Gruis en KPMG vullen elkaar aan. Vandaar dat deze twee benaderingen voor dit onderzoek bij elkaar worden gevoegd. Daarnaast zijn er nog enkele andere aspecten aan de matrix toegevoegd door de auteur van deze scriptie. Hierover is overleg gepleegd met Gruis om eventuele misstanden en verkeerde interpretaties te voorkomen. De nieuwe matrix ziet er als volgt uit:

Figuur 4: Typen corporaties



(Bron: Eigen bewerking van Gruis (2007); 'Naar een typologie van bedrijfsstijlen' en KPMG (2008); 'Een verkennende studie naar de beweegredenen van woningcorporaties')

03.02 De componenten van het portefeuillemanagement

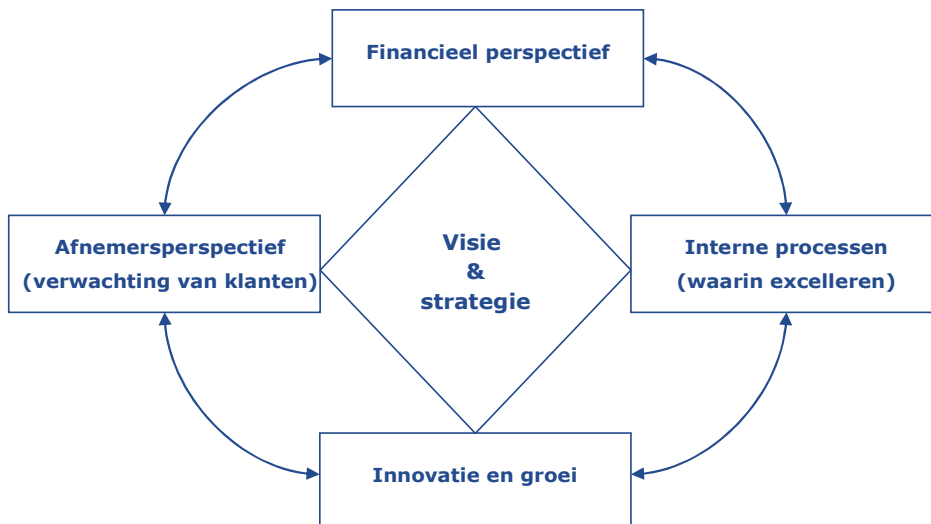
Corporaties zijn hybride organisaties met als kloppend hart het portefeuillemanagement waaronder een breed takenpakket met verschillende verantwoordelijkheden valt. Om enig structuur aan te brengen in het portefeuillemanagement is ervoor gekozen om het begrip onder te verdelen in verschillende componenten.

De componenten van het portefeuillemanagement zijn door de auteur van dit onderzoek zelf opgesteld. De componenten zijn voornamelijk gebaseerd op de Balanced Scorecard (BSC), daar draait

het om de strategie en visie. Deze strategie en visie worden beïnvloed door vier pijlers, de interne processen, innovatie en groei, afnemersperspectief en het financiële perspectief.

Elementen en componenten worden als synoniem voor elkaar gebruikt in dit afstudeeronderzoek.

Figuur 5: De Balanced Scorecard



(Bron: R. Kaplan, D. Norton, 1987)

In dit onderzoek wordt het model bewerkt door 'portefeuillemanagement' in het midden te zetten op de plaats van visie en strategie met daaromheen de vier elementen (strategie, financieel, organisatie&communicatie en informatie&automatisering) van portefeuillemanagement die onlosmakelijk met elkaar in verbinding staan. Het bewerkte BSC-model moet de samenhang en de verbondenheid van de vier elementen in combinatie met portefeuillemanagement weergeven.

Het eerste element (van de bewerkte versie van de BSC tot het portefeuillemanagement-model) is de strategie. Iedere organisatie heeft te maken met strategievorming en de uitvoering hiervan. Met een strategie wil een organisatie haar gestelde doelen bereiken. Een strategie is tevens nodig om te overleven en ervoor te zorgen dat het bedrijf 'gezond' blijft. Dit geldt ook voor corporaties. Er is veel geschreven over strategisch voorraadbeleid en het formuleren van strategieën op portefeuille niveau (o.a. Van den Broeke, Gruis, Van Os). De strategische pijler is hierom duidelijk een onderdeel van het portefeuillemanagement, die apart dient te worden aangehaald.

De tweede component betreft de financiële kant van het managen van de portefeuille. Van corporaties is bekend dat zij een omvangrijke portefeuille hebben met (verschillende) vastgoedobjecten. Deze objecten vertegenwoordigen een grote waarde. Nu corporaties zo'n groot vermogen hebben is het belangrijk dat zij hun portefeuille op waarde kunnen schatten. Met deze informatie kunnen zij bijvoorbeeld nieuwe investeringen doen. Ook is het voor de (financiële) continuïteit van de corporatie van belang dat de corporatie weet of haar portefeuille financieel 'gezond' is. Zonder vermogen/geld kan een organisatie niet bestaan het is een essentieel onderdeel, vandaar dat dit de tweede component is.

De interne processen van de BSC betreft de organisatie en kwaliteit van de organisatie. De interne processen zijn vertaald naar de organisatie&communicatie als derde element van portefeuillemanagement. Dit element hangt nauw samen met de strategie. Op welke wijze de strategie tot stand komt hangt af van de manier waarop de beleidsbepaling plaats vindt. Dit kan top-down, bottom-up of een combinatie van beiden zijn. Dit heeft te maken met de organisatiestructuur en cultuur binnen de organisatie.

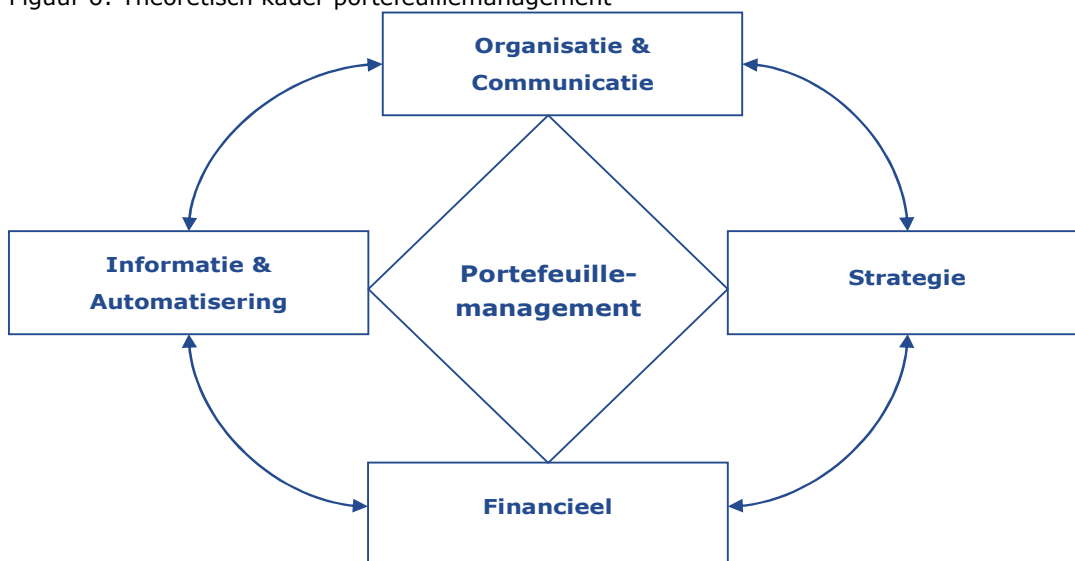
Organisatie is van belang om een duidelijke taakafbakening te maken en te bepalen wie er verantwoordelijk is voor de uitvoering van bepaalde activiteiten op de verschillende afdelingen. Ook is het van belang om aan te geven wie welke soorten beleidsgegevens genereert (Van den Broeke, 1998). Zonder een goed georganiseerde organisatie waar binnen geen duidelijke communicatie plaats vindt is het lastig om een organisatie goed te laten functioneren.

Tot slot het laatste element van portefeuillemanagement; informatie&automatisering. Informatie is nodig om doelen, beleid en strategie vast te stellen op de verschillende niveaus binnen de corporatie. Ook is er informatie nodig om verantwoording af te kunnen leggen tegenover de share- en stakeholders over de behaalde resultaten en geplande investeringen.

Deze informatie moet worden verwerkt in een systeem. Het belang van een goedwerkend, eenduidig en gebruiksvriendelijk systeem is van belang, zodat elke medewerker over dezelfde informatie beschikt.

De vier bovengenoemde elementen hangen met elkaar samen en dienen op elkaar afgestemd te worden. Deze vier componenten tezamen worden weergegeven in het bewerkte BSC model. De kernfactoren van portefeuillemanagement staat in het midden. Dit alles ziet er zo uit in de figuur hieronder.

Figuur 6: Theoretisch kader portefeuillemanagement



(Bron: Eigen bewerking van BSC model van R. Kaplan en D. Norton)

04 THEORETISCHE ONDERBOUWING

In het vorige hoofdstuk is de totstandkoming van de vier componenten aan bod gekomen. In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst voor elk van deze vier elementen, waarbij het portefeuillemanagement een prominente rol krijgt. Het doel is om inzicht te krijgen in de theorie voor elke component waar de corporatie haar gedachtegoed op baseert bij het uitoefenen van het portefeuillemanagement in de praktijk. Deze theoretische achtergrond moet leiden tot specifieke kernfactoren voor het portefeuillemanagement bij corporaties.

Paragraaf één gaat over de strategie, deze paragraaf is opgebouwd uit een aantal punten die bijdragen aan de strategie vorming voor corporaties. In de tweede paragraaf wordt het financiële component besproken. De financiële component wordt onderbouwd door het begrip risico en de waardebeoordeling van de vastgoedportefeuille.

In de derde paragraaf, de component organisatie&communicatie, wordt er aandacht besteed aan de beleidsbepaling. De inhoud van het beleid en de kwaliteit daarvan. Ook wordt het begrip portefeuillemanagement omschreven.

De laatste vierde paragraaf betreft de component informatie&automatisering. Hierin worden drie doelen van informatievoorziening besproken. Tot slot wordt het informatiesysteem en de wetenschap hieromtrent besproken.

04.01 Strategie

Strategie is een bekend fenomeen waar al veel over geschreven is. Elke organisatie heeft te maken met de strategie die zij opstelt en uit moet voeren. Deze strategie kan op verschillende bedrijfsniveaus worden vastgesteld. Voordat de strategie kan worden bepaald moet er eerst duidelijkheid zijn over de volgende punten:

- Wat de activiteiten van de organisatie zijn;
- Wie de stakeholders van de organisatie zijn;
- Wat de doelstellingen zijn en wat concreet bereikt moet zijn op een bepaald moment;
- Welke middelen ingezet kunnen worden qua menskracht, financiën, bedrijfsmiddelen en bij welke gewenste bedrijfscultuur.

(bron: Keeris, 2001)

In de praktijk komt de strategievorming minder planmatig tot stand, maar meer via onderhandelingen en overleg met verschillende partijen en betrokkenen die een visie hebben op de doelstellingen (Keeris, 2001).

Het bovenstaande geeft dus aan welke input er nodig is om een strategie vast te stellen, maar geeft nog geen antwoord op wat strategie precies is. Keuning (1996) doet dit wel en hij omschrijft strategie als volgt: "*Strategieformulering is het vaststellen van de doeleinden van een organisatie, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs, respectievelijk de middelen waarmee de organisatie de gestelde doelen wil realiseren.*"

Deze definitie is vrij breed, als deze definitie vertaald wordt naar de context van de corporatie komt al snel het strategisch voorraadbeleid aan de orde. Het strategisch voorraadbeleid is een belangrijk begrip binnen de corporatie en ook binnen het portefeuillemanagement. Van den Broeke definieert strategisch voorraadbeleid als: *"Alle activiteiten die een woningbeheerder in onderlinge samenhang als onderdeel van een marktgerichte, strategische en integrale visie op zijn woningbezit ontplooit. Deze activiteiten hebben tot doel om de woningvoorraad op kortere en langere termijn in overeenstemming te houden, en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvrage en de bedrijfsdoelen van de verhuurder."* (Van den Broeke, 1998: 42).

In deze definitie komen de eerste drie punten terug van de informatie die nodig is om de strategie te kunnen opstellen volgens Keeris. De activiteiten worden benoemd en de stakeholders komen onder andere terug in de vorm van de verhuurder en de woningbeheerder. De stakeholders kunnen hierbij invloed uitoefenen op de corporatie, maar de corporatie kan ook invloed uitoefenen op deze stakeholders. Het derde punt is de doelstelling die terug komt in de woningvoorraad die in overeenstemming moet blijven met de marktvrage.

In het vierde en laatste punt van Keeris komen de andere pijlers aan de orde, zoals de organisatie en het financiële aspect. Deze zullen hier dan ook niet verder worden uitgewerkt.

04.02 Financieel

In deze paragraaf wordt de financiële component van het portefeuillemanagement behandeld. Hierbij wordt vooral aandacht besteed aan de verschillende waarderingmethoden voor vastgoed. Er zijn verschillende methoden om de waarde van vastgoed te bepalen. Naast het inzicht om de waarde van vastgoedobjecten te bepalen, is het ook van belang om inzicht te hebben in het rendement van de verschillende projecten.

Waardebepaling voor vastgoed

De juiste manier van waardebepaling is de kern en de grondslag van de financiële huishouding, want iedere vastgoedorganisatie moet haar portefeuille op waarde kunnen schatten. De corporatie dient te weten of haar behaalde financieel rendement voldoende is om de economische zelfstandigheid te waarborgen en om na te gaan of de financiële middelen efficiënt worden ingezet (Gruis en Nieboer, 2004).

De corporatie kan op twee manieren de waarde van de objecten binnen haar portefeuille bepalen. Ten eerste kunnen zij dit extern regelen door het uit te besteden aan een onafhankelijk persoon, zoals een taxateur. Er wordt dan gesproken van het taxeren van de objecten. Als tweede optie kan de corporatie dit zelf doen, dit wordt waarden genoemd.

De waarde van het vastgoed waarop deze op de balans komt te staan, is de boekwaarde. De manier om de boekwaarde te bepalen, is zoals gezegd op verschillende manieren te berekenen, afhankelijk van het waardebegrip. Niet elke methode is voor deze scriptie van belang. Er wordt daarom aandacht besteed aan de vier meest voorkomende manieren om de boekwaarde te bepalen en welke methode

hiervoor nodig is. Allereerst wordt de historische kostprijs behandeld met lineaire afschrijving. Daarna komen de bedrijfswaarde en de beleidswaarde aan bod. Tot slot wordt de marktwaarde behandeld.

Historische kostprijs:

Bij de historische kostprijs wordt er uitgegaan van de waarde van het object toen die gebouwd werd en op dit bedrag wordt jaarlijks afgeschreven totdat het object niks meer waard is. Alleen de grondwaarde blijft over. Bij deze waarderingsmethode wordt er geen rekening gehouden met de waarde verandering van vastgoed, inflatie en de waarde verandering van de grondprijs.

De boekwaarde is een ouderwetse manier om de waarde van vastgoed te bepalen, omdat het object na een x aantal jaren vaak nog wel een bepaald bedrag waard is.

Beleidswaarde

De beleidswaarde is gelijk aan de netto contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, uitgaande van het door de corporatie vastgestelde beleid. Deze omschrijving is niet per definitie gelijk aan de bedrijfswaarde (Kramer en Van Welie, 2004). Het beleid betreft onder andere de eigen opgestelde regels over de geplande huurstijging, het onderhoudspercentage en de disconteringsvoet.

De beleidswaarde wordt berekend op basis van de Discounted Cashflow (DCF). Deze methode maakt de cashflows die voortkomen uit de exploitatie van een woning of project contant naar de peildatum. Deze cashflows worden geïndexeerd met de percentages voor inflatie, bouwkosten, onderhoud etc. (Van Gool, 2007). Enkel de exploitatielasten worden meegenomen en niet de eventuele (des)investeringen.

De gegevens die voortkomen uit het gevoerde beleid vormen de input voor de DCF-methode.

De bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde wordt door Van Gool 2007 gedefinieerd als: "De contante waarde van de aan een actief of samenstel van activa toe te rekenen toekomstige kasstromen die kunnen worden verkregen met de uitoefening van het bedrijf." De bedrijfswaarde is ook gebaseerd op de DCF methode.

Om de bedrijfswaarde bij corporaties te berekenen wordt er gebruik gemaakt van de gegevens van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De gegevens bestaan onder andere uit de huurstijging, percentage voor onderhoud en de disconteringsvoet. Het WSW geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Dankzij deze garanties kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden. Het door het WSW geborgde volume bedraagt inmiddels (begin 2008) circa 67 miljard euro. De verwachting is dat in de jaren 2008 tot en met 2012 €35 miljard aan nieuw WSW-papier wordt uitgegeven (www.wsw.nl).

Hier zit tevens het verschil met de beleidswaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de gegevens van de WSW, deze gegevens zijn vaak 'veilig' en daardoor verschillen deze percentages regelmatig met het gevoerde beleid van de corporatie.

Marktwaarde (externe waardering)

Het International Valuation Standards Committee (IVCS) omschrijft de marktwaarde als volgt: "De marktwaarde is het geschatte bedrag waartegen vastgoed op de datum van de taxatie zou worden

verkocht uitgaande van een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper met voldoende afstand tot elkaar na een geëigende voorbereiding waarin ieder van de partijen met kennis van zaken zorgvuldig en zonder dwang zou hebben gehandeld."

Dit waardebegrip is nog vrij nieuw voor corporaties. De corporaties die veel van hun bezit afstoten zullen de marktwaarde veelvuldig gebruiken om de waarde van haar objecten te kunnen bepalen bij verkoop.

Metten van het rendement op vastgoed

De bovenstaande paragraaf ging over de verschillende manieren waarop de waarde van het vastgoed binnen de portefeuille bepaald kan worden. Ook wat betreft de investeringsanalyse geldt dat er verschillende manieren zijn om de waarde van een investering te kunnen bepalen, dit gebeurt in de vorm van het rendement. Het rendement is van belang, omdat met deze 'winst op projecten' andere investeringen gedaan kunnen worden. De corporatie kent twee soorten rendementen, financieel rendement en maatschappelijk rendement.

Financieel rendement is gemakkelijk te meten en uit te drukken in een percentage. Maatschappelijk rendement heeft betrekking op de (gewenste) positieve effecten van beleidsmaatregelen (Gruis en Nieboer, 2004).

Het financiële rendement hoeft voor corporaties niet hoog te zijn, mits zij maar hun economische zelfstandigheid kunnen continueren en waarborgen. Daarnaast is het van belang dat de financiële middelen efficiënt worden ingezet (Gruis en Nieboer, 2004).

Er zijn een aantal indicatoren waarmee het financiële rendement gemeten kan worden. De meest voorkomende zijn de hieronder weergegeven rendementen. De definities zijn te vinden in bijlage 2.

- Het directe rendement
- Het indirecte rendement
- Total Rate of Return (TRR)
- Internal Rate of Return (IRR)
- Netto contante waarde (NCW)
- De aeDex/IPD vastgoedindex

Gruis en Nieboer (2004) stellen de NCW en de IRR als meest relevante indicator. Zij zeggen dat woningcorporaties doorgaans een lange-termijnperspectief bij hun investeringen nodig hebben, waardoor de IRR of de NCW voor hen als beste indicator geldt.

Maatschappelijk rendement

Het maatschappelijke rendement is niet uit te drukken in kengetallen en hierdoor moeilijk te meten. Gruis en Nieboer geven een definitie om het maatschappelijk rendement te kunnen meten. "Voor het definiëren van maatschappelijk rendement is een definitie nodig van de maatschappelijke doelen en een operationalisering daarvan in gewenste effecten met meetbare indicatoren." Met als doel te kunnen meten wat alle gewenste positieve effecten zijn, die worden veroorzaakt door de activiteiten van corporaties (Gruis en Nieboer, 2004).

Er worden twee typen maatschappelijke activiteiten onderscheiden. De specifieke maatschappelijke activiteiten hebben als doel om bij te dragen aan de marktimperfecties. Dit zijn activiteiten, zoals het bouwen van betaalbare huurwoningen voor de doelgroep met een laag inkomen. De tweede activiteit heeft betrekking op de algemene marktactiviteiten. Hierbij valt te denken aan het investeren in duurzaamheid en bijdragen aan gedifferentieerde buurten door verkoop van bezit (Gruis en Nieboer, 2004).

Volgens Gruis en Nieboer (2004) kan maatschappelijk rendement worden opgedeeld in twee verschillende prestatie indicatoren: de output en de outcome. De output is in vergelijking met de outcome gemakkelijk te meten, want output heeft betrekking op de daadwerkelijke dienst of product dat geleverd wordt. Een voorbeeld hierbij is het aantal woningen dat door renovatie geschikt is voor de doelgroep met een handicap. Outcome heeft betrekking op het gewenste effect dat deze investering moet hebben. Hierbij valt te denken aan, of de doelgroep met een handicap zich meer thuis voelt in de buurt nu er voor hen geschikte woningen zijn en zij met een aantal bij elkaar wonen. Dit verband hoeft niet perse gerelateerd te zijn aan de output.

Wellicht vindt deze groep mensen de nieuwe buurt prettig, maar maakt het hen niet uit of ze daar met elkaar wonen.

De beoogde outcome is in feite het 'echte' maatschappelijk rendement, maar dit is het lastigst kwantificeerbaar. Aangezien het maatschappelijk rendement een belangrijk onderdeel is van het portefeuillemanagement bij corporaties, wordt het ook in deze scriptie kort belicht. Er zullen geen vragen komen in de vragenlijst over maatschappelijk rendement.

In dit stukje wordt in het kort een techniek besproken die het kwantificeerbaar maken van het maatschappelijk rendement mogelijk maakt. Één van de onderzoeken hiernaar is gedaan door De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV). Zij hebben een SEV-effectenkaart bedacht om het maatschappelijk rendement te bepalen. De effectenkaart brengt de verschillende aspecten van een maatschappelijke investering in verband met elkaar en presenteert deze op een overzichtelijke manier (J. Deutem; SEV-Effectenkaart, juni 2007).

Bij het opstellen van de effectenkaart moet er al wel een idee bestaan over de investering en het gewenste effect. Vervolgens kunnen de vijf onderstaande vragen beantwoord worden. Met deze gegevens wordt de effectenkaart opgesteld:

1. Wie ondervindt effecten?
2. Welke effecten zijn dat?
3. Hoe bereikt u deze effecten?
4. Kunt u deze effecten meten?
5. Wat wilt u bereiken?

Als er duidelijk antwoord gegeven is op deze vragen is het maatschappelijk rendementen ofwel de outcome duidelijk. De SEV-Effectenkaart ziet er zo uit:

Figuur 7: SEV-Effectenkaart

SEV		SEV-Effectenkaart						
		Investeringsvoorbeeld 'het aanstellen van een huismeester' (uitgewerkt voor één stakeholder)						
1. Wie ondervindt effecten?	2. Welke effecten zijn dat?	3. Hoe bereikt u deze effecten?	Wat is het tastbare resultaat?	Welke redenering ligt hieraan ten grondslag?	4. kunnen we deze effecten meten?		5. wat willen we bereiken?	Kanttekening
Stakeholder	Effect [outcome]	Benodigde activiteit	Resultaat [output]	Veranderingstheorie	Indicator	Meetmethode	Doelstelling	
1. Huurder	A. Veiliger leefomgeving	Sloten onderhouden	# reparaties	Complexen goed beveiligd	# aangiftes	informatie politie	van 3 naar 2 per maand	
		Hangjongeren aanspreken	tijdsbesteding	Minder gelegenheidsriminaliteit (uit verveling)	veiligheidsgevoel	enquête	waardering van 6 naar 7,5	
	B. Schoner complex	Aansturen schoonmakers	?	Kunnen efficiënter werken	schoonheidsindex	schouw	van categorie 3 naar categorie 4	
		Prikkacties jeugd	# jongeren # zakken afval	Zwerfafval opgeruimd Schoner gedrag	# rondzwervende objecten	logboek huismeester	van 10 naar 2 per maand	
	Bewoners aanspreken	tijdsbesteding	Schoner gedrag	tijd besteed aan schoon op bewonersavonden	registratie medewerker	van 25% naar 5%		
2.								

(Bron: J. Deutem; SEV-Effectenkaart, juni 2007)

04.03 Organisatie&Communicatie

In deze derde paragraaf staat de organisatie en communicatie centraal. Om inzicht te krijgen in de organisatie structuur van corporaties en uit welke afdelingen deze bestaat, wordt er in deze paragraaf enkele organisatie structuren geschetst met de bijbehorende afdelingen. De organisatie structuur hangt samen met de manier waarop de beleidsbepaling tot stand komt. Dit wordt in paragraaf 04.03 besproken. Er is een aantal manieren waarop het beleid vastgesteld kan worden. Voor het managen van de corporatie is een groot aantal competenties nodig. Deze competenties worden gehaald uit de definitie van portefeuillemanagement van Cooper (2006).

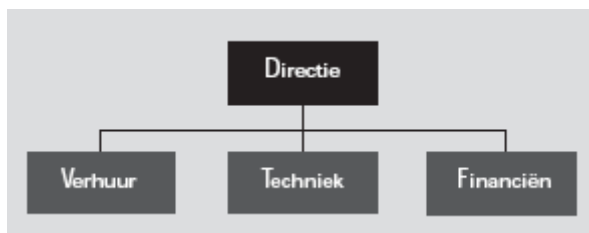
Hoe is de corporatie georganiseerd?

Om erachter te komen op welke wijze het portefeuillemanagement tot stand komt en welke afdelingen hierbij betrokken zijn, is het nodig om inzicht te krijgen in de organisatie van de corporatie.

Hieronder worden vier verschillende organisatievormen besproken. Deze vormen zijn niet limitatief, doch de standaard vormen die het meeste voorkomen. De corporatie kan desgewenst van deze vormen afwijken. De grootte van de corporatie is van invloed op de organisatievorm. Straub (2001) stelt dat ingewikkelde organisatiestructuren bij corporaties niet veel voorkomen. Bij kleine organisaties is de interne differentiatie gering en ook het aantal specialisaties in de afdelingen is gering. Bij grotere organisaties (\pm 6.000 woningen) neemt het aantal afdelingen toe. Bij de grotere corporaties komen meer kleinere afdelingen voor (differentiatie) als ook weinig afdelingen met een

grotere omvang en veel verschillende specialisaties per afdeling (Straub, 2001). Zoals iedere organisatie kent de corporatie als hoogste orgaan de directie afdeling. Welke afdelingen hieronder hangen, verschilt per organisatie. Elke afdeling heeft zijn eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De organisatievorm bepaalt in belangrijke mate de plek binnen de organisatie waar het portefeuillemanagement geregeld is. De meest eenvoudigste vorm is de standaard organogram, deze vorm kent de verhuurdiensten, technische dienst en de financiële dienst. Zie de figuur hieronder.

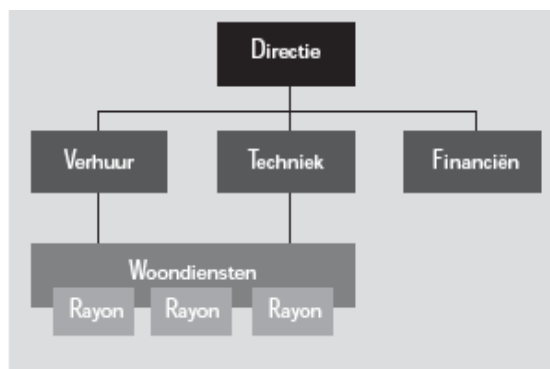
Figuur 8: Traditioneel woondiensten model



(Bron: Straub, 2001)

Een iets uitgebreidere vorm heeft de verhuur afdeling opgesplitst naar woondiensten. Er worden hier verschillende rayons weer gegeven. Deze rayons kunnen verschillende vestigingen zijn in verschillende plaatsen of wijken. Dit Traditionele model met integratie van Woondiensten wordt hieronder weergegeven.

Figuur 9: Traditioneel woondiensten model met integratie van woondiensten

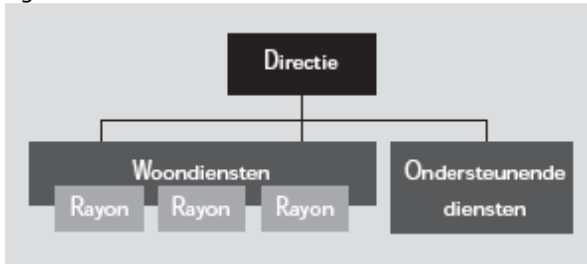


(Bron: Straub, 2001)

Een weer andere organisatiestructuur is het Woondiensten model. In de loop der jaren is het woondiensten model steeds belangrijker geworden. De woondiensten worden ondersteund met de ondersteunende diensten. Tot deze diensten behoren onder andere de financiële administratie, bedrijfsbureau, planmatig onderhoud en andere onderhoudsdiensten (Straub, 2001). Het woondiensten model heeft hierin een belangrijke rol en geeft opdrachten aan Technische zaken en financiële zaken. De Woondiensten zijn hier gesplitst in een aantal rayons om de afstand tot de

klanten te verkleinen. Het model ziet er zo uit. Deze vorm is overigens niet vastgelegd, de corporatie kan een andere weergave hebben, maar het uitgangspunt blijft wel hetzelfde.

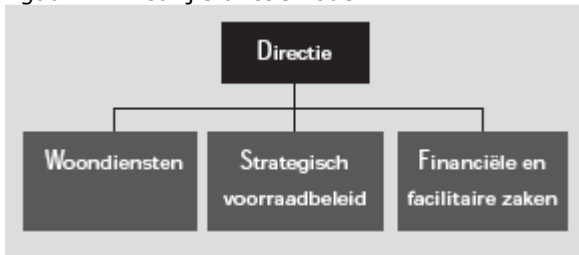
Figuur 10: Woondiensten model



(Bron: Straub, 2001)

De laatste basis vorm is het bedrijfsfunctiemodel. In dit model is te zien dat er een verschuiving heeft plaats gevonden van woondiensten naar verschillende productdiensten. Dit komt niet doordat corporaties haar klanten minder belangrijk vindt, maar doordat de maatschappelijke opgave belangrijker is geworden en ook meer nadruk heeft gekregen.

Figuur 11: Bedrijfsfunctiemodel



(Bron: Straub, 2001)

Beleidsbepaling

Iedere organisatie heeft op een andere manier haar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. Dit heeft onder andere te maken met de beleidsbepaling.

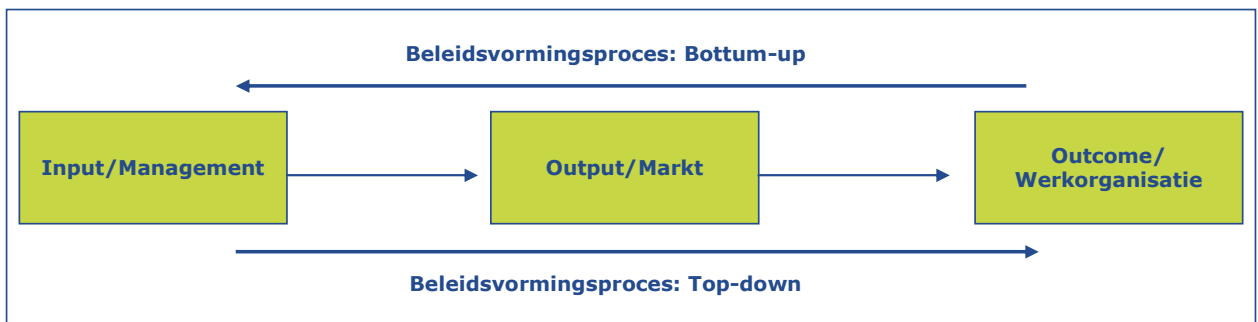
Van den Broeke (1998) omschrijft drie manieren van beleidsvoering. Allereerst is er de top-down benadering. Het beleid wordt opgesteld en de beslissingen worden genomen door het management. Er wordt hier dus niet of nauwelijks gekeken naar de behoefte vanuit de markt en de kennis van de medewerkers die lager in de organisatie hun werkzaamheden verrichten. In het geval van de corporatie, wordt er niet overlegd met de mensen van onderhoud, service, verhuur etc..

Bij een bottom-up komt de besluitvorming in de organisatie tot stand van onder naar boven. Op deze manier bereikt de informatie stroom uit het operationele niveau de top. Er wordt hier gekeken naar de afzonderlijke componenten van de organisatie. De overall visie kan wellicht ontbreken.

De derde manier van beleidsvoering is een wisselwerking tussen top-down en bottom-up. Het management en de medewerkers van onderhoud, service, verhuur etc.. gaan met elkaar in gesprek en maken beiden hun eigen behoefte kenbaar.

Hieronder is weergegeven hoe de beleidsbepaling tot stand kan komen.

Figuur 12: Beleidsbepaling



Bron: Van den Broeke (1998) en Van Os (2007)

Portefeuillemanagement en de benodigde vaardigheden

Portefeuillemanagement is een breed begrip dat vele definities kent. Een toepasselijke definitie is gevonden in de omschrijving van Cooper (2006). Zijn definitie van het portefeuillemanagement luidt als volgt: *"Een dynamisch besluitvormingsproces waarin een organisatie continu projecten evalueert, selecteert en prioriteert. Projecten kunnen worden versneld of juist worden stop gezet door beschikbare middelen (tijd, geld) te verdelen. Het proces kenmerkt zich door onzekere en aan verandering onderhevige informatie, meerdere doelen, strategische overwegingen en gevoeligheden en verschillende beslissers"*.

Uit deze omschrijving blijkt dat het managen van de portefeuille een ingewikkeld proces is, waar veel kennis, kunde en capaciteit voor nodig is. Naast deze drie sleutelwoorden kunnen de volgende vaardigheden uit zijn omschrijving gehaald worden:

- Goed om kunnen gaan met veranderingen in de markt, het proces en daarop inspelen;
- Flexibel om kunnen gaan met andere partijen en de informatie die zij aandragen;
- Kritisch zijn op jezelf/zelf reflectie;
- Ad-hoc kunnen beslissen;
- Lange termijn denken en plannen;
- Snel kunnen schakelen;
- Goed kunnen managen van risico en onzekerheid, stressbestendig;
- Efficiënt om kunnen gaan met de middelen die je hebt;
- Goed kunnen communiceren.

Uit de theorie van Cooper (2006) zijn deze vaardigheden van belang om het portefeuillemanagement uit te kunnen voeren. In het volgende hoofdstuk worden deze vaardigheden vergeleken met een aantal advertenties voor de functie portefeuillemanager bij een aantal corporaties.

04.04 Informatie&automatisering

Informatie en automatisering is een belangrijk onderdeel binnen de organisatie. Informatievoorziening heeft volgens Van den Broeke (1998) drie doelen. Ten eerste moet er informatie/beleidsgegevens verzameld worden om daarmee beleidskeuzen voor te bereiden of te onderbouwen. Daarnaast dient informatie verzameling om de voortgang van het succes en het beleid te monitoren. Tot slot heeft de organisatie informatie nodig om over het gevoerde beleid met derden en stakeholders te kunnen communiceren. Dit betreft de externe verantwoording. Deze drie punten worden hieronder in drie paragrafen uitgelegd. De vierde en laatste paragraaf gaat over het informatiesysteem. Gegevens dienen te worden ondergebracht in een systeem, zodat deze elk moment opgevraagd kunnen worden. Op deze manier kunnen gegevens bijvoorbeeld gemakkelijk aangepast worden. Het doel is om de informatie uit het systeem te koppelen aan de beleidsgegevens.

Beleidsontwikkeling

Ten eerste is er informatie nodig over de beleidsgegevens om beleidskeuzen op te stellen en/of te onderbouwen. Ook kunnen zo alternatieven tegen elkaar worden afgewogen. Op deze manier vindt er beleidsontwikkeling plaats. De informatie die hiervoor nodig is betreft de eigen gegevens en de bedrijfsvreemde gegevens. Het systeem moet in staat zijn een koppeling kunnen maken tussen de eigen gegevens en de bedrijfsvreemde gegevens die tegen elkaar afgewogen kunnen worden.

Daarnaast geeft beleidsontwikkeling ook inzicht in het eigen functioneren en in vergelijking met andere organisaties (Van den Broeke, 1998).

Interne prestaties meten en verantwoording

De tweede informatie voorziening, volgens Van den Broeke (1998), is nodig om de voortgang en het succes van het beleid te monitoren. Doelstellingen worden veelal gebaseerd op de beleidsontwikkelingen en de informatie van het management. Daarom dienen de doelstellingen gemeten kunnen worden om zo te kunnen oordelen over de eigen prestaties en om de voortgang en het succes van het beleid te kunnen bewaken. Als men de eigen prestaties kan meten dan kunnen deze ook vergeleken worden met andere organisaties.

Bedrijfsprestaties en externe verantwoording

De derde informatie behoefte is nodig om over het gevoerde beleid met derden te communiceren en te discussiëren. Iedere organisatie dient verantwoording af te leggen aan de eigen medewerkers, het bestuur en de externe omgeving. Deze verantwoording wordt gekoppeld aan het gevoerde beleid en het gevoerde beleid komt tot stand door de beschikbare informatie die de organisatie heeft.

De beschikbare gegevens moeten worden vastgelegd in een jaarverslag met de daarbij behorende balans en winst- en verliesrekening.

Het is dus belangrijk dat er een samenhangend informatiesysteem komt, omdat de beleidsontwikkeling samengaat met de organisatie en informatievoorziening (Van den Broeke, 1998).

Hieronder wordt uitgelegd wat de technische eisen zijn waaraan een informatiesysteem moet voldoen.

Informatiesysteem

In de hedendaagse praktijk kan geen enkele organisatie meer zonder computer gestuurde systemen. Alle beschikbare informatie wordt opgeslagen, zodat het gemakkelijk opgevraagd kan worden, zonder dat er gegevens verloren gaan of kwijt raken. Volgens de Dikke van Dale is een informatiesysteem *'het geheel aan mensen, procedures en apparatuur binnen een organisatie, bestemd, gebouwd, bediend, gehanteerd en onderhouden om gegevens te verzamelen en te verwerken, de aldus verkregen informatie op te slaan, terug te zoeken, weer te geven en te verstrekken, en als zodanig fungerend als verbindingsschakel tussen de aanwezige gegevens en de informatiebehoeften van gebruikers.'*

Overigens kan ook een handmatig geschreven opgezet systeem kan een informatiesysteem zijn.

Een goed (informatie)systeem heeft dus de volgende eigenschappen, als we kijken naar de definitie van het woordenboek en wat toevoegingen van de auteur:

- De elementen (gegevens) dienen opgeslagen te kunnen worden
- De elementen (gegevens) moeten weergegeven kunnen worden
- De elementen (gegevens) moeten gemakkelijk terug te zoeken zijn
- De elementen (gegevens) moeten aangepast kunnen worden
- De elementen (gegevens) hebben meetbare eigenschappen
- Met de elementen (gegevens) kunnen er verschillende scenario's/varianten bepaald worden
- Er bestaan relaties tussen de elementen (gegevens)
- Er is een te onderscheiden structuur
- Het systeem moet gebruiksvriendelijk zijn

Deze punten zijn voornamelijk toegespitst op de interne organisatie. De inhoud van het beleid wordt voor een deel gevormd door de beschikbare gegevens in het systeem.

Het informatiesysteem is ook van belang voor de externe omgeving. Het systeem moet informatie produceren om een jaarverslag op te stellen met de bijbehorende balans en winst- en verliesrekening. Met deze informatie wordt er gecommuniceerd naar de stake- en shareholders.

04.05 Conclusie

In dit hoofdstuk is de theorie, die van toepassing is bij het portefeuillemanagement van corporaties, aan bod gekomen voor elk van de vier componenten.

Voor de strategie zijn de volgende punten van belang:

- De elementen van Keeris (2001)
- Definitie van strategie van Keuning (1998)
- Strategisch voorraadbeleid

Voor de financiële component zijn de onderstaande punten van belang:

- Waardebepaling bij vastgoed
- Financieel rendement
- Maatschappelijk rendement

Bij de organisatie&communicatie zijn de volgende punten van belang:

- De organisatiestructuur
- De beleidsbepaling
- Portefeuillemanagement en competenties

Tot slot is de automatisering&informatie onderbouwd met de volgende punten:

- Drie doelen van informatievoorziening
- Systeemleer/informatiesystemen

05 DE KERNFACTOREN

In dit hoofdstuk worden de kernfactoren opgesteld voor portefeuillemanagement bij corporaties. Deze zijn afgeleid uit de theorie besproken in hoofdstuk vier en op basis van gesprekken met enkele experts. Vervolgens wordt er per component een aantal voor de corporatie specifieke kernfactoren opgesteld.

Ook voor dit hoofdstuk zal de indeling in de vier componenten als rode draad gehanteerd blijven. In deze tabel hieronder is in het kort weergegeven welke kernfactoren bij welk segment van belang zijn. Deze kernfactoren worden in dit hoofdstuk behandeld. Ook wordt er laten zien op welke manier de kernfactoren tot stand zijn gekomen.

05.01 De kernfactoren voor strategisch portefeuillemanagement

In de theorie (hoofdstuk 04) is besproken welke elementen de strategie moet bevatten, volgens Keeris (2001). Deze elementen worden puntsgewijs hieronder uitgewerkt in de vorm van kernfactoren. Behalve het laatste punt, want dit punt heeft betrekking op de overige pijlers. Hier onder nog eenmaal de elementen van Keeris.

- Weten wat de activiteiten van de organisatie zijn;
- Weten wie de stakeholders van de organisatie zijn;
- Weten wat de doelstellingen zijn en wat concreet bereikt moet zijn op een bepaald moment;
- Weten welke middelen ingezet kunnen worden qua menskracht, financiën, bedrijfsmiddelen en bij welke gewenste bedrijfscultuur.

In deze paragraaf wordt tevens aandacht besteed aan het kunnen doorrekenen van verschillende scenario's met verschillende varianten om op deze manier de meest gunstige strategie te bepalen.

In kaart brengen van de klanten (markt) en de producten (aanbod)

Kernfactor: Inzicht hebben in de klanten (markt), producten (aanbod) en deze kunnen matchen aan elkaar, zodat het duidelijk is welke aanpassingen er moeten plaatsvinden in de portefeuille om de klanten en producten goed op elkaar te laten aansluiten.

Deze kernfactor betreft het eerste punt: de activiteiten van de corporatie. De activiteiten worden in kaart gebracht door middel van de producten. De producten is het aanbod van de corporatie.

Andere activiteiten zijn de klanten (klantgroepen) waar de corporatie zich op richt. Zij vertegenwoordigen de markt en dus de vraag kant van de vastgoedportefeuille.

De portefeuillemanager moet zorgen dat het woningaanbod wordt afgestemd op de wensen van de doelgroep. Hierbij is het van belang dat de kenmerken van de productgroepen en de klantgroepen in kaart worden gebracht. Deze twee groepen moeten met elkaar verbonden worden, dan ontstaan de zogenaamde product/klantgroep combinaties. De klantengroepen kunnen worden ingedeeld in jongeren/studenten, starters, doorstromers, gezinnen, senioren. Zij hebben als kenmerken hun leeftijd, inkomen, woonvoorkeuren en hun leefstijl. Informatie over de kenmerken van de klanten kan op verschillende manieren verworven worden. Ten eerste zijn er de gegevens van het CBS, CPB, ABF research en het VROM. Ook worden er onderzoeken uitgevoerd door de plaatselijke makelaar, WoOn of de corporatie kan zelf een onderzoek starten dan wel extern laten uitvoeren. De leefstijl wordt

steeds belangrijker en specifiek, zodat de wens per klant verschilt. De klanten worden individualistisch en willen hier op bediend worden. Zij verwachten dus dat de aanbodzijde hier op in speelt.

De productgroepen gaat over de aanbodzijde. De kenmerken hiervan zijn woningtype, grootte, prijs, woonmilieu, woonomgeving, voorzieningen, bouwjaar en kwaliteit van de woning. De corporatie moet zorgen dat deze verschillende kenmerken van vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld kan worden. Zo is de corporatie zeker dat er geen doelgroepen worden overgeslagen in het huisvesten en het is een effectieve manier om te bepalen welke transformaties er in je portefeuille moeten plaatsvinden.

Onder product-klantcombinatie (PMC's) wordt verstaan een in grote lijnen marktgerichte indeling van het corporatiebezit aan de hand van productkenmerken (woningtype, kamertal en huurprijs) en beoogde huishoudkenmerken (huishoudsamenstelling, inkomen en leeftijd) zonder te kijken naar de ligging (Van den Broeke 1998). Met deze combinaties kan de huidige portefeuille worden vergeleken met de woonwensen van de klantgroepen en daaruit kunnen conclusies getrokken worden of de omvang en samenstelling van de huidige portefeuille volstaat en welke ingrepen er nodig zijn. De corporatie bepaalt zelf haar indeling in groepen op basis van haar beleid en bedrijfsstijl.

Dit is uiteraard geen gemakkelijke opgave. De corporatie dient te zorgen dat zij de juiste combinaties maakt. De combinaties moeten 'dekkend' zijn.

Stakeholders

Kernfactor: Inzicht hebben in de spelers in het veld en hun invloed kunnen inschatten om zo ongewenste invloed te kunnen beperken of hier op in te spelen.

De corporatie is een spin in het web en heeft om deze reden te maken met veel verschillende stakeholders. De corporatie heeft te maken met haar doelgroep, de huurder maar ook de kopers. Daarnaast breidt de corporatie haar scope uit door ook te kijken naar het huisvesten van andere doelgroepen. Dit door samen te werken met andere maatschappelijke instellingen, zoals ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg instellingen en bejaarde- en verzorgingstehuizen.

Naast het huisvesten van verschillende doelgroepen ontwikkelt, bouwt en koopt de corporatie vastgoed. Door deze brede taakstelling wordt hun groep van stakeholders nog groter. Om te kunnen ontwikkelen en bouwen moet er gesproken en onderhandeld worden met ontwikkelaars, gemeenten, grondbezitters, aannemers, vastgoedbezitters etc.. Al deze stakeholders kunnen de corporatie tegenwerken en het proces belemmeren, dit dient zoveel mogelijk ingeperkt te worden. Als de corporatie in kaart heeft met wie zij te maken heeft bij het uitvoeren van haar taken en welke invloed deze stakeholders kunnen uitoefenen, zal zij minder snel voor verrassingen komen te staan.

Het SMART maken van de strategie

Kernfactor: Het hebben van een strategie die voldoet aan de SMART-eisen.

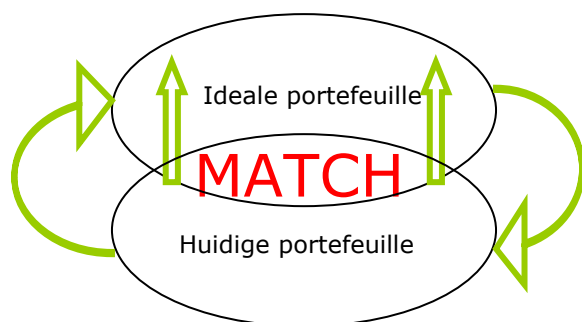
De strategie kan op verschillende niveaus worden vastgesteld en vaak gebeurt dit ook. Om een goede strategie te kunnen formuleren moet de corporatie veel kennis en informatie van de markt en haar producten hebben. De strategie kan zich richten op de doelgroepen, de portefeuillesamenstelling, de portefeuilleomvang, de financiën, de (des)investeringen, de huren, het onderhoud, de wijk etc.. Een goede strategie dient te voldoen aan de SMART-eisen. Dit houdt in dat

de strategie specifiek/concreet, meetbaar, acceptabel/draagvlak, realiseerbaar en toetsbaar moet zijn. Op deze manier is het voor iedereen binnen de corporatie duidelijk wat de strategie is en op welke manier deze gemeten moet worden. Doordat de strategie meetbaar is gemaakt kunnen de effecten getoetst worden. Op deze manier is te bepalen of de strategie effectief is geweest. Het meetbaar maken van de strategie kan door er kwantitatieve en kwalitatieve elementen aan toe te voegen. Niet alleen dient de strategie meetbaar te zijn, ook is het van belang dat er draagvlak is voor de strategie. De mensen binnen de corporatie moeten achter de strategie staan om deze te verwezenlijken.

Inzicht hebben in de transformatieopgave binnen de portefeuille

Kernfactor: Inzicht hebben in de transformatieopgave op de langere termijn (±5-10 jaar) en de financiële consequenties hiervan?

Figuur 13: Transformatie van de portefeuille



Bron: Brinkgroep, 2008

Met de transformatieopgave wordt bedoeld: de benodigde veranderingen in de huidige portefeuille om tot de "ideale" portefeuille te komen (bijvoorbeeld sloop, renovatie, nieuwbouw of anders positioneren). De figuur hierboven laat zien wat voor de meeste corporaties het geval is. Iedere corporatie heeft een huidige portefeuille en deze willen zij transformeren naar hun idee van 'ideale' portefeuille. Hiervoor is een bepaalde strategie nodig. De strategie kan betrekking hebben op slopen, renoveren, verkopen, herpositioneren, herstructureren etc.. Ook het aantal woningen het type vastgoed behoort tot de portefeuille en zo ook bij de transformatieopgave.

Het transformeren van de portefeuille heeft financiële consequenties. Deze financiële consequenties moeten haalbaar zijn. Het mag niet zo zijn dat de corporatie geen idee heeft wat het kostenplaatje van de transformatieopgave is, om financiële missers te voorkomen. De gekozen strategie om de transformatieopgave te realiseren dient binnen de toetsingskaders (zie 05.02) van de corporatie te vallen.

05.02 Financieel portefeuillemanagement

De financiële kant van het portefeuillemanagement wordt gevormd door de waardebegrippen. Het is van essentieel belang dat vastgoed goed op waarde wordt geschat voor de financiële continuïteit van

de organisatie. In hoofdstuk 04 is besproken welk effect de waarderingmethoden hebben op de waarde van de portefeuille. In deze paragraaf wordt dan ook besproken welke waardebegrippen de corporaties het best kunnen gebruiken bij het waarderen van haar portefeuille. Vervolgens worden de verschillende rendementsoorten besproken die de corporatie kan hanteren.

Waarderingsmethoden voor vastgoed bij corporaties

Kernfactor: Het niet gebruiken van de historische kostprijs als waarderingmethode om de waarde van de objecten in de portefeuille te bepalen.

Uit de theorie in hoofdstuk 04 blijkt dat de afschrijving op basis van de historische kostprijs geen realistisch beeld geeft van de werkelijkheid. Er wordt afgeschreven tot €0, terwijl –bijvoorbeeld– de woning nog wel degelijk wat waard is. Als de corporatie de woning wil verkopen op basis van deze waarderingmethode, zal de woning een veel lagere waarde aangeven dan de werkelijke marktwaarde. Deze waarderingmethode wordt dan ook afgeraden.

Om een lening te krijgen van het WSW dient de corporatie haar huidige bezit te waarderen tegen de bedrijfswaarde. Deze bedrijfswaarde is in vergelijking met de historische kostprijs een goede methode, maar deze waarde zal nog onder de echte marktwaarde liggen. De parameters van de WSW waarmee gerekend wordt zijn 'veilig' en niet geheel marktconform.

Bij de beleidswaarde gebruikt de corporatie haar eigen parameters om de waarde te bepalen. Deze parameters zijn volgens de corporatie marktconform. De waarde van de woning zal op ieder moment ongeveer de verkoopprijs laten zien. Deze prijs zal hoger uitvallen dan de bedrijfswaarde.

De hiergenoemde methoden zijn interne waarderingmethoden en worden door de corporatie zelf uitgevoerd. De corporatie kan de waarde van haar portefeuille ook laten bepalen door een externe partij aan te trekken. Dit is veelal een taxateur. De verkoopwaarde die de taxateur toekent aan de portefeuille zal geheel marktconform zijn.

Het kunnen meten van het financiële rendement

Kernfactor: Het kunnen meten van behaalde rendementen op verschillende niveaus in de organisatie, op basis van de eisen van de aeDex/IPD vastgoedindex en de NCW of de IRR.

Om inzicht te krijgen in de financiële gezondheid van de corporatie is het van belang dat de corporatie inzicht heeft op de behaalde rendementen. Met het vermogen dat uit deze rendementen voortvloeit kan de corporatie nieuwe investeringen doen zodat het een vicieuze cirkel wordt.

Het meten van het rendement kan op verschillende niveaus plaats vinden, zoals het rendement op de portefeuille, rendement per wijk, buurt of complex.

Daarnaast zijn er verschillende manieren om het rendement vast te stellen. Uit de theorie blijkt dat de NCW of de IRR de beste methoden zijn.

Een uitgebreide manier om de financiële positie in kaart te brengen kan door het lidmaatschap van de aeDex/IPD Maatschappelijke Vastgoedindex. Deze index gaat over het hebben van een benchmark, waarmee corporaties hun eigen maatschappelijke prestaties tot uitdrukking kunnen brengen in financieel-economische termen. De rendementen van de corporaties kunnen op die manier gemeten, vergeleken en gestuurd worden. Met deze rendementen kunnen nieuwe investeringen gemaakt

worden.

Het kunnen meten van het maatschappelijk rendement

kernfactor: Inzicht hebben in de outcome van gemaakte investeringen op een bepaalde plek om zo het gewenste effect te kunnen meten.

Er zijn geen specifieke formules om het maatschappelijke rendement te kunnen meten. Het meten van dit rendement kan bijvoorbeeld gebeuren door de gegevens van de werkloosheid en criminaliteit te vergelijken voor en na de investering in een bepaalde wijk. Ook kan op basis van onderzoek, in de vorm van een vragenlijst onder de inwoners, in een bepaalde wijk of buurt waar ingrijpende veranderingen hebben plaatsgevonden worden achterhaald hoe de inwoners deze veranderingen ervaren.

Het SEV heeft voor het meten van het maatschappelijk rendement een SEV-Effectenkaart ontwikkeld. Hiermee krijgt de corporatie inzicht in de maatschappelijke effecten van haar investeringen. Het maatschappelijk rendement komt niet terug in de vragenlijst die naar de woningcorporaties is gestuurd.

Deze kernfactor wordt niet getoetst bij de corporaties, aangezien het een lastig begrip is wat niet zomaar in een vraag kan worden gesteld. Desondanks is het tegenwoordig wel een belangrijk begrip en om deze reden genoemd.

Het hebben van toetsingskaders

Kernfactor: Het hebben van toetsingskaders om de behaalde prestaties te kunnen vergelijken met de gestelde prestatienormen.

De corporatie zal bepaalde toetsingskaders moeten hebben om te kunnen bepalen of de (minimaal) gestelde prestaties voldoen aan de behaalde prestaties. Op deze manier kan zij te weten komen of de corporatie goed gepresteerd heeft. Met toetsingskaders kan de corporatie ook haar eigen prestaties vergelijken met andere (concurrent) corporaties.

05.03 Organisatie&Communicatie bij portefeuillemanagement

In deze derde paragraaf komen drie manieren van beleidsbepaling aan de orde. Ook wordt er besproken op welke manier de corporatie haar beleid duidelijk kan formuleren.

Vervolgens komen de competenties voor een portefeuillemanager aan bod die uit enkele advertenties gehaald zijn deze zullen worden vergeleken met de opgestelde competenties uit de theorie van Cooper (hoofdstuk 04).

De organisatievorm; taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden

Kernfactor: Het hebben van een organisatiestructuur waarin de aparte afdelingen en medewerkers duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben.

Iedere organisatie heeft haar medewerkers en afdelingen ondergebracht in een bepaalde structuur. Zoals in hoofdstuk 04 besproken is, zijn er verschillende basisvormen om deze structuur te op te

zetten. Door deze structuur te hanteren moet het duidelijk zijn hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen binnen de organisatie.

De structuur zal waarschijnlijk verschillen al naar gelang de grootte van de corporatie en hun bedrijfsstijl. Ook zal per corporatie verschillen welke afdelingen en functies zich bezig houden met portefeuillemanagement. Dit heeft te maken met de doelstellingen van de corporatie.

Hoe meer mensen bij het managen van de portefeuille betrokken zijn, des te langer de communicatielijnen worden en des te groter de mogelijkheid bestaat dat er ruis ontstaat in de communicatie. In een grote organisatie is het moeilijk om de juiste informatie te achterhalen omdat men niet weet bij wie die juiste informatie te verkrijgen is. Om deze redenen is het van belang dat het portefeuillemanagement op een gestructureerde manier georganiseerd wordt door middel van taakafbakening, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Beleidsbepaling

Kernfactor: Een balans creëren in de totstandkoming van het beleid door een wisselwerking tussen top-down en bottom-up kennis.

In hoofdstuk 04 is het verschil tussen top-down en bottom-up benadering uitgelegd. Elke benadering heeft zo zijn voor- en nadelen. De ene benadering is niet beter dan de andere benadering. Om het beleid zo goed en duidelijk mogelijk te formuleren is wellicht een wisselwerking tussen de twee benaderingen de beste manier om het beleid vast te stellen. Er wordt dan door het management van bovenaf gekeken naar de gehele organisatie wat er goed of fout gaat en welke ingrepen er nodig zijn. Het management heeft een toekomst visie en zij hebben het overzicht over de organisatie. Maar zij weten niet wat er in de onderste lagen van de organisatie gebeurt. Daarom is het belangrijk om ook deze behoefte kenbaar te maken. Dit kan door te inventariseren welke fricties en behoeftes er zijn bij de verschillende diensten, zoals technische zaken, verhuur etc... Het beleid moet tenslotte draagvlak hebben bij de medewerkers. Als de behoefte vanuit de verschillende niveaus kenbaar is gemaakt, dan kan het beleid vastgesteld worden.

Nu alle informatie voor het beleid binnen is, moet het management ervoor zorgen dat het beleid en de doelen duidelijk geformuleerd worden.

Competenties van de portefeuillemanager

Kernfactor: De portefeuillemanager moet minimaal de volgende competenties bezitten:

- *Analytisch denkvermogen (HBO / WO)*
- *Inzicht in de volkshuisvestingspolitiek en -wereld*
- *Vermogen om te denken in termen van sociale buurt-/ wijkstrategie en in dat licht ontwikkeling te plaatsen/in gang kunnen zetten*
- *Kennis van vastgoeddenken, rekenmodellen en financiële zaken*
- *Besluitvaardig, gedreven en risicobewust, analytisch denkvermogen*
- *Consistent en vasthoudend strategie/koers bepalen, uitzetten en voeren*
- *Overtuigend netwerker*
- *Snel kunnen omschakelen als er veranderingen in de markt optreden*

Iedere organisatie draait op de capaciteit van zijn medewerkers en de kennis die zij bezitten. Het is dan ook zaak om genoeg medewerkers te hebben die met hun kennis op de juiste plek zitten. De portefeuille bij corporaties is vaak moeilijk te managen door de verschillende afdelingen die erbij betrokken worden, door de dynamische vastgoedmarkt en de veranderende ontwikkelingen vanuit de klantbehoefte. Vaak is deze portefeuille ook nog omvangrijk.

In hoofdstuk 04 is een omschrijving gegeven van het portefeuillemanagement door Cooper (2006). Hieruit is een aantal vaardigheden afgeleid. Nu is portefeuillemanagement altijd nodig, maar de noodzaak van een portefeuillemanager hoeft bij een kleine portefeuille niet hoog te zijn. Ook het portefeuillemanagement kan separaat georganiseerd zijn of enkel een onderdeel van de bedrijfsprocessen. De portefeuillemanager zal kennis en kunde moeten bezitten om de portefeuille te kunnen controleren en te managen. Daarnaast zal het aantal fte in verhouding moeten zijn met de grootte van de portefeuille. Hoe groter het bezit des te meer capaciteit er nodig is om het portefeuillemanagement te vervullen door de portefeuillemanager(s) en de overige medewerkers.

In de bijlagen worden twee verschillende advertenties weergegeven met daarin een aantal vaardigheden die de portefeuillemanager -volgens de adverteerders- nodig heeft. Het grootste verschil met Cooper, is dat de vaardigheden uit de advertenties specifiek gericht zijn op portefeuillemanagement bij corporaties. Cooper heeft een meer algemene omschrijving gegeven. Uit een analyse van deze verschillende advertenties zijn de onderstaande functie-eisen achterhaald voor de portefeuillemanager.

Functie-eisen;

- *Opleiding: HBO+ - / WO-denk- en werkniveau (bijvoorbeeld planeconomie)*
- *Inzicht in de volkshuisvestingspolitiek en -wereld; vertrouwd zijn met partijen zoals 'de politiek' (gemeenteraad), bestuurders, bewoners(vertegenwoordigende)organisaties, ambtelijk apparaat, projectontwikkelaars, financiers, elk met hun posities en hun rollen*
- *Vermogen om te denken in termen van sociale buurt-/ wijkstrategie en in dat licht ontwikkeling te plaatsen/in gang kunnen zetten*
- *Kennis van vastgoeddenken en rekenmodellen*
- *Beschikken over financiële kennis en risico's kunnen inschatten*
- *Besluitvaardig, gedreven en risicobewust, analytisch denkvermogen*
- *Consistent en vasthoudend strategie/koers bepalen, uitzetten en voeren*
- *Overtuigend netwerker*
- *Strategisch en 'politiek' inzicht en vaardigheid*

De volgende competentie wordt er tot slot nog aan toegevoegd:

- Het snel kunnen omschakelen en inspelen, als er veranderingen in de markt optreden

05.04 Informatie en automatisering

In het vorige hoofdstuk zijn drie soorten informatievoorzieningen besproken. Deze drie punten worden in deze paragraaf verder toegespitst op de corporatie. Allereerst wordt besproken welke

informatie de corporatie nodig heeft om goede beleidskeuzen te kunnen maken. Als tweede komt aan de orde het kunnen afleggen van interne verantwoording door de behaalde prestaties te kunnen meten. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de externe verantwoording. De corporatie moet haar prestaties extern kunnen verantwoorden, omdat zij een belangrijke taak hebben in het volkshuisvestelijke beleid. Tot slot komen de eisen waaraan een goed informatiesysteem moet voldoen aan de orde. Hier wordt behandeld welke informatie voor de corporatie van belang is en welke informatie dus moet worden ondergebracht in een systeem.

Informatie voor de beleidsontwikkeling

Kernfactor: Het hebben van informatie uit de eigen gegevensbestanden en uit bedrijfsvreemde gegevensbestanden om de beleidskeuzen mee te onderbouwen.

Allereerst heeft de corporatie informatie nodig om beleidskeuzen te maken. Van Os (2007) heeft een lijst gemaakt voor corporaties met daarin verschillende informatiebehoefte. Deze informatie betreft bedrijfsvreemde gegevens, zoals leefstijl, CBS statistieken, OZB-gegevens en interne gegevens, zoals doelgroepen, producten.

Beleidsinformatie is nodig over de volgende punten (Van Os, 2007):

- De klanten (omvang, kenmerken, wensen, leefstijl)
- De markt (buurt/wijkkenmerken, woningtype, woningkenmerken)
- De vastgoedportefeuille (omvang, samenstelling, kwaliteit, ligging, waarde)
- Economische, politieke, sociale (woonmilieus, leefbaarheid) demografische ontwikkelingen
- De fysieke omgeving van het bezit (infrastructuur, faciliteiten, vastgoed)
- De productieresultaten (ontwikkeling van vastgoed, dienstverlening, herstructurering, verhuur/verkoop)
- Financiële positie van de corporatie
- Het financieel presteren (o.a. concurrentiepositie)
- De marktpositie van de portefeuille (marktaandeel, marktgroei)
- Wet- en regelgeving
- Eigen beleid, draagvlak, implementatie, voortgang, bewaking
- Het maatschappelijk presteren

Dit is een vrij brede stroom van beleidsinformatie die nodig is. Een aantal punten zijn reeds aan de orde gekomen in de paragraaf strategie en financieel. Het informatiesysteem dient dus in ieder geval de informatie afkomstig uit de strategische en de financiële component te verwerken. Van andere genoemde punten kan worden afgevraagd of die in een systeem verwerkt kunnen worden, zoals de wet- en regelgeving, de fysieke informatie, het maatschappelijk presteren, de concurrentiepositie en het op één na laatste punt over het eigen beleid, draagvlak. Al deze punten zullen dan ook niet verder worden meegenomen in dit onderdeel van informatie&automatisering.

Informatie om de interne prestaties te meten

Kernfactor: De corporatie heeft gegevens nodig over het gevoerde beleid om de interne prestaties te kunnen meten en te kunnen vergelijken met andere corporaties.

De corporatie heeft informatie (bedrijfsgegevens) nodig om de voortgang en het succes van het gevoerde beleid te bewaken en te monitoren. Met de informatie uit de resultaten van de doelstellingen en opgestelde plannen kan er geanalyseerd worden hoe het plan gepresteerd heeft. Doordat de prestaties van de doelstellingen gemeten kunnen worden, heeft de corporatie inzicht in haar eigen functioneren. Door kengetallen te verzamelen van verschillende corporaties kunnen er ook onderlinge bedrijfsvergelijkingen getrokken worden met andere corporaties. Corporaties baseren hun doelstellingen veelal op managementinformatie. De beleidskeuzen die hieruit voortkomen hebben gevolgen voor de informatievoorziening en de organisatie (Van den Broeke, 1998).

Externe verantwoording

Kernfactor: De corporatie heeft gegevens en prestaties nodig om over het gevoerde beleid met derden te communiceren en externe verantwoording af te kunnen leggen.

Corporaties dienen over bepaalde onderwerpen verantwoording af te leggen. Hierbij valt te denken aan de stake- en shareholders, maar ook aan de verantwoordingsvelden van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De corporatie stelt een jaarverslag op dat geopenbaard kan worden. Door deze openheid van zaken kunnen zij leningen krijgen van het WSW indien zij dit nodig achten.

Daarnaast is het belangrijk dat corporaties verantwoording kunnen afleggen, omdat zij zich in grote mate bezig houden met de leefbaarheid van wijken en het volkshuisvestelijkbeleid.

Het informatiesysteem

Kernfactor: Het hebben van één gebruiksvriendelijk systeem, waarin alle informatie over de objecten en de markt opgeslagen ligt. Daarnaast dienen deze gegevens gemakkelijk opgevraagd, aangepast en verwerkt kunnen worden.

(Het informatiesysteem dient er tevens toe de bovengenoemde drie informatiedoelen te ondersteunen).

Corporaties krijgen dagelijks te maken met grote informatiestromen die zij moeten verwerken, zie de drie paragrafen hierboven. De corporatie is afhankelijk van haar gegevens en deze informatie gaat vaak over de meest uiteenlopende onderwerpen, desondanks is het doel dat al deze informatie in één centraal systeem ondergebracht kan worden. Ook moet het systeem de organisatie ondersteunen, dus het dient gebruiksvriendelijk te zijn en het moet tevens een nuttige output opleveren. Deze output kan worden meegenomen in het beleid en de doelen van de corporatie.

Als de corporatie al deze punten heeft opgeslagen in een goedwerkend en gebruiksvriendelijk informatiesysteem, dan zal het makkelijker zijn om beslissingen op verschillende niveaus te kunnen nemen.

05.05 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de kernfactoren bepaald voor het portefeuillemanagement bij corporaties. Een overzicht van de kernfactoren wordt hieronder weergegeven.

<p>STRATEGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht hebben in de klantgroepen en de productgroepen - Wie zijn je stakeholders? - Het SMART maken van de strategie - Inzicht in de transformatieopgave binnen de portefeuille 	<p>FINANCIËEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het niet gebruiken van de historische kostprijs - Het kunnen meten van financiële rendementen op investeringen - Het hebben van toetsingskaders - Inzicht in het maatschappelijke rendement
<p>ORGANISATIE&COMMUNICATIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisatiestructuur met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - Welke plek neemt portefeuillemanagement in, in de organisatie - De portefeuillemanager en de bijbehorende competenties 	<p>INFORMATIE&AUTOMATISERING</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het hebben van informatie uit de eigen gegevensbestanden en uit bedrijfsvreemde gegevensbestanden om de beleidskeuzen mee te onderbouwen - Gegevensverzameling om de interne prestaties te kunnen meten en te kunnen vergelijken met andere corporaties - De corporatie heeft gegevens (jaarverslag met alle onderdelen) nodig om over het gevoerde beleid externe verantwoording af te kunnen leggen - Er moet één gebruiksvriendelijk systeem zijn, waarin alle informatie over de objecten en de markt opgeslagen ligt.

De meeste kernfactoren zullen worden omgevormd tot vragen die in de vragenlijst komen te staan. De overige kernfactoren worden uit de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting gehaald en weer andere kernfactoren kunnen worden samengevoegd tot één vraag.

06 BEVINDINGEN VRAGENLIJST

In dit hoofdstuk komen enkele bevindingen van de vragenlijst aan de orde. Per component (organisatie&communicatie, strategie, financieel en informatie&automatisering) wordt er een samenvatting gegeven van de opvallendste uitkomsten. Met de uitkomsten wordt gekeken of er een verband is tussen de vier typen corporaties (sociale woningbeheerder, sociale woningbelegger, maatschappelijke innovator, maatschappelijke vastgoedondernemer) en de vier componenten.

De vragen die in dit hoofdstuk aan de orde komen, worden met de bijbehorende antwoorden in enkele grafieken weergegeven. De vragen die niet besproken worden in dit hoofdstuk zijn te vinden in bijlage 5.

Allereerst komt de doelstelling van de corporatie aan de orde. Hieruit kan een bepaald type corporatie worden afgeleid (besproken in H03). Daarnaast geven de respondenten aan welke omschrijving zij koppelen aan het portefeuillemanagement. Tot slot wordt er voor elk van de vier componenten een korte samenvatting gegeven met de belangrijkste en opmerkelijkste uitkomsten van de desbetreffende vragen. Per component worden de vragen (verkort) weergegeven om meer duidelijkheid te verschaffen bij het interpreteren van de bevindingen van de vragenlijst.

06.01 Bevindingen van de vragenlijst

Feiten

De kernfactoren uit hoofdstuk 05 zijn omgezet in 17 vragen. Deze vragen zijn naar 81 corporaties verstuurd. Deze 81 corporaties zijn willekeurig per provincie uitgekozen. Wel is er op gelet om corporaties met verschillende portefeuillegrootte te benaderen. Aan de benaderde corporaties is gevraagd naar een portefeuillemanager/portfoliomanager die de vragenlijst kan invullen. Echter was het al snel duidelijk dat er maar enkele corporaties zijn die deze functie aanbiedt binnen de organisatie of überhaupt weet wat er met deze functie bedoeld wordt. Dit is wel wenselijk aangezien het portefeuillemanagement het hart van de organisatie is. Logischerwijs is de portefeuillemanager/portfoliomanager degene die de portefeuille aanstuurt en managet.

Van de 81 corporaties hebben er 27 de vragenlijst ingevuld: dit betekent een respons van 33%. De kleinste woningcorporatie heeft 2.350 wooneenheden in haar bezit en de grootste 33.000 wooneenheden. De respondenten bevinden zich in 8 provincies; de meeste reacties komen uit de provincie Zuid-Holland en de provincie Noord-Brabant: beiden 7. De respons is gemiddeld, maar deze 27 respondenten worden verdeeld over de vier typen corporaties van het kwadrant van Gruis en KPMG (H03), dus is de betrouwbaarheid per kwadrant aan de lage kant.

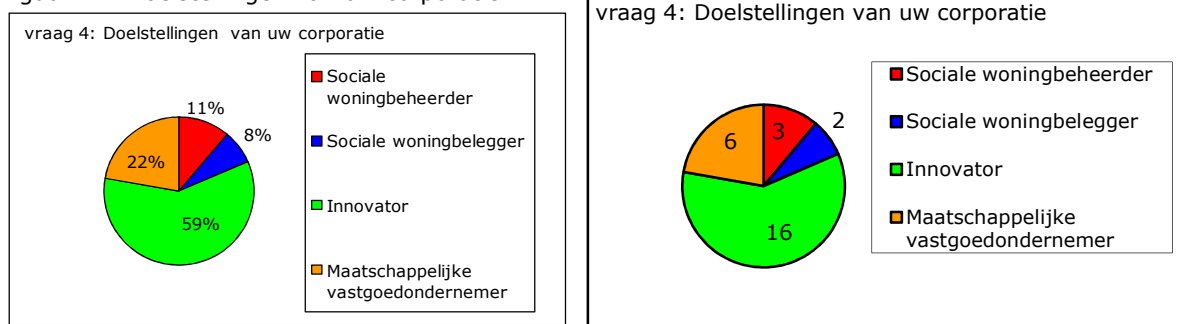
Doelstelling van de corporatie

De respondenten hebben in de vragenlijst moeten aangeven in welk van de vier kwadranten (Gruis en KPMG, H03) zij zich het meest kunnen vinden. Bij elk kwadrant horen bepaalde doelstellingen die de corporatie als organisatie typeert. Aan deze doelstellingen kan dus een bepaald type corporatie gekoppeld worden. Deze vier typen zijn belangrijk voor het onderzoek, omdat er wordt gekeken of er

een verband is tussen de vier typen en de uitkomsten op de vragen. Elk type corporatie heeft een bepaalde kleur die wordt gebruikt in de grafieken van dit hoofdstuk.

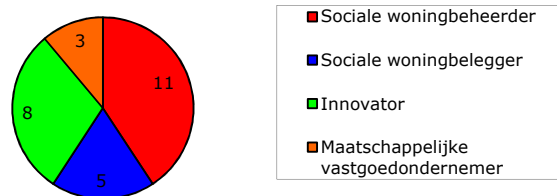
De figuur hieronder laat zien, links in procenten en rechts in absolute aantallen, wat voor type corporatie de respondenten zijn.

Figuur 14: Doelstellingen van uw corporatie



Het valt op dat het gros van de respondenten zich herkent in de doelstellingen van de maatschappelijke innovator, gevolgd door de maatschappelijke vastgoedondernemer. Het lijkt erop dat de meeste respondenten vooral met de innovator en in mindere mate met de vastgoedondernemer, kiezen voor het meest maatschappelijk verantwoorde antwoord. Een verklaring voor dit resultaat kan zijn dat de corporaties zichzelf graag zien als innovatief. Zij vinden zichzelf bijvoorbeeld al snel innovatief en ondernemend, omdat dit bijvoorbeeld in hun visie beschreven staat, terwijl deze visie in de praktijk achter kan blijven. De innovator is namelijk vernieuwend en bij dit type gaat het om het uitvoeren van de ideologie. Om na te gaan of de 16 innovatoren en de 6 vastgoedondernemers ook echt onder dit type vallen is er gekeken naar de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het doel hiervan is om te bepalen of zij daadwerkelijk vernieuwend bezig zijn. De mate van vernieuwendheid wordt door de auteur van dit onderzoek bepaald op basis van mutaties in het bezit binnen de portefeuille. Onder mutatie moet worden verstaan verkoop, nieuwbouw, sloop, en aankoop van zowel huur als koopobjecten. De jaarlijkse mutatie gemiddelden van de respondenten zijn vergeleken met de referentie gemiddelden en de jaarlijkse gemiddelden in de branche. Het blijkt dat 69% van alle innovatoren en vastgoedondernemers onder het jaarlijkse gemiddelden en het referentiegemiddelde scoort. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij niet onder dit type vallen. De volgende verdeling kan op basis van de nieuwe gegevens gemaakt worden.

Figuur 15: Doelstellingen van uw corporatie in absolute aantallen



Uit figuur 15 blijkt dat de verdeling onder vier typen corporaties meer gelijk verdeeld is, dan in figuur 14. Deze nieuwe indeling is gebruikt in de verwerking van de grafieken in dit hoofdstuk.

Sociale woningbeheerder = 11

Sociale woningbelegger = 5

Innovator = 8

Maatschappelijke vastgoedondernemer = 3

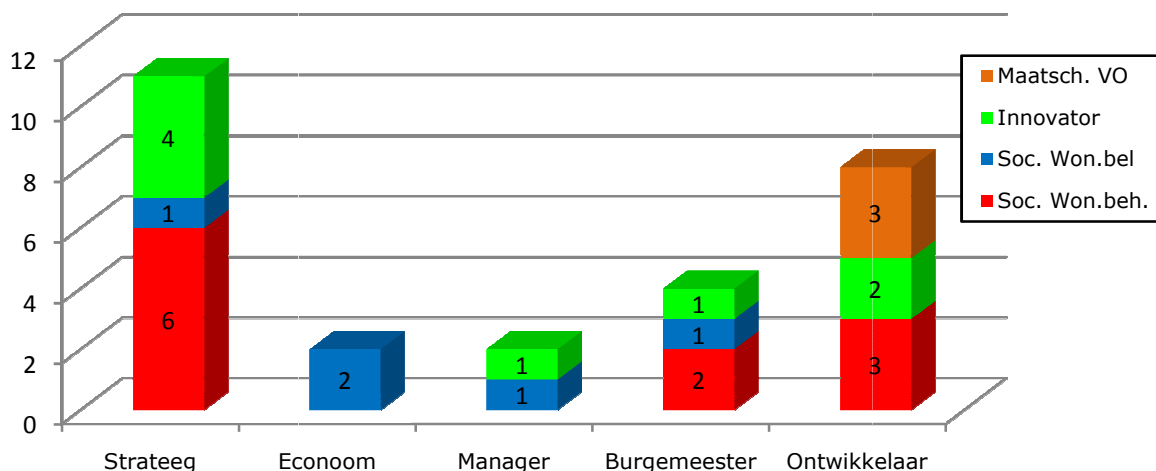
Omschrijving portefeuillemanagement

In de vragenlijst zijn een vijftal omschrijvingen gegeven van het portefeuillemanagement (zie bijlage 4). De vraag hierbij luidt:

5. Portefeuillemanagement is een veelomvattend begrip. Welk van de onderstaande beschrijvingen dekt voor uw corporatie het best de inhoud?

Grafiek 1 geeft vraag 5 weer. Op de x-as zijn de verschillende omschrijvingen van het portefeuillemanagement te zien waaruit de respondenten de keuze hebben gehad. Op de y-as is te zien hoeveel respondenten voor één bepaalde antwoordmogelijkheid hebben gekozen. De kleuren van een staaf vertegenwoordigen één van de vier typen (zie het rechterkader van de grafiek). De eerste staaf laat bijvoorbeeld zien dat 11 respondenten voor de strategie hebben gekozen. Van deze 11 zijn er 6 woningbeheerder, 1 woningbelegger en 4 innovator.

Grafiek 1: Omschrijving portefeuillemanagement



Wat opvalt is dat de omschrijving econoom door twee woningbeleggers is gegeven aan het begrip portefeuillemanagement. Volgens de theorie (zie H03 het vier kwadrantenmodel) heeft de woningbelegger kostenefficiëntie als doel en is ze bestendig. Dit klopt met de uitkomsten van grafiek 1. De vastgoedondernemers zijn uitgekomen bij de ontwikkelaar. Dit komt ook overeen met de theorie, want de vastgoedondernemer heeft kostenefficiëntie als doel en is innovatief, net zoals een ontwikkelaar. Een opvallende uitkomst zijn de drie woningbeheerders die voor de ontwikkelaar hebben gekozen. De woningbeheerder zou op basis van de theorie eerder een burgemeester of strateeg zijn.

06.02 Uitkomsten van de vier componenten

Hieronder worden de opvallendste uitkomsten op de vragen van de vier elementen besproken. De uitkomsten worden ondersteund door enkele grafieken.

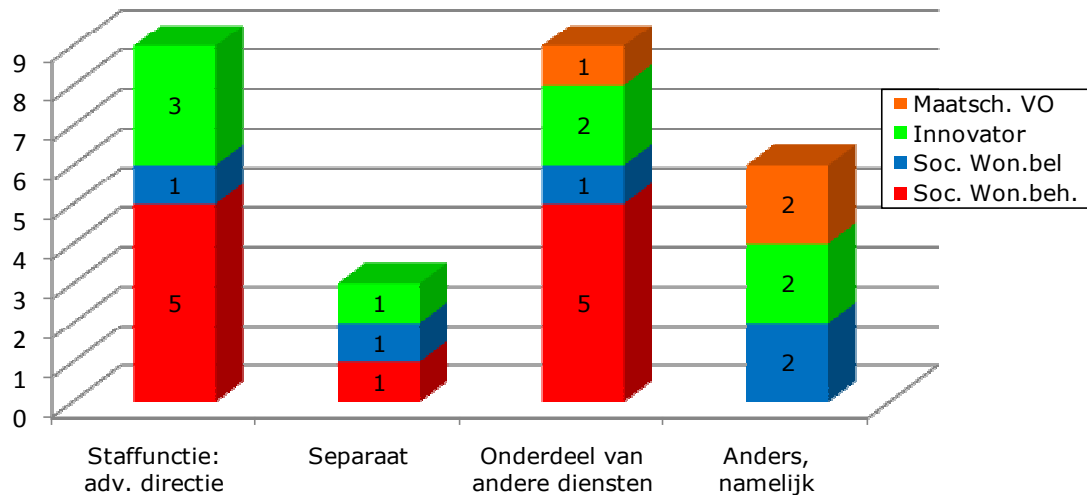
Organisatie&Communicatie

6. Hoe is het portefeuillemanagement bij uw corporatie georganiseerd? (Zie vraag 5 voor uw definitie van portefeuillemanagement)
7. Wie is er verantwoordelijk voor de beslissingen t.a.v. het portefeuillemanagement? Geef dit aan op een schaal van 0-3.
8. Hoeveel fte wordt er (ongeveer) besteed aan het uitoefenen van het portefeuillemanagement?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat 11% van de respondenten het portefeuillemanagement separaat georganiseerd hebben (zie grafiek 2). Deze 11% hebben een portefeuillegrootte van 6.000-12.000 eenheden. Een reden voor dit lage aantal kan zijn dat de respondenten het moeilijk vinden om het portefeuillemanagement los te zien van andere bedrijfsafdelingen en functies, omdat het veel overlap vertoont. Het kan ook zijn dat de respondenten in mindere mate bekend zijn met het begrip portefeuillemanagement. Dit blijkt onder andere in het feit dat ze nauwelijks kennis hebben genomen van de functie portefeuillemanager/portfoliomanager. De respondenten die bij deze vraag voor de categorie 'anders, namelijk' hebben gekozen, hebben hier onder andere aangegeven dat het

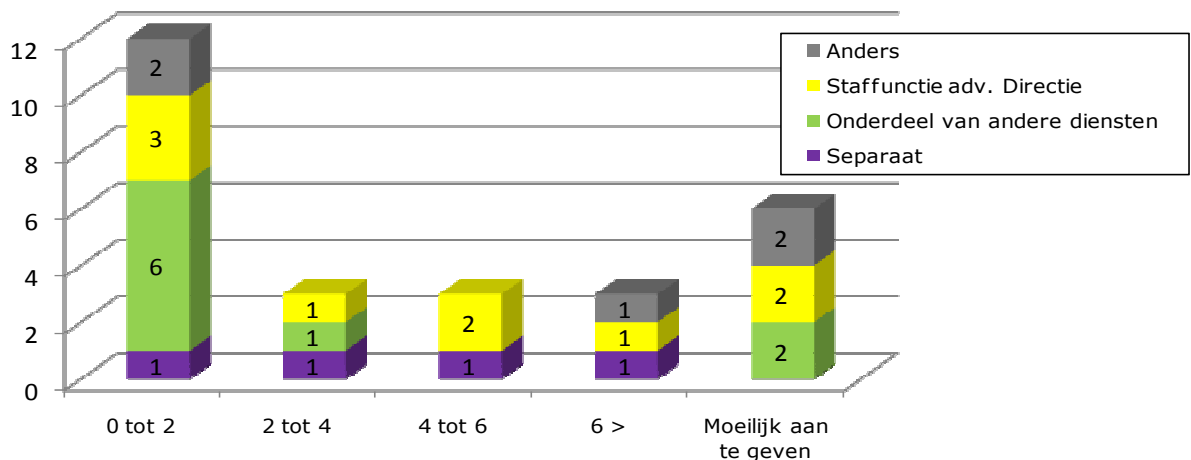
portefeuillemanagement een onderdeel is van de afdeling financiën, dat het portefeuillemanagement verdeeld is over de portfoliomanager en een strategisch beleidsadviseur en één respondent zegt dat het verschilt per woonbedrijf.

Grafiek 2: Hoe is het portefeuillemanagement bij uw corporatie georganiseerd?



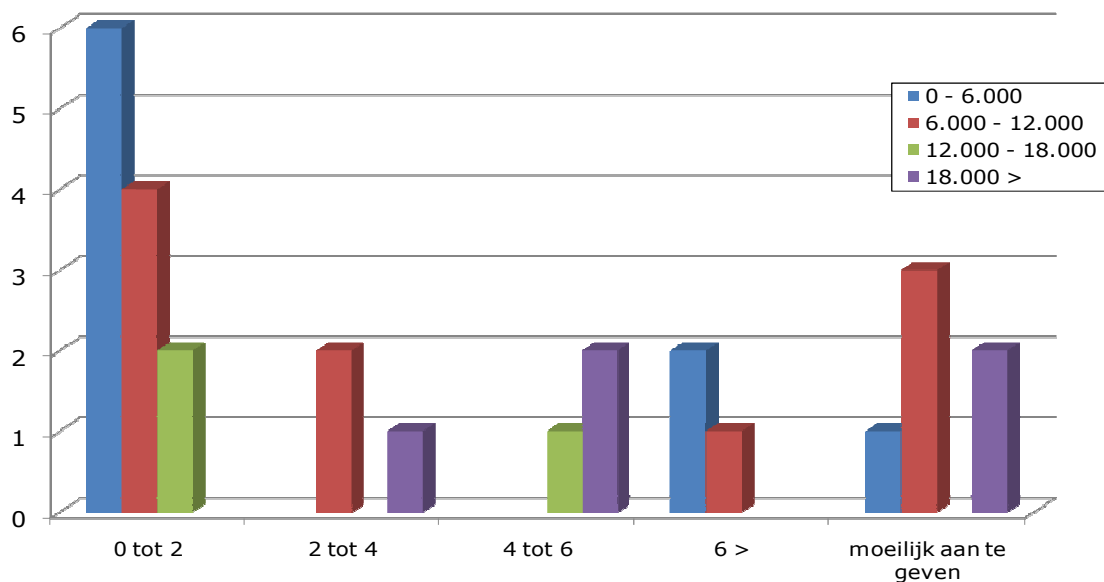
Uit de resultaten blijkt dat de respondenten die aangeven dat zij het portefeuillemanagement separaat georganiseerd hebben, allen kunnen aangeven hoeveel fte zij hieraan kwijt zijn. Van de respondenten die het portefeuillemanagement op een andere manier georganiseerd hebben, heeft 22% aangegeven het moeilijk te vinden om te benoemen hoeveel fte zij hiermee kwijt zijn (grafiek 3). Uit deze grafiek blijkt ook dat het merendeel (44%) van de respondenten 0-2 fte besteedt aan het uitoefenen van het portefeuillemanagement. Dit is opmerkelijk aangezien het portefeuillemanagement de core business is van de organisatie, waardoor het aantal fte ook hoger zou moeten liggen.

Grafiek 3: De organisatie van het portefeuillemanagement gekoppeld aan het aantal fte



Aangenomen mag worden dat er een verband bestaat tussen de portefeuillegrootte en het aantal fte dat de respondenten kwijt zijn met het uitvoeren van het portefeuillemanagement. Hoe groter de portefeuille hoe meer fte hieraan wordt besteed. Grafiek 4 laat op de horizontale as het aantal fte zien en op de verticale as het aantal respondenten dat een bepaalde portefeuillegrootte heeft. De kolommen die worden weergegeven vertegenwoordigen de portefeuillegroottes van de respondenten. Kijkend naar de eerste kolom lijkt er inderdaad een verband te zijn tussen het fte en de portefeuillegrootte. De kleinste portefeuille heeft bij het minst aantal fte de hoogste kolom. De tweede, derde en vierde kolom laten echter totaal geen verband zien.

Grafiek 4: Portefeuillegrootte en het aantal fte



Een reden voor dit resultaat kan zijn dat de respondenten weinig inzicht hebben in het begrip portefeuillemanagement, de organisatie en de uitvoering hiervan. Wellicht zien zij het begrip niet 'breed' genoeg waardoor verschillende functies met bijbehorend aantal fte niet meegerekend worden.

Een laatste uitkomst is dat bij alle respondenten de eindverantwoordelijkheid met betrekking tot het portefeuillemanagement ligt bij de directie en het management.

Strategie

9. Heeft uw corporatie een portefeuillestrategie?
10. Welk van de onderstaande antwoorden zijn van toepassing op de portefeuillestrategie? Geef dit aan op een schaal van 1-3.
11. Heeft uw corporatie gegevens beschikbaar over haar doelgroep? Geef dit aan op een schaal van 1-3.
12. Heeft uw corporatie de onderstaande gegevens beschikbaar van de vastgoedportefeuille? Geef dit aan op een schaal van 1-3.
13. Heeft u inzicht in de transformatieopgave op de langere termijn ($\pm 5-10$ jaar) en de financiële consequenties hiervan?

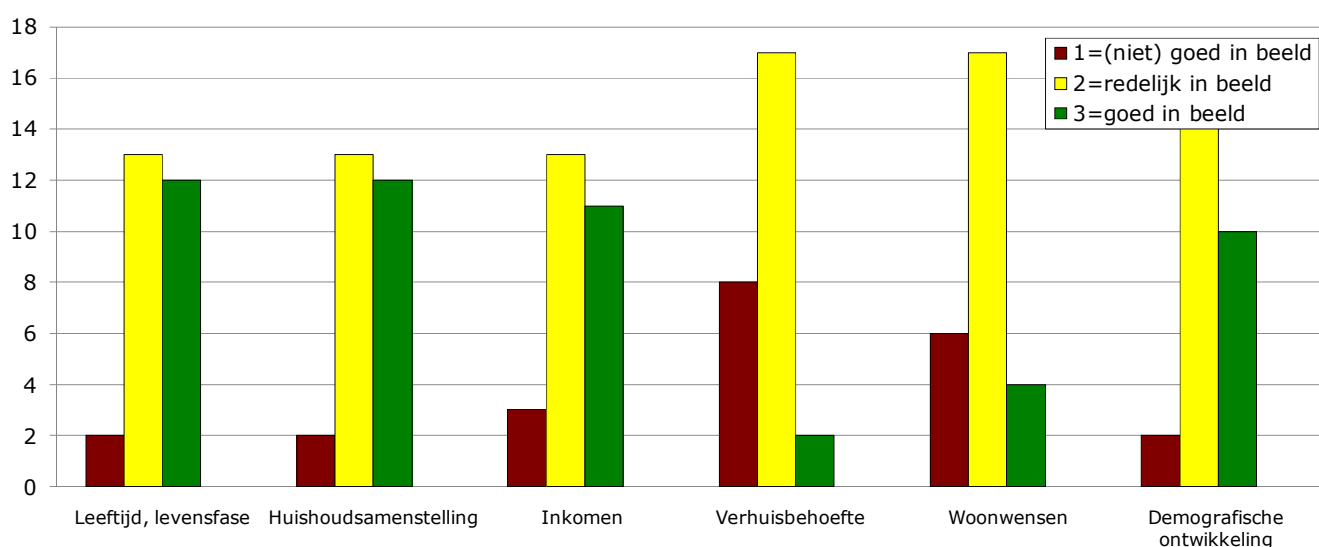
14. Wie zijn uw stakeholders en hoe belangrijk zijn deze stakeholders voor uw corporatie? Geef dit aan op een schaal van 0-3.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat 11% van de respondenten geen formeel en officieel vastgestelde strategie heeft. Deze 11% worden vertegenwoordigd door twee sociale woningbeheerders en één vastgoedondernemer. Daarnaast zegt 26% een duidelijke visie te hebben wat voldoende kader geeft. De overige respondenten geven wel aan een formeel opgestelde strategie te hebben op stads, wijk, complex of projectniveau.

Het niet hebben van een strategie kan verband houden met de doelstellingen van de organisatie. Zoals is gebleken heeft een aantal corporaties moeite om hun doelstellingen te definiëren, dit heeft ook gevolgen voor het bepalen van de strategie. De strategie moet ervoor zorgen dat de gestelde doelen gerealiseerd worden.

Ook blijkt uit het onderzoek dat de respondenten een beter zicht hebben op hun eigen producten, de vastgoedportefeuille (vraag 12) dan op hun klantgroepen (vraag 11). Dit geldt voor alle vier de typen corporaties. De verhuisbehoefte en de woonwensen hebben de respondenten beperkt inzichtelijk en ook het inkomen van de doelgroep kan volgens de respondenten beter inzichtelijk worden gemaakt, zie grafiek 5. Deze grafiek laat zien wat de respondenten invullen als score (1, 2 of 3) bij de desbetreffende antwoordmogelijkheden van vraag 11. De eerste staaf laat bijvoorbeeld zien dat er 2 respondenten zijn die de leeftijd en levensfase (niet) goed in beeld hebben, 13 respondenten hebben de leeftijd en levensfase redelijk in beeld en 12 respondenten hebben de leeftijd en de levensfase goed in beeld. Zoals is af te lezen uit de grafiek komt de gele staaf het meeste voor. Dit betekent dat het gros van de respondenten haar doelgroep redelijk in beeld (=2) heeft.

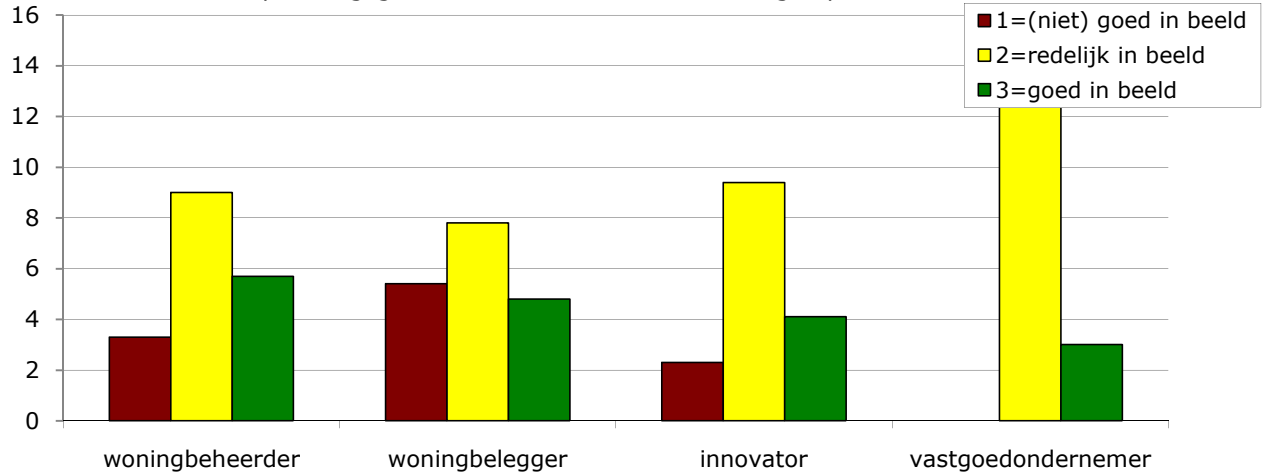
Grafiek 5: Heeft uw corporatie gegevens beschikbaar over haar doelgroep? Geef dit aan op een schaal van 1-3



De grafiek hieronder betreft ook vraag 11, alleen is de vraag nu uitgesplitst naar de vier typen

corporaties. De gegeven scores 1, 2 en 3 van de respondenten is per type bij elkaar genomen. Op deze manier zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de vier typen te zien op deze vraag.

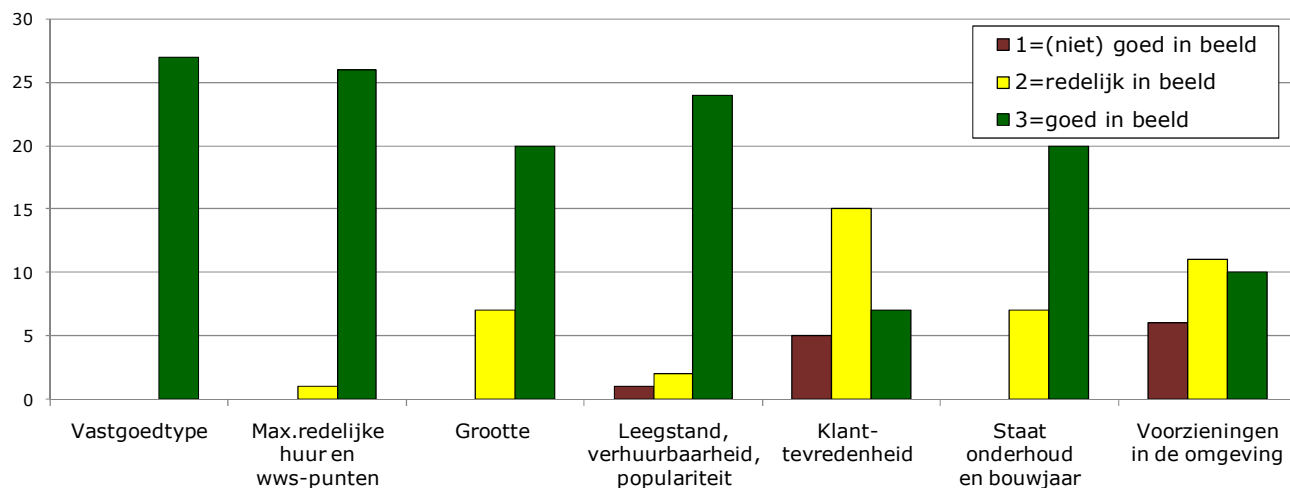
Grafiek 6: Heeft uw corporatie gegevens beschikbaar over haar doelgroep?



Uit grafiek 6 blijkt dat de vier typen redelijk verschillen in het aantal 1, 2 en 3-en dat zij hebben toegekend aan de antwoordmogelijkheden. Te zien is dat de woningbelegger het vaakst 1 heeft toegekend en de vastgoedondernemer heeft geen enkele keer een 1 toegekend aan de antwoordmogelijkheden. De woningbeheerder heeft het vaakst een 3 toegekend. Dus de belegger heeft haar doelgroep het minst in beeld en de beheerder heeft haar doelgroep het best in beeld.

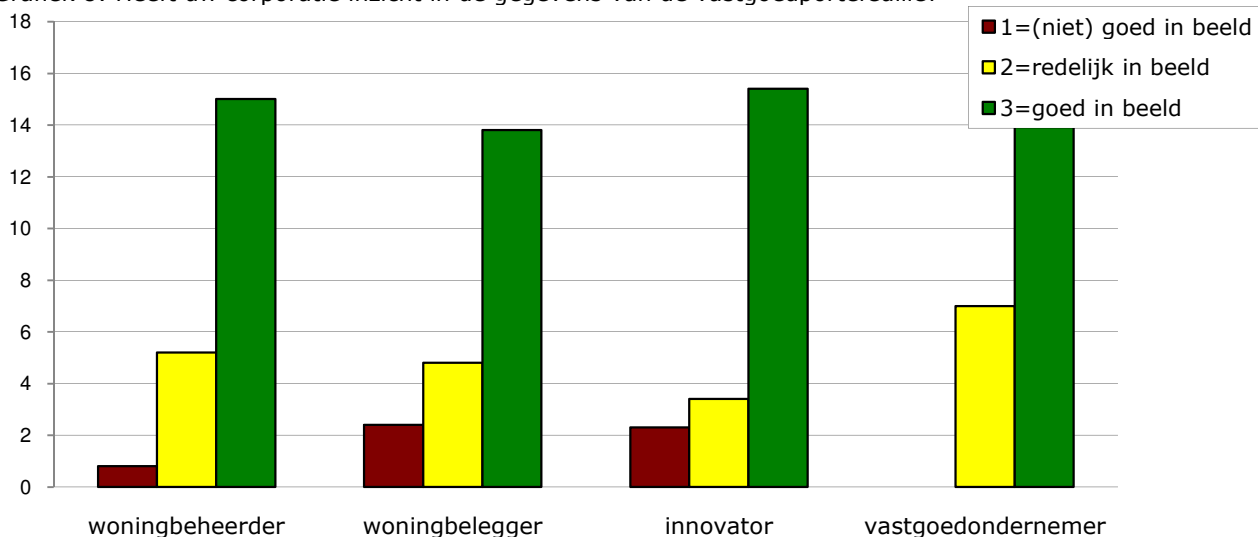
Grafiek 7 laat de beschikbaarheid van de gegevens van de vastgoedportefeuille zien (vraag 12). Hier valt het meteen op dat er vaker een score van 3 (=goed in beeld) wordt gegeven door de respondenten op de antwoordmogelijkheden, in vergelijking met grafiek 4. De eerste staaf laat zien dat alle 27 respondenten de score 3 toekennen. De laagste score van 1 wordt aan 4 antwoorden zelfs helemaal niet toegekend. De antwoordmogelijkheden "klanttevredenheid" en "voorzieningen in de woonomgeving" hebben de respondenten in mindere mate in beeld.

Grafiek 7: Heeft uw corporatie inzicht in de gegevens van de vastgoedportefeuille? Geef dit aan op een schaal van 1-3



In de onderstaande grafiek worden weer alle 1, 2 en 3-en bij elkaar genomen voor ieder type. Het valt op dat de vastgoedondernemer weer geen enkele keer de laagste score van 1 heeft gegeven, net zoals bij de vorige vraag (grafiek 6) het geval is. Hier kunnen enkele vraagtekens bij geplaatst worden. Ook in deze grafiek is het duidelijk te zien dat ieder type haar eigen vastgoedportefeuille vrij goed in beeld heeft.

Grafiek 8: Heeft uw corporatie inzicht in de gegevens van de vastgoedportefeuille?



Wat betreft de stakeholders geeft iedere respondent de overheid/gemeente aan als belangrijkste partner. Ook de bewonersorganisatie wordt door de respondenten als erg belangrijk aangemerkt. De ontwikkelaar is voor elk van de vier typen de minst belangrijke stakeholder.

Kortom kan er gesteld worden dat 37% (11%+26%) van de respondenten geen formeel vastgestelde strategie heeft. Het hebben van een strategie is wel van belang, want zonder goede strategie kunnen de organisatiedoelen ook niet worden nagestreefd. Ook zorgt een strategie voor houvast voor de medewerkers, het is de rode draad van de organisatie. Daarnaast hebben de respondenten hun eigen vastgoedportefeuille beter in beeld dan hun klantgroepen en de externe omgeving. Het is wenselijk dat de respondenten meer moeten doen om haar klantgroepen en de externe omgeving beter in kaart te brengen zodat de vraag en het aanbod ook beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

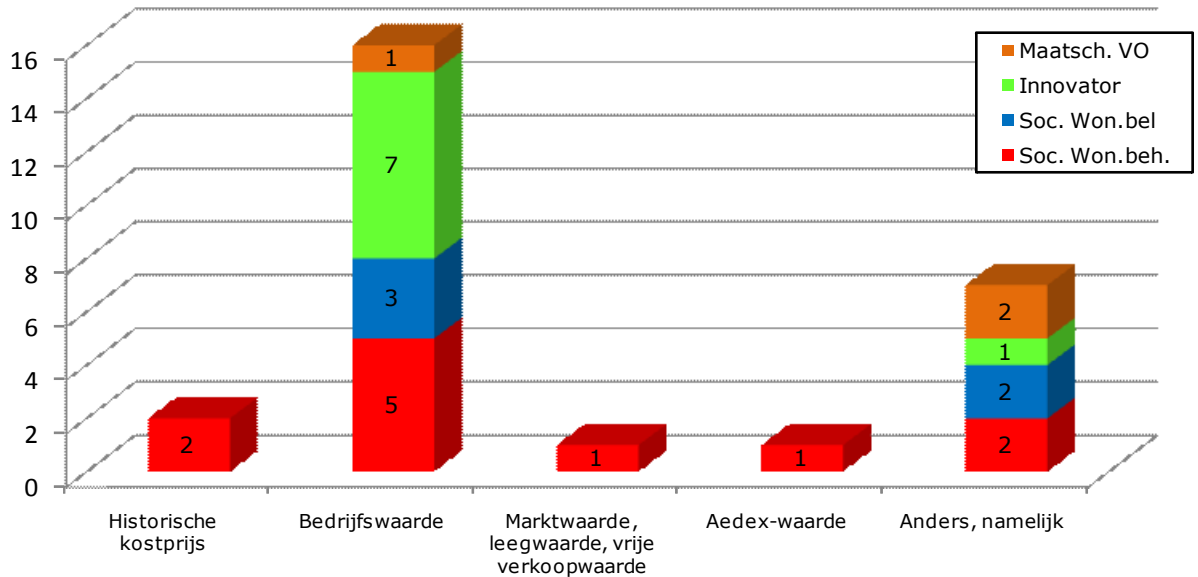
Financieel

15. Welke methode hanteert u bij het waarderen van het vastgoed in uw portefeuille?
16. Heeft u, ten aanzien van de hoogte van de onrendabele top of de IRR, vaststaand en bekend beleid voor nieuw te bouwen vastgoedobjecten?
17. Hoe bepaalt u of uw investering financieel gezien haalbaar is? Geef aan welke methode u het vaakst toepast.
18. Bent u in staat om scenario's en varianten door te rekenen?
(Meerdere antwoorden mogelijk)

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat 60% van de respondenten de bedrijfswaarde gebruikt bij het waarderen van het vastgoed in de portefeuille. Slechts 7% van de respondenten waarderen tegen de historische kostprijs, dit vertegenwoordigt twee corporaties (de woningbeheerder). Deze uitkomst is opvallend omdat uit de bestudeerde literatuur voor dit onderzoek naar voren is gekomen dat het gros van de corporaties de historische kostprijs gebruikt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de corporaties daadwerkelijk zijn overgestapt op de bedrijfswaarde of een andere rekenmethode, omdat er veel positieve nadruk op deze andere methoden wordt gelegd. Het streven is dat er geen enkele corporatie nog de historische kostprijs gebruikt, omdat er met de historische kostprijs geen rekening wordt gehouden met waardevermeerdering, inflatie etc.. Het geeft geen goede weergave van de werkelijke waarde van het vastgoed.

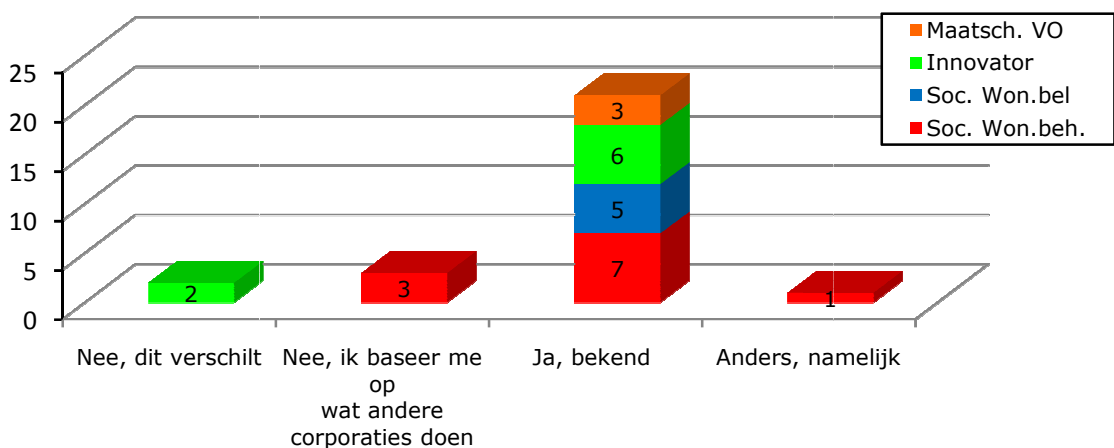
Daarnaast valt op dat 22% meerdere waarderingsgrondslagen hanteert (dit is onder de categorie "anders" weergegeven). Onder de categorie "anders" is ook een woningbeheerder die nog geen waarderingsmethode heeft vastgesteld. Grafiek 8 laat de uitkomsten van deze vraag (15) zien.

Grafiek 9: Welke methode hanteert u bij het waarderen van het vastgoed in uw portefeuille?



Verder blijkt uit het onderzoek dat een groot deel van de respondenten hun financiële zaken redelijk op orde heeft. 78% van de corporaties heeft vaststaand en bekend beleid voor de onrendabele top voor nieuw te bouwen vastgoedobjecten. Een enkele woningbeheerder bepaalt deze onrendabele top op wat andere corporaties doen in de markt zie grafiek 10.

Grafiek 10: Vaststaand en bekend beleid t.a.v. de onrendabele top voor nieuw te bouwen vastgoedobjecten



Ook geeft 67% aan dat zij officiële rekenmethodes (DCF/IRR/NCW) gebruiken bij het bepalen of hun investering interessant is. 22% gebruikt hiervoor de BAR/NAR, maar volgens de theorie is de DCF/IRR/NCW de beste methode. Dit betekent dat 33% hier niet aan voldoet. Daarnaast zijn de meeste respondenten (89%) in staat om scenario's en/of varianten door te rekenen.

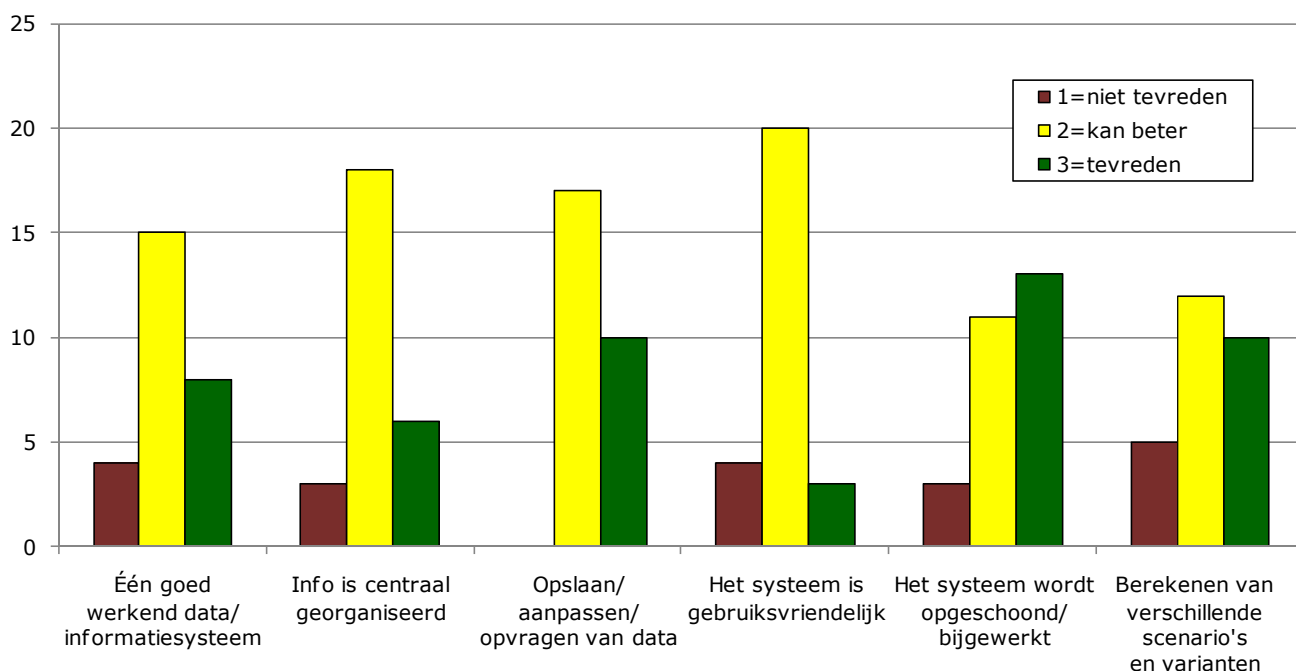
De conclusie van deze financiële component is dat de woningbeheerder op bepaalde punten achter blijft bij de overige drie typen, zoals het gebruiken van de historische kostprijs en het niet hebben van vaststaand en bekend beleid ten aanzien van de onrendabele top.

Informatie&Automatisering

19. Welk van de onderstaande antwoorden is van toepassing op uw informatiesysteem ter ondersteuning van het portefeuillemanagement? Geef aan in hoeverre u tevreden bent met het systeem op een schaal van 1-3.
20. Welke informatiesystemen gebruikt u? (Open vraag)

Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten hun informatiesysteem met een "kan beter" beoordelen. Grafiek 9 laat zien dat antwoordmogelijkheid 2 (=kan beter) het meest gegeven wordt door de respondenten op de aan hun gestelde vragen. Vooral op de vraag of hun systeem gebruiksvriendelijk is, wordt er het vaakst "kan beter" aangegeven. Alleen op de vraag of hun systeem met enige regelmaat wordt opgeschoond en bijgewerkt, antwoord een kleine meerderheid met "tevreden". Wat ook opvalt is dat de meerderheid van de respondenten "kan beter" heeft aangegeven op de vraag of de data opgeslagen, opgevraagd en aangepast kunnen worden. Een belangrijk onderdeel van een informatiesysteem is het opslaan, verwerken, aanpassen en opvragen van gegevens, dus hier zou de meerderheid juist voor "tevreden" moeten kiezen.

Grafiek 11: Geef bij de antwoordmogelijkheden aan in hoeverre u tevreden bent met het systeem op een schaal van 1-3



Er is geprobeerd om een verband te ontdekken bij de respondenten die hun systeem niet gebruiksvriendelijk vinden en het betreffende informatiesysteem dat zij gebruiken. Echter is er geen verband ontdekt tussen de gebruiksvriendelijkheid en één bepaald systeem. Dit komt waarschijnlijk door de veelheid aan verschillende informatiesystemen die de respondenten hebben (zie vraag 20).

De ingevulde software pakketten door de respondenten zijn zo divers, dat hier geen zinnige conclusie uitgetrokken kan worden. Een aantal systemen komt meerdere malen voor, zoals Datawarehouse, NCCW, Batavia, SG Tobias, Wals en BIS. Maar geen van de softwarepakketten steekt boven de rest uit. Ook valt het op dat 60% van de respondenten meerdere softwaresystemen heeft. Een enkeling heeft geen 'officieel systeem', maar een eigen ontwikkeld systeem. Hoe geavanceerd zo'n eigen ontwikkeld systeem is, is niet duidelijk. De respondenten die aangeven een eigen ontwikkeld systeem te hebben, scoren niet lager of hoger op de vraag hoe zij hun informatiesysteem beoordelen.

Bij deze component is naar voren gekomen dat de gebruikte informatiesystemen bij de respondenten achterblijven bij hun wensen. De kern van een informatiesysteem, het opslaan, opvragen en aanpassen van gegevens wordt met een "kan beter" beoordeeld, dit is zorgwekkend. Wellicht komt het door de veelheid aan informatiesystemen die er op de markt zijn. Het lijkt erop dat de kwaliteit achter blijft bij de kwantiteit. Terwijl kwaliteit is een belangrijke behoefte is, dit is een verbeterpunt voor de bedenkers van dit soort informatiesystemen.

06.03 Conclusie

Het aantal respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld is 27. De onderverdeling in de vier typen was in beginsel vrij scheef; bijna iedere respondent gaf aan de innovator of de vastgoedondernemer te zijn. Omdat deze scheve verdeling de uitkomsten kan beïnvloeden is er gezocht naar een correctie mogelijkheid voor deze innovatoren en vastgoedondernemers. Deze controle mogelijkheid is gevonden in de gegevens van het CFV. Op basis van deze gegevens is er een nieuwe indeling gemaakt, die is als volgt: de sociale woningbeheerder 11, de sociale woningbelegger 5, innovator 8 en de vastgoedondernemer 3.

Organisatie&communicatie

- Portefeuillemanagement is veelal een onderdeel van andere diensten en/of op een andere manier georganiseerd in de organisatie;
- De respondenten waarbij het portefeuillemanagement separaat georganiseerd is, hebben geen moeite met het aangeven van het aantal fte dat zij kwijt zijn met het uitoefenen van het portefeuillemanagement;
- 44% van de respondenten besteedt 0-2 fte aan het uitoefenen van het portefeuillemanagement;
- Er is geen verband tussen het aantal fte en de portefeuillegrootte;
- De directie/management is altijd eindverantwoordelijk.

Verder valt het op de respondenten moeite hebben het begrip portefeuillemanagement te plaatsen binnen de organisatie. Het wordt wellicht onderschat aan het aantal fte te zien, wat wordt toegekend

aan het uitoefenen van het portefeuillemanagement. Ook het feit dat het gros van de respondenten geen portefeuillemanager/portfoliomanager in dienst heeft of zelfs niet precies weet wat er met zo'n functie bedoeld wordt, geeft aan dat er voor de organisatie van het portefeuillemanagement nog veel verbeterpunten zijn.

Strategie

- 37% van de respondenten geeft aan geen formeel opgestelde strategie te hebben;
- De respondenten hebben beter inzicht in hun eigen vastgoedportefeuille dan in hun klantgroepen;
- De overheid/gemeente en de bewonersorganisaties zijn voor iedere respondent en voor elk van de vier typen de belangrijkste stakeholders.

Opvallend is het hoge percentage dat geen officiële strategie heeft. Een strategie is de rode draad binnen de organisatie en een strategie zorgt ervoor dat de opgestelde doelen bereikt worden. Eerder in dit hoofdstuk is gebleken dat de doelstellingen die de respondenten pretenderen te hebben wat genuanceerder ligt. Het is goed mogelijk dat dit invloed heeft op de strategie, die hierdoor achterblijft of niet duidelijk geformuleerd kan worden. Voor alle vier de typen geldt dat het merendeel niet voldoet aan de opgestelde kernfactoren bij de strategie.

Financieel

- 60% van de respondenten gebruikt de bedrijfswaarde bij het waarderen van de vastgoedportefeuille;
- 67% gebruikt de DCF/IRR/NCW methode om te bepalen of hun investering financieel haalbaar is;
- 89% van de respondenten zijn in staat om scenario's en/of varianten door te rekenen.

Van de financiële component kan gezegd worden dat de woningbeheerder wat achterblijft bij de andere drie typen op het gebied van het waarderen van de vastgoedportefeuille en het bepalen van de onrendabele top (het hebben van toetsingskaders). Verder geldt voor 33% van de respondenten dat zij niet voldoen aan de kernfactor: het gebruiken van de DCF/IRR/NCW bij een investering.

Informatie&automatisering

- De respondenten beoordelen hun informatiesysteem met een "kan beter";
- 60% van de respondenten heeft meerdere informatiesystemen.

De respondenten beoordelen hun informatiesysteem met een "kan beter". Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de veelheid aan informatiesystemen de kwaliteit niet ten goede komt. Een aantal essentiële kernpunten van de informatiesystemen wordt met een "kan beter" beoordeeld, zoals het kunnen opslaan, opvragen en aanpassen van data en de gebruiksvriendelijkheid van het systeem. "Kan beter" is niet voldoende. Hier ligt een kans voor de software ontwikkelaars, want blijktbaar is er vanuit de corporatie markt behoefte aan kwalitatief betere systemen.

07 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk wordt er een conclusie gegeven en aanbevelingen gedaan naar aanleiding van het onderzoek. De conclusie komt tot stand door het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt de aanwezigheid van de kernfactoren vergeleken met de uitkomsten van het onderzoek. Op basis hiervan worden er enkele aanbevelingen gedaan.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvragen luiden als volgt:

- 1: "Welke kernfactoren die essentieel zijn voor portefeuillemanagement zijn er te achterhalen uit de theorie en de praktijk"?
- 2: "Is er een relatie op basis van deze kernfactoren tussen de typen corporaties en de invulling van portefeuillemanagement"?

07.01 Conclusies

1. Kernfactoren uit de theorie en de praktijk

Er zijn vier componenten opgesteld om het portefeuillemanagement te verdelen, te weten: strategie, financieel, organisatie&communicatie en informatie&automatisering. Naar elk van de vier componenten is theoretisch onderzoek gedaan. Vervolgens zijn er een aantal kernfactoren opgesteld. Deze kernfactoren zijn een voorwaarde voor portefeuillemanagement.

De kernfactoren die bij de strategie zijn opgesteld:

- Inzicht hebben in de stakeholders;
- Het SMART maken van de strategie;
- Inzicht hebben in de klantgroepen en de vastgoedportefeuille;
- Inzicht in de transformatieopgave binnen de portefeuille.

Voor de financiële component van het portefeuillemanagement zijn als kernfactoren opgesteld:

- Het niet gebruiken van de historische kostprijs, maar bijvoorbeeld de bedrijfswaarde, beleidswaarde en aeDex;
- Het kunnen meten van financiële rendementen op investeringen;
- Het hebben van toetsingskaders;
- Inzicht hebben in het maatschappelijke rendement¹.

¹ Deze kernfactor is niet getoetst aangezien er nog veel onduidelijkheid bestaat in het meten van deze outcome en wat het maatschappelijk rendement precies inhoudt. Om verwarring bij de respondenten te voorkomen is deze kernfactor niet meegenomen. Desondanks is het tegenwoordig een belangrijk begrip geworden en om deze reden genoemd.

Bij de component organisatie&communicatie gelden de volgende kernfactoren:

- Organisatiestructuur met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- Het separaat organiseren van het portefeuillemanagement in de organisatie;
- Inzicht hebben in de competenties die nodig zijn voor het beoefenen van het portefeuillemanagement.

Tot slot de kernfactoren bij de component informatie&automatisering:

- Het hebben van informatie uit de eigen gegevensbestanden en uit bedrijfsvreemde gegevensbestanden om de beleidskeuzen mee te onderbouwen;
- Gegevensverzameling om de interne prestaties te kunnen meten en te kunnen vergelijken met andere corporaties;
- Beschikking hebben over eigen gegevens (jaarverslag met alle onderdelen) om over het gevoerde beleid externe verantwoording af te kunnen leggen;
- Het hebben van één gebruiksvriendelijk systeem, waar alle informatie over de objecten en de markt in opgeslagen is.

2. Is er een relatie tussen de typen corporaties en de invulling van het portefeuillemanagement op basis van deze kernfactoren?

Om een relatie te kunnen aantonen zijn de kernfactoren vertaald naar enkele vragen en deze vragen zijn door verschillende corporaties beantwoord. Al met al kan er geconcludeerd worden dat het onderscheid in de vier typen zich niet duidelijk blijkt te vertalen in de wijze waarop het portefeuillemanagement wordt uitgevoerd. Alleen bij de financiële component kan er worden gesteld dat de woningbeheerder achterblijft bij de overige drie typen. Het gaat hier -onder andere- om het gebruiken van de historische kostprijs en het hebben van vaststaand en bekend beleid ten aanzien van de onrendabele top. Ook is gebleken dat er bij de componenten organisatie&communicatie en strategie voor alle vier de typen nog een hoop te verbeteren valt. Wat betreft de informatie&automatisering is er een tekort aan kwalitatief goede informatiesystemen. Deze behoefte kan echter alleen door softwarespecialisten vervuld worden. Verder zijn er wel (grote) verschillen te zien als er per vraag wordt gekeken naar de uitkomsten van de vier typen (zie de conclusies van H06). Alleen, zoals gezegd, onderscheidt dit zich niet in de vier typen.

Voorafgaand aan het onderzoek was de verwachting dat er duidelijke verschillen tussen de vier typen bij het beantwoorden van de kernfactoren zouden zijn. Dit bleek niet het geval. Het kan zijn dat de respons te laag is geweest, omdat alle respondenten worden onderverdeeld in vier typen. Per type hadden er dan meer respondenten moeten zijn. Een andere verklaring kan zijn dat de respondenten en dus de vier typen, nog niet erg bekend zijn met het portefeuillemanagement of dat zij het belang van het begrip nog niet voldoende inzien. De theoretische aandacht staat nog in de kinderschoenen en het ontbreekt de corporaties aan eenduidigheid in de terminologie. Dit verklaart tevens de verschillende en 'rommelige' uitkomsten van alle vier de typen op de component organisatie&communicatie. De respondenten weten nog niet goed wat zij met het gebrip aan moeten. Dit heeft geleid tot sociaal wenselijke antwoorden bij de uitkomsten. Dit is grotendeels gecorrigeerd door gebruik te maken van gegevens van het CFV (zie 06.01). Anderzijds is het ook mogelijk dat de

corporaties onderling toch niet zo verschillend zijn als verondersteld. Dit is aannemelijk aangezien iedere corporatie een goede organisatie met een duidelijk beleid, strategie en een gezonde financiële bedrijfsvoering nastreeft en ambieert. Daarin is in feite iedere organisatie gelijk.

Het bovenstaande is vooral kritisch naar de corporaties toe, maar er kan ook kritisch gekeken worden naar de theorie. Het gaat hier dan voornamelijk om de verdeling in de vier typen. Is de indeling in de vier typen uit H03 verouderd of misschien wel idealistisch? Want uit dit onderzoek blijkt deze theorie niet aan te sluiten bij de praktijk. Een andere en globalere indeling is mogelijk. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een verdeling in 2 kwadranten: enkel traditioneel tegenover innovatief. Het maatschappelijk en financieel rendement worden dan samen gevoegd. Er kan ook een geheel andere indeling gemaakt worden, bijvoorbeeld naar regio en naar portefeuillegrootte. Een andere indeling laat wellicht wel een relatie zien met de opgestelde componenten en bijbehorende kernfactoren.

Conclusie kernfactoren

Om een beeld te krijgen in welke mate de opgestelde kernfactoren aanwezig zijn bij de respondenten wordt hieronder een tabel weergegeven met de opgestelde kernfactoren weergegeven. Achter elke kernfactor is te zien in welke mate deze aanwezig is bij de vier typen. Niet aanwezig staat voor -- tot wel aanwezig ++. Aangezien er weinig verschil is tussen de kernfactoren en de vier typen corporaties is er geen verschil gemaakt in de beoordeling. Alleen bij de kernfactoren waar wel een duidelijk verschil zichtbaar is, is dit wel gedaan (zie onderstaande tabel). De mate van aanwezigheid is bepaald op basis van de uitkomsten van het vragenlijst. Voorbeeld: Als 60% van de respondenten een kernfactor heeft dan wordt dit met een + aangegeven. Let wel: er is geen officieel puntensysteem aan de vragen toegekend. Het is een interpretatie van de uitkomsten van het onderzoek. De tabel is dus een indicatie en bewerkelijk.

Kernfactor	Type corporatie	--
Organisatie&communicatie		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisatiestructuur met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden: ➤ Het separaat organiseren van het portefeuillemanagement in de organisatie: ➤ Inzicht hebben in de competenties en definitie die nodig zijn voor het beoefenen van het portefeuillemanagement: 		<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
Strategie		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inzicht hebben in de stakeholders: ➤ Het hebben van een formeel opgestelde strategie: ➤ Het SMART maken van de strategie: ➤ Inzicht hebben in de klantgroepen: ➤ Inzicht hebben in de vastgoedportefeuille: ➤ Inzicht in de transformatieopgave binnen de portefeuille: 		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Financieel		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het niet gebruiken van de historische kostprijs, maar bijvoorbeeld de bedrijfswaarde, beleidswaarde en aedex: ➤ Het kunnen meten van financiële rendementen op investeringen: ➤ Het hebben van toetsingskaders: 	Woningbeheerder Overige drie typen Woningbeheerder Overige drie typen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Informatie&automatisering		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het hebben van informatie uit de eigen gegevensbestanden en uit bedrijfsvreemde gegevensbestanden om de beleidskeuzen mee te onderbouwen: ➤ Gegevensverzameling om de interne prestaties te kunnen meten en te kunnen vergelijken met andere corporaties (aangesloten bij de aeDex): ➤ De corporatie heeft gegevens (jaarverslag met alle onderdelen) nodig om over het gevoerde beleid externe verantwoording af te kunnen leggen: ➤ Er is één gebruiksvriendelijk systeem zijn, waar alle informatie over de objecten en de markt in opgeslagen is: 		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

07.02 Aanbevelingen

Het portefeuillemanagement is de core business van de corporatie. Met een stabiele en gestructureerde organisatie kan de core business goed ondersteund en uitgevoerd worden. Bij de respondenten is gebleken dat de organisatie&communicatie van het portefeuillemanagement verbeterd kan worden. Op dit moment is het op veel verschillende manieren georganiseerd en de uitkomsten deden 'rommelig' aan. Allereerst is het aan te bevelen dat de respondenten nagaan wat zij onder het portefeuillemanagement verstaan en welke functies en afdelingen hierbij betrokken zijn.

Meer aandacht en theoretische verdieping in het begrip is gewenst om een beter beeld te krijgen zodat er een duidelijke visie en strategie opgesteld kan worden. Het portefeuillemanagement kan hierbij nadrukkelijker georganiseerd worden, bijvoorbeeld door een nieuwe afdeling op te zetten die separaat staat van andere afdelingen. Op deze manier wordt er tevens meer structuur aangebracht en kan er kennisopbouw en kennisuitwisseling plaatsvinden. Deze afdeling kan bijvoorbeeld aangestuurd worden door de portefeuillemanager/portfoliomanager. Als de portefeuillegrootte toeneemt is het aan te bevelen om ook het aantal fte dat hiermee gemoeid is mee te laten stijgen. Dit blijkt nu bij het gros van de respondenten niet altijd het geval te zijn.

Niet iedere respondent blijkt een formeel vastgestelde strategie te hebben. Deze kernfactor kunnen de respondenten dan ook verder optimaliseren. Het hebben van een strategie is essentieel, want de strategie verschaft duidelijkheid over wat er gedaan moet worden en welke weg bewandeld moet worden om de visie en de doelstellingen te realiseren. De corporaties zullen hierbij goed om zich heen moeten kijken naar de externe omgeving en hier op inspelen. Om een goede strategie op te kunnen stellen zal ook de organisatie van het portefeuillemanagement goed moeten staan. Aangezien dit bij een groot aantal respondenten nog niet het geval is, zal dit waarschijnlijk ook de reden zijn voor het grote percentage dat (nog) geen formeel opgestelde strategie heeft.

Daarnaast is gebleken dat de respondenten haar doelgroep in mindere mate in beeld heeft dan haar eigen vastgoedportefeuille. Dit heeft -negatieve- gevolgen voor de aansluiting tussen de vraag en het aanbod, ook wel de transformatieopgave. Inzicht hebben in de doelgroep is net zo belangrijk als inzicht in de vastgoedportefeuille. De corporaties kunnen meer inzicht verkrijgen door middel van (bestaand) marktonderzoek (extern of zelf uitvoeren). Ook kunnen er meer klantgegevens gevraagd worden bij de inschrijving. Vervolgens kan hier het aanbod op worden afgestemd. Belangrijk bij het vergaren van deze informatie is een informatiesysteem dat deze informatie goed kan ondersteunen.

De uitkomsten bij de financiële component zijn zeer positief te noemen. De woningbelegger, innovator en vastgoedondernemer voldeden in grote mate aan de opgestelde financiële kernfactoren. Alleen de sociale woningbeheerder bleef bij deze component achter op de overige drie typen. De woningbeheerder waardeert nog op basis van de historische kostprijs en dit komt bij de overige drie typen niet meer voor. Het wordt aanbevolen hiervoor de bedrijfswaarde of een andere/meerdere waarderingsgrondslagen te gebruiken. Ook heeft een enkele woningbeheerder geen vaststaand en bekend beleid ten aanzien van de onrendabele top. Zij baseren de onrendabele top op wat andere corporaties doen in de markt. Met vaststaand en bekend beleid wordt er een richtlijn opgesteld die meer duidelijkheid gecreëerd onder de medewerkers. Richtlijnen zijn nodig om de financiële gezondheid van de corporatie te bepalen. Daarnaast is het beleid een afgeleide om de doelstellingen te realiseren.

De afgelopen jaren is er veel aandacht besteed aan de financiële bedrijfsvoering binnen corporaties. Dit lijkt zijn vruchten te hebben afgeworpen, te zien naar de uitkomsten van het onderzoek bij deze component.

Informatie&automatisering is van belang om de bedrijfsgegevens (klantgroepen, vastgoedgegevens, prestaties) op te slaan, berekeningen te maken, interne/externe prestaties te vergelijken en om te communiceren met de medewerkers en de externe omgeving. De respondenten hebben aangegeven

dat hun informatiesysteem beter kan. Op dit moment is er een veelheid aan informatiesystemen; dit lijkt ten koste te gaan van de kwaliteit. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is het duidelijk dat er behoefte is aan een kwalitatief beter systeem dat onder andere gebruiksvriendelijk is. De oplossing van dit probleem ligt niet bij de corporaties zelf. Zij kunnen echter wel de opdracht en/of tips geven aan ontwikkelaars van dit soort informatiesystemen. Door de omvangrijke portefeuilles is het van groot belang dat het informatiesysteem deze gegevens goed kan ondersteunen.

Bij het portefeuillemanagement is het van belang om de vier componenten integraal te zien vanuit één punt. De componenten beïnvloeden elkaar en kunnen niet los van elkaar gezien worden. Dit is lastig omdat de corporaties een steeds complexere en omvangrijkere portefeuille krijgen. De corporaties kunnen hun portefeuillemanagement optimaliseren door bovenstaande aanbevelingen in acht te nemen. Dit is lastig omdat de sector altijd in beweging is waardoor er steeds meer beleidsvelden en taakstellingen bij komen. Deze nieuwe terreinen worden door de corporatie zelf opgezocht of door externe partijen opgelegd. Het belang van de corporaties in de volkshuisvesting wordt hiermee groter en groter. Op dit moment lijkt er een einde te komen aan de steeds maar toenemende taken van de corporaties. Minister Van der Laan heeft een aantal beperkingen voor de corporaties in het leven geroepen. De boodschap lijkt hiermee duidelijk: de corporaties moeten zich meer richten op de traditionele taakstelling en in mindere mate in het ontdekken van nieuwe terreinen op de volkshuisvestelijke markt.