

AEDES LEIDRAAD PORTEFEUILLE- STRATEGIE

JUNI 2024



vereniging van
woningcorporaties



INHOUD

SAMENVATTING	3
1. VASTGOEDSTURING STRATEGISCHE BOUWSTENEN	5
1.1 BOUWSTENEN VASTGOEDSTURING	6
1.2 OPBOUW LEIDRAAD	7
1.3 MENS & ORGANISATIE	7
2. PORTEFEUILLESTRATEGIE	9
2.1 BEOORDELINGSKADER AW / WSW	9
3. OPZET VAN EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE	12
3.1 WENSPORTEFEUILLE	12
3.2 HOOFDONDERWERPEN IN EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE	12
4. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	15
4.1 DOELSTELLINGEN	16
5. ANALYSE HUIDIGE PORTEFEUILLE EN CONTEXT	18
5.1 PRODUCT MARKT COMBINATIES	19
5.2 VERPLAATSBARE WONINGEN	20
5.3 VERBETEROPGAVE	21
6. MARKT- EN RISICOANALYSE	22
6.1 RISICOANALYSE	22
6.2 MARKTANALYSE	24
7. INVESTERINGEN	26
7.1 VAN PORTEFEUILLE NAAR PROJECT	27
7.2 FINANCIËLE UITWERKING	27
7.3 KEUZE INVESTERINGEN	28
8. SAMENWERKING MET STAKEHOLDERS	30
8.1 IN GESPREK MET STAKEHOLDERS	30
8.2 AANPAK	31
9. IMPLEMENTATIE EN MONITORING	32
9.1 IMPLEMENTATIE	32
9.2 PLANNING EN CONTROL	33
9.3 MONITORING EN BIJSTURING	33
10. HEROVERWEGINGEN EN AANPASSINGEN	35
10.1 PERIODIEKE HERZIENINGEN	35
10.2 (FACET)BELEID	35
10.3 VISITATIE	36
11. DIGITALE STROMEN BIJ EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE	37
11.1 BELEIDSSIMULATIE	37
11.2 BRONNEN/DOCUMENTEN	38

SAMENVATTING

De Leidraad Portefeuillestrategie richt zich op de langetermijnvisie van woningcorporaties op hun vastgoedportefeuille, waarbij de nadruk ligt op de balans in maatschappelijke prestaties, risico's en kosten. De strategie vertaalt ondernemingsdoelstellingen naar concrete plannen voor het vastgoedbezit, rekening houdend met bijvoorbeeld betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid van woningen.

Deze leidraad helpt woningcorporaties hun vastgoedportfolio op een strategische wijze te beheren en ontwikkelen. Ook helpt die corporaties bij gefundeerde beslissingen over nieuwbouw, onderhoud en de toekomstige ontwikkeling van hun woningvoorraad. De Leidraad Portefeuillestrategie helpt corporaties een balans aan te brengen in maatschappelijke prestaties, risico's, en kosten en het vertalen van ondernemingsdoelstellingen naar concrete plannen voor het vastgoedbezit.

Met het maken van een portefeuillestrategie moeten er beslissingen worden genomen. Beslissingen die niet alleen gericht zijn op de korte termijn, maar ook inspelen op demografische trends en diverse doelgroepbehoeften. Dit doen we onder andere door doelstellingen vast te stellen, een gedetailleerde markt- en risicoanalyse te maken, samen te werken met stakeholders en een effectieve implementatie- en monitoringstrategie op te stellen. In de leidraad gaan we in op de volgende onderwerpen:

- Vastgoedsturing: In de Leidraad vastgoedsturing hebben we de basis gelegd. Hierin worden 3 lagen van vastgoedsturing onderscheiden: strategisch (portefeuillemanagement), tactisch (assetmanagement) en operationeel (propertymanagement).
- Portefeuillestrategie: het belang van een goede portefeuillestrategie en het beoordelingskader.
- Strategische doelstellingen: het vaststellen van langetermijndoelen, gebaseerd op de visie, missie, en strategische doelstellingen van de corporatie.
- Analyse huidige portefeuille en context: een grondige evaluatie van de huidige woningvoorraad en de externe omgeving.
- Markt- en risicoanalyse: diepgaande analyse van de woningmarkt en potentiële risico's.
- Investeringsbeslissingen: beslissingen over nieuwbouw, onderhoud en andere investeringen om de portefeuille te optimaliseren.
- Samenwerking met stakeholders: het betrekken van belanghebbenden bij het maken van keuzes en bij de uitvoering van de strategie.
- Implementatie en monitoring: het vertalen van de strategie naar concrete acties en het monitoren van de voortgang.
- Heroverweging en aanpassing: het flexibel bijsturen van de strategie op basis van nieuwe inzichten en omstandigheden.
- Digitale stromen: het verzamelen en analyseren van verschillende soorten digitale informatie.

Elk van deze onderdelen wordt gedetailleerd uitgewerkt in deze leidraad, waarbij de nadruk ligt op het belang van een strategische benadering voor het realiseren van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties binnen de kaders. Dit vertalen we naar de waarde van het bezit (assets) en die heeft 3 invalshoeken:

- Technische waarde: focus op de bouwkundige staat en het onderhoud van de woningen.
- Maatschappelijke waarde: betreft de bijdrage van het vastgoed aan de leefbaarheid en het welzijn van de bewoners en de gemeenschap.
- Financiële waarde: de economische waarde van het vastgoed en de bijdrage aan de financiële gezondheid van de corporatie.

Ook kijken we naar het onderwerp Mens & Organisatie. Het succes van een portefeuillestrategie hangt mede af van de betrokkenheid en het draagvlak binnen de gehele organisatie. Dit vereist duidelijke afspraken, effectieve communicatie en een cultuur van samenwerking en voortdurende verbetering.

Van portefeuille naar een project in concrete stappen.

Deze leidraad is voornamelijk gericht op de portefeuillestrategie. Maar er is een heel dun lijntje tussen portefeuillestrategie en assetmanagement. Op portefeuilleniveau worden belangrijke beslissingen gemaakt, waarbij (financiële) consequenties tegen elkaar worden afgewogen. Vervolgens gaan de assetmanagers projecten identificeren en ontwikkelen die aansluiten bij de vastgestelde strategie. In de Leidraad Assetmanagement gaan we hier dieper op in.

1. VASTGOEDSTURING STRATEGISCHE BOUWSTENEN

De omgeving van een corporatie is dynamisch: wetgeving, technische mogelijkheden, omgevingsfactoren, politieke wensen en niet te vergeten bewonersbelangen zijn van grote invloed. Een corporatie speelt daarop in door tijdig en op de juiste manier aan verschillende knoppen te draaien. Elk met hun eigen kostenplaatje en eigen effecten.

Het uitgangspunt bij vastgoedsturing is dat je zowel op korte als op lange termijn de juiste woningen hebt voor jouw doelgroep. De bedoeling van vastgoedsturing is om, zo goed en zo kwaad als dat gaat, in de toekomst te kijken en om te proberen daarop de woningvoorraad aan te passen. Vastgoed gerelateerd beleid, plannen maken, implementeren en realiseren noemen we vastgoedsturing. Vastgoedsturing is het instellen van en draaien aan de verschillende knoppen, zodanig dat het gewenste resultaat wordt bereikt. Hoe dat resultaat er uitziet, is afhankelijk van verschillende doelstellingen. Maar 1 principe staat altijd overeind: prestaties (de maatschappelijke opgave), risico's en kosten zijn in balans met elkaar.

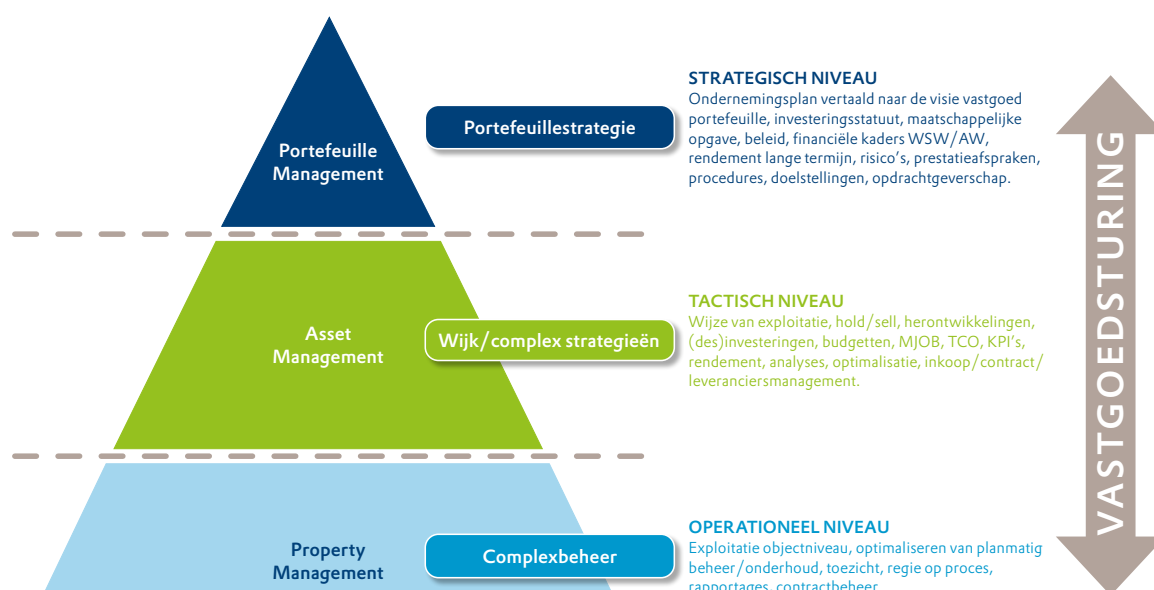
3 INVALSHOEKEN

De waarde van het bezit (asset) benaderen we vanuit 3 invalshoeken:

1. de technische waarde
2. de maatschappelijke waarde
3. de financiële waarde

Vastgoedsturing kent 3 lagen: strategisch, tactisch en operationeel. Bovenin staat portefeuillemanagement: dit omvat de strategische keuzes voor de lange termijn, zoals de keuze voor het werkgebied, de omvang van het totale bezit en het soort woningen. Assetmanagement gaat over de tactische laag: op complexniveau worden analyses gemaakt, vervolgens worden strategiekeuzes gemaakt voor onder meer doorexploiteren, verkopen of vernieuwen. De derde laag is het propertymanagement, oftewel het daadwerkelijke beheer op operationeel niveau.

Figuur 1: Vastgoedpiramide



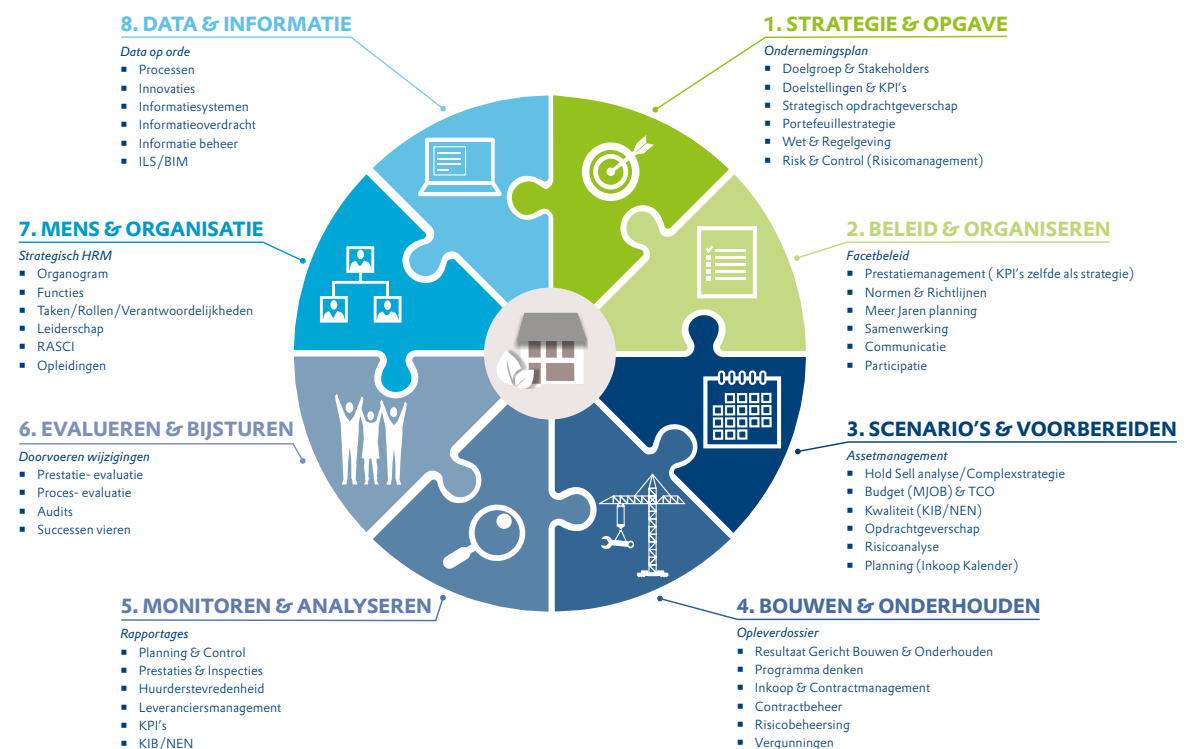
Vastgoedsturing gaat om het integraal sturen op alle activiteiten die voortvloeien uit het hebben van vastgoed. We hebben het dan o.a. over nieuwbouw, sloop/nieuwbouw, verkoop en bestaande bouw. En vanuit bestaande bouw krijgen we (langdurig) te maken met onderhoud en verbetering. Sturen is dus niet afwachten wat je overkomt, maar zelf richting geven. Hoe moet de woningvoorraad er over 10 tot 15 jaar uitzien en hoe ga je de gestelde doelen bereiken? Corporaties willen dat goed onder controle hebben. De praktijk lijkt weerbarstiger doordat de strategische keuzes van de ene afdeling te veel los te staan van andere onderdelen van het bedrijfsbeleid. Ook is de koppeling met de strategie, planning & control en de dagelijkse werkprocessen soms onvoldoende. En ten slotte is het lastig om de strategie over te brengen aan uitvoerende medewerkers en externen. Daarom wijzen we op de vastgoedpiramide. Is in jouw corporatie de verbinding tussen de strategische, tactische en operationele laag voldoende geborgd? Welke functie je ook hebt, je moet soms zelf de regie nemen om vastgoedsturing succesvol te maken. Is jouw corporatie nog niet zo ver met vastgoedsturing? Geen nood, je hoeft natuurlijk niet alles in 1 keer te doen.

Begin met kleine stapjes, bijvoorbeeld door vastgoedsturing op te nemen in de jaarcyclus, een notitie te maken over de wensportefeuille of het (facet)beleid onder de loop te nemen. Welke keuze je ook maakt, zorg dat alles op elkaar aansluit en dat je op die manier kunt doorbouwen op de dingen die al ontwikkeld zijn. Om dit te kunnen bereiken, doorlopen we verschillende processtappen. Een benadering die verder kijkt dan de eigen afdeling, want alle processen binnen de organisatie worden op elkaar afgestemd.

1.1 BOUWSTENEN VASTGOEDSTURING

De bouwstenen van vastgoedsturing bestaan uit 8 processtappen. 1 t/m 6 zijn de basisstenen voor vastgoedsturing. 7 en 8 zijn het hart van het model. Mens & Organisatie en Data & Informatie zijn de randvoorwaarden voor het goed functioneren van de gehele corporatie. Die 2 onderdelen gelden dan ook niet alleen voor vastgoedsturing, maar zou je 1 op 1 kunnen toepassen op andere organisatieonderdelen, zoals opdrachtgeverschap, nieuwbouw, wonen, etc.

Figuur 2: Vastgoed Bouwstenen



Beslissingen in de ene stap werken door naar de volgende stap. In de praktijk worden de processtappen overigens niet zo lineair doorlopen als het model suggereert. Beleid, instandhouding en projecten hebben elk hun eigen

tijdpad en zijn tegelijkertijd met elkaar verweven. Het is de verantwoordelijkheid van de strategische laag (bestuur / management) om weloverwogen beslissingen te nemen, de tactische / operationele laag moet deze tot uitvoer brengen.

In de Leidraad Vastgoedsturing zijn alle 8 stappen uitgebreid beschreven. In de handleiding Portefeuillestrategie ligt de focus voornamelijk op stap 1 : Strategie & Opgave. In de bouwsteen Strategie & Opgave staan de belangen van de stakeholders centraal. Dit zijn niet alleen onze bewoners, maar ook gemeenten, provincies en andere maatschappelijke organisaties. Deze belangen vertalen we, samen met de visie, missie, strategie en doelstellingen door naar alle niveaus van vastgoedsturing. De portefeuillestrategie beschrijft waar de corporatie heen wil met haar vastgoedportefeuille om zo haar maatschappelijke prestaties te helpen realiseren. Deze strategie is gebaseerd op de visie, missie en strategie van de corporatie (in de Leidraad Vastgoedsturing kun je voorbeelden vinden van visie, missie, etc.).

1.2 OPBOUW LEIDRAAD

In hoofdstuk 1 lees je wat we onder vastgoedsturing verstaan. Hiermee leggen we een directe koppeling naar de eerder verschenen Leidraad voor Vastgoedsturing.

In hoofdstuk 2 wordt toegelicht hoe het Aw en Wsw de portefeuillestrategie beoordelen en leggen we de basis voor het opzetten van een portefeuillestrategie. Hiermee hebben we 8 hoofdonderwerpen bepaald:

1. Strategische doelstellingen
2. Analyse huidige portefeuille en context
3. Markt- en risicoanalyse
4. Investerings
5. Samenwerking met stakeholders
6. Implementatie en monitoring
7. Heroverweging en aanpassing
8. Digitale stromen van een portefeuillestrategie

Elk hoofdonderwerp heeft een eigen hoofdstuk gekregen (hoofdstuk 3 t/m 11).

De bovenstaande 8 hoofdonderwerpen werken we in deze leidraad verder uit. Maar niet voordat we hebben gekeken naar één van de belangrijkste 'assets'. De mensen die het in de uitvoering moeten gaan doen.

1.3 MENS & ORGANISATIE

Het portefeuillemanagement-proces werkt alleen als iedereen er op de afgesproken wijze mee aan de slag gaat. Hiertoe worden gezamenlijke afspraken gemaakt. Het doel is dat werkzaamheden beter en vlotter zullen worden uitgevoerd (zie ook Leidraad Vastgoedsturing hoofdstuk 9, hierin omschrijven we welke functies, rollen en taken van belang zijn). Uiteraard is dit hoofdstuk slechts bedoeld als voorbeeld, zoals we wel meer voorbeelden aandragen in deze leidraad.

Elke nieuwe portefeuillestrategie begint met een initiatief, gevolgd door het opzetten van een gedetailleerd projectplan. Dit projectplan omvat het doel en het verwachte resultaat van een nieuwe portefeuillestrategie, de aanstelling van de projectleiding en de identificatie van zowel interne als externe betrokkenen. Het projectteam wordt samengesteld uit gekwalificeerde leden, waarbij ook de betrokkenheid van het management en bestuur wordt vastgesteld. Voordat we aan de inhoud van een portefeuillestrategie kunnen beginnen, is het noodzakelijk om het project goed in te richten. Een stapsgewijze aanpak kan er dan als volgt uitzien:

1. Initiatief en projectplan:

Het traject begint met het nemen van het initiatief voor het opstellen van een nieuwe portefeuillestrategie, gevolgd door het zorgvuldig opstellen van een projectplan. Dit plan specificiert het doel en het beoogde resultaat, wijst de projectleiding toe en identificeert zowel de interne als externe betrokkenen. Een multidisciplinair projectteam wordt samengesteld, inclusief de betrokkenheid van management, bestuur en RvC. Het plan omvat de te volgen stappen, een gedetailleerde planning, het benodigde budget en de communicatiestrategie.

2. **Besluitvorming en teamsamenstelling:**
Een gestructureerde besluitvormingsprocedure wordt opgezet om goedkeuring voor het projectplan te verkrijgen. Vervolgens worden projectteamleden geselecteerd en verschillende afspraken ingepland.
3. **Kick-off en dataverzameling:**
Een startbijeenkomst markeert het officiële begin van het project, waarbij het belang van het verzamelen en analyseren van relevante documenten en gegevens wordt benadrukt. Dit omvat zowel externe als interne thema's en het betrekken van (externe) stakeholders bij het verzamelproces.
4. **Analyse en strategieontwikkeling:**
Binnen het projectteam vinden thematische besprekingen plaats, gericht op het duiden van de verzamelde informatie en het formuleren van veranderperspectieven. Op basis van deze analyses worden strategiebesprekingen en scenarioanalyses voorbereid.
5. **Strategiebesprekingen:**
Strategiebesprekingen worden gehouden in samenwerking met het bestuur en management, daarnaast vindt de eerste afstemming met stakeholders plaats. Dit proces omvat een feedbackloop waarin keuzes, afspraken en (financiële) middelen worden afgestemd om tot haalbare keuzes te komen.
6. **Rapportage en vaststelling:**
De resultaten van het project worden gerapporteerd en formeel vastgesteld. Vervolgens wordt de strategie organisatorisch verankerd, waarbij een plan voor monitoring en bijstelling wordt opgesteld om de strategie actueel te houden.

Documenten die in een dergelijk traject handig zijn:

- Basisopzet voor een projectplan
- Koersplan/ ondernemingsstrategie (zie 3.2 Leidraad Vastgoedsturing)
- Overzicht (facet)beleid (zie 4.1 Leidraad Vastgoedsturing)
- Communicatieplan (zie 4.3 Leidraad Vastgoedsturing)
- RASCI (zie 9.1 Leidraad Vastgoedsturing)

2. PORTEFEUILLESTRATEGIE

De portefeuillestrategie is de vertaling van de ondernemingsdoelstellingen naar een strategie op de vastgoedportefeuille. De Aw en het WSW zien de portefeuillestrategie als bedrijfsmodel van de corporatie. Hiermee is het een belangrijk toetsingskader. Met een portefeuillestrategie maakt de corporatie belangrijke keuzes: waar wil je op termijn naartoe met de woningvoorraad? Vervolgens zorg je ervoor dat die keuzes worden vertaald naar assetmanagement op tactisch niveau. En uiteindelijk naar het operationele niveau waarin de daadwerkelijke verhuringen plaatsvinden en onderhoud wordt uitgevoerd.

De portefeuillestrategie bevat de langetermijnkoers (10-15 jaar) die de corporatie wil volgen met haar vastgoedportefeuille om zo de maatschappelijke prestaties te helpen realiseren. Deze strategie is gebaseerd op de visie, missie en strategie en heeft daarmee een relatie met de maatschappelijk opgave. Het is verstandig om daarbij aan te sluiten bij andere grote beleidsdocumenten zoals het ondernemingsplan of grote landelijke onderzoeken. Het is verstandig om ook te bedenken wat de aankomende 30 tot 50 jaar nodig is. Dit is niet per se een onderdeel van de portefeuillestrategie, maar wel belangrijk voor bijvoorbeeld de demografie in de regio. Groeit de bevolking de aankomende 30-50 jaar en sluit de woningvoorraad daar voldoende bij aan?

In de strategie staat op hoofdlijnen wat er nodig is op het vlak van nieuwbouw, sloop/nieuwbouw, verkoop en bestaande bouw en hoe we dat financieel en maatschappelijk vormgeven. Corporaties met een inhoudelijk goed onderbouwde portefeuillestrategie worden beter in staat geacht om hun maatschappelijke doelen te realiseren. Bovendien verhoogt het de voorspelbaarheid en stabiliteit van financiële resultaten (op de lange termijn). Daarmee wordt het risico op weglekken van maatschappelijk vermogen of niet-doelmatige besteding van middelen beperkt.

In essentie is een portefeuillestrategie eenvoudig. Het gaat om de balans tussen vraag en aanbod. Nu en in de toekomst, binnen de financiële kaders en uiteraard de doelstellingen van de corporatie zoals beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid en leefbaarheid. Daarvoor brengen we de huidige en de gewenste situatie (wensportefeuille) in kaart. De praktijk blijkt weerbarstiger. Een portefeuillestrategie is vaak pionierswerk. Corporaties zijn zoekende om de strategie een plaats te geven in het proces en de organisatie. Maar ook het scherp krijgen van de inhoud is soms een uitdaging. Er lijkt een aantal oorzaken aan te wijzen:

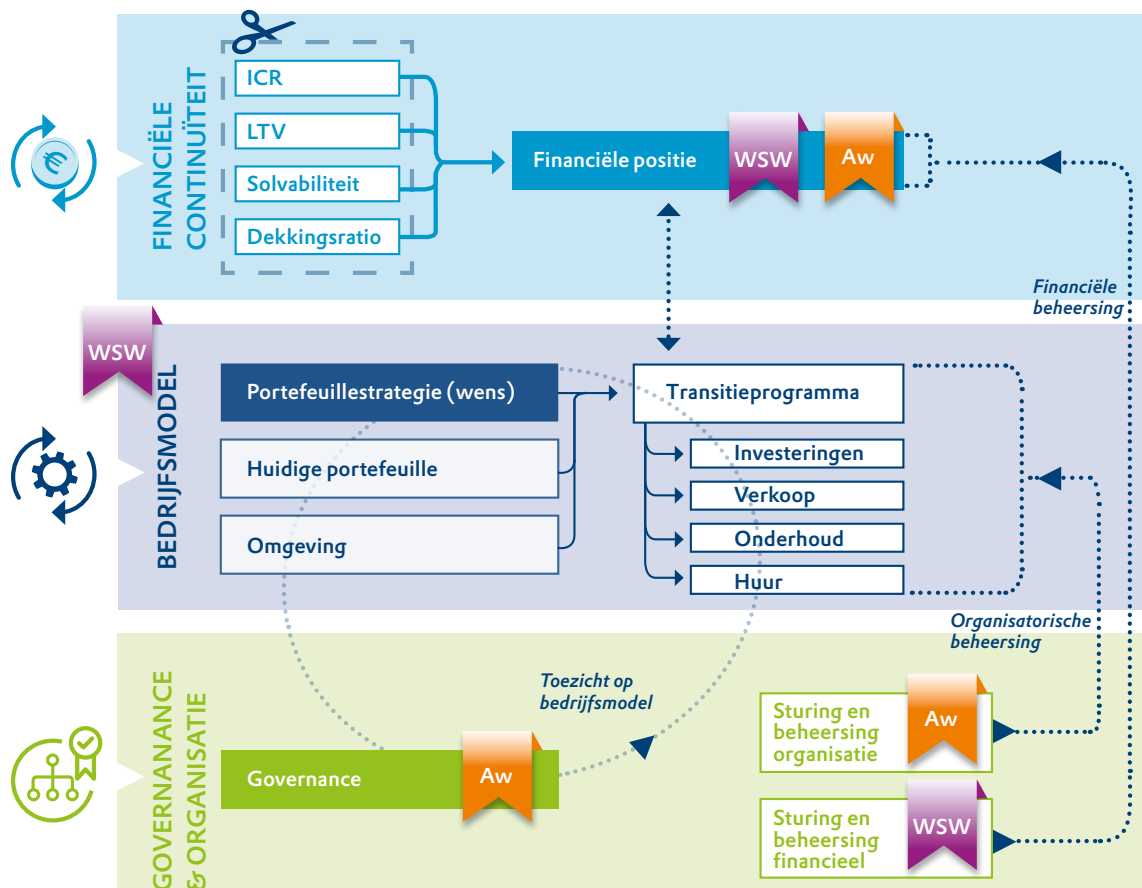
- Een portefeuillestrategie is gericht op de lange termijn. De korte termijn krijgt onbewust vaak prioriteit. Op zich is dat logisch, want de plannen voor de aankomende 3-5 jaar zijn vaak al bekend. Daarna wordt het een stuk onzekerder.
- Het werkveld is breed. De balans tussen vraag en aanbod is meerdimensionaal. Dat maakt het complex. Denk aan wet- & regelgeving die regelmatig verandert.
- De portefeuille is omvangrijk. Een goed beeld vraagt om veel data, die je vervolgens moet omzetten naar relevante informatie.
- Er is veel kennis over het bezit. Maar het ontbreekt aan een objectieve, sectorbrede meetlat om de strategie op één manier in te richten. Uiteraard is het beoordelingskader van de Aw en het WSW een goed vertrekpunt, het geeft nog veel ruimte voor eigen interpretatie. Hopelijk leidt de Leidraad Portefeuillestrategie ertoe dat we als sector (nog) meer kennis gaan delen, van elkaar leren en wellicht met tools komen waardoor het maken van een strategie makkelijker wordt.

2.1 BEOORDELINGSKADER AW / WSW

Het Gezamenlijk Beoordelingskader van de Aw (Autoriteit woningcorporaties) en het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) is een belangrijk document dat de criteria en procedures vaststelt waaraan woningcorporaties moeten voldoen. Het document is ontworpen om een uniforme en gestandaardiseerde beoordeling van woningcorporaties mogelijk te maken. Het beoordelingskader is meer dan alleen een checklist, het is een uitgebreid systeem dat de financiële en operationele gezondheid van een woningcorporatie evalueert. De portefeuillestrategie staat centraal in de beoordeling van het strategische niveau van het bedrijfsmodel van een woningcorporatie. De strategie moet inzicht geven in hoe de corporatie haar volkshuisvestelijke doelstellingen wil bereiken op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. De portefeuillestrategie moet gebaseerd zijn op recente (demografische) onderzoeken en moet aansluiten bij de maatschappelijke opgave in het werkgebied.

van de corporatie. Als een corporatie niet voldoet aan de criteria voor een goede portefeuillestrategie, zullen Aw en WSW maatregelen eisen.

Figuur 3: Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW



Voor het toetsen van de portefeuillestrategie wordt er gekeken naar verschillende aspecten:

1. Doelmatigheid: beoordeelt of de portefeuillestrategie past bij de doelstellingen van de woningcorporatie en of deze op een doelmatige manier wordt uitgevoerd. Het vereist dat de portefeuillestrategie van een corporatie aansluit bij de maatschappelijke opgave in het werkgebied van de corporatie. Dit betekent dat de strategie niet alleen financieel haalbaar moet zijn, maar ook moet voldoen aan sociale en maatschappelijke doelen.
2. Betaalbaarheid: beoordeelt of de woningcorporatie voldoende aandacht besteedt aan de betaalbaarheid van haar woningaanbod en of de portefeuillestrategie bijdraagt aan het realiseren van betaalbare woningen.
3. Beschikbaarheid: het kader benadrukt het belang van het waarborgen van voldoende beschikbare woningen om aan de vraag te voldoen.
4. Kwaliteit: beoordeelt of de portefeuillestrategie gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad van de woningcorporatie en of deze bijdraagt aan de leefbaarheid van de wijken waarin de woningen zich bevinden.
5. Duurzaamheid: in de context van woningcorporaties betreft het langdurig voldoen aan de behoeften van huurders en het milieu. Het is belangrijk voor de levensvatbaarheid van de portefeuille op de lange termijn.
6. Risicobeheersing: beoordeelt of de woningcorporatie voldoende aandacht besteedt aan het beheersen van risico's die verbonden zijn aan de portefeuillestrategie, zoals financiële risico's en risico's op het gebied van vastgoedbeheer.
7. Haalbaarheid: er wordt getoetst op haalbaarheid en de uitvoerbaarheid van de strategieën die door corporaties zijn geformuleerd. Het gaat hierbij om zowel financiële als operationele haalbaarheid.
8. Monitoring: een belangrijk aspect van het toetsingskader is de nadruk op periodieke monitoring en evaluatie.

- Corporaties worden aangemoedigd om hun strategieën regelmatig te toetsen en waar nodig bij te stellen.
9. Maatregelen: in het geval dat een corporatie niet voldoet aan de gestelde criteria, kunnen er sancties of corrigerende maatregelen worden opgelegd. Dit kan variëren van het opstellen van een nieuwe portefeuillestrategie tot meer ingrijpende maatregelen, zoals financiële toetsing.

Het document Gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW bevat verschillende financiële ratio's. Het onderstaande schema biedt een overzicht van de belangrijkste financiële indicatoren die worden gebruikt om de financiële gezondheid en stabiliteit van woningcorporaties binnen het kader van de Aw en het WSW te evalueren.

Figuur 4: Ratio's

RATIO	DAEB	NIET-DAEB	ENKELVOUDIG/ GECONSOLIDEERD	TOELICHTING
ICR (Interest Coverage Ratio)	-	-	-	Meet het vermogen van een corporatie om haar renteverplichtingen te voldoen uit operationele kasstromen
LTV (Loan to Value)	Max 70%	Max 70%	Max 70%	Verhouding tussen de leningen van een corporatie en de waarde van haar vastgoed, weergegeven als percentage
Solvabiliteit	Min 30%	Min 30%	Min 30%	Geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen
Dekkingsratio	70%	70%	70%	Beoordeelt of de marktwaarde van het onderpand voldoende is om de schuldpositie bij discontinuïteit af te lossen
Onderpandratio (WSW)	-	-	70%	Kijkt of de marktwaarde van het bij WSW ingezette onderpand voldoende is om de door WSW geborgde schuldpositie af te lossen

Bron: Gezamenlijk Beoordelingskader Aw/WSW

3. OPZET VAN EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE

De portefeuillestrategie is een essentieel onderdeel van de totale strategie van de corporatie. Dit is de plek waar alle ambities voor het woningbestand bij elkaar komen. De portefeuillestrategie is de basis voor een integrale afweging en aanpak. Hierdoor kan de corporatie de juiste keuzes maken voor nieuwbouw, herstructurering, verbetering, verkoop en verduurzaming.

3.1 WENSPORTEFEUILLE

Een belangrijk onderdeel van het portefeuilleplan is de wensportefeuille, uitgedrukt in cijfers. De wensportefeuille is een vertaling van de vastgoeddoelen die de missie en visie van de corporatie weergeven (zie hoofdstuk 4 Strategische doelstellingen). Het brengt de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied van de corporatie samen. Dit omvat het analyseren van de huidige en toekomstige behoeften van de doelgroepen, met een focus op demografische trends, inkomensniveaus en specifieke woonbehoeften. Deze aanpak zorgt ervoor dat de portefeuillestrategie niet alleen intern gericht is, maar ook extern reageert op de maatschappelijke context en behoeften. De wensportefeuille geeft inzicht in de transformatieopgave door specifieke strategieën en acties te definiëren die nodig zijn om de portefeuille af te stemmen op de toekomstige behoeften en wensen van de verschillende doelgroepen. Hiervoor moeten de doelgroepen en segmenten waarop de corporatie zich wil richten, zoals senioren, starters of specifieke zorgbehoeften, worden geïdentificeerd. Het geeft inzicht in het toekomstig aantal en type woningen, gewenste locaties en de benodigde investeringen voor transformatie. Hiervoor bepalen corporaties de kwantitatieve en kwalitatieve veranderopgave, zoals het aantal en type woningen dat moet worden bijgebouwd, verbeterd of getransformeerd, evenals de duurzaamheidsverbeteringen die nodig zijn om de portefeuille toekomstbestendig te maken.

De wensportefeuille is het plan voor de aankomende jaren. Stel een tijdshorizon vast voor de realisatie van de wensportefeuille, variërend van korte termijn (5 jaar) tot lange termijn (15 jaar), afhankelijk van de strategische doelstellingen en de dynamiek van het werkgebied.

Voorbeeld

Bijdrage aan wensportefeuille: toekomstige investeringen dragen bij aan de realisatie van de gewenste portefeuille.

- Strategieën: analyseer verschillende investeringsstrategieën en hun impact op de realisatie van de wensportefeuille.
- Opbrengsten en uitgaven: projecteer de opbrengsten uit verkoop en huur tegenover de uitgaven voor kosten en investeringen.
- Subsidiemogelijkheden: onderzoek beschikbare subsidies voor projecten, vooral die gericht zijn op duurzaamheid en sociale huisvesting.
- Externe invloeden: houd rekening met externe factoren zoals rente en kostenstijgingen.
- Interne keuzes: maak afwegingen tussen extra of minder investeringen en de impact op inkomsten.
- Maatschappelijk rendement: beoordeel de maatschappelijke impact van investeringen, zoals bijdragen aan betaalbaarheid en duurzaamheid.
- Financiële ratio's: toets investeringen aan financiële ratio's en beschikbare financiële ruimte.

3.2 HOOFDONDERWERPEN IN EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE

De portefeuillestrategie kent een aantal ingrediënten die raakvlakken hebben met elkaar. Daardoor kan de volgorde van de uitwerking per corporatie verschillen. In deze leidraad hebben we voor 8 hoofdonderwerpen gekozen. Hieronder volgt een korte uitleg. In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op de hoofdonderwerpen.

1. Strategische doelstellingen

Voor het analyseren van de huidige portefeuille moet de corporatie doelen stellen voor de portefeuillestrategie.

Deze sluiten 1 op 1 aan op het ondernemingsplan/koersplan waarin ook de missie en visie van de organisatie staan. Formuleer doelstellingen die gericht zijn op het behouden van sterke financiële ratio's, zoals een gezonde ICR en LTV, terwijl de schuld per woning beheersbaar blijft. Bedenk goed welke thema's voor jouw corporatie echt doorslaggevend zijn bij het opstellen van de strategie, zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid of juist verduurzaming.

2. Analyse huidige portefeuille en context

Analyseer de huidige portefeuille van de corporatie: een grondige analyse van de huidige portefeuille met nadruk op financiële performance, maatschappelijke bijdrage en duurzaamheid. Identificeer assets met een laag rendement of hoge onderhoudskosten voor heroverweging.

3. Markt- en risicoanalyse

Diepgaande marktanalyse, inclusief economische trends, demografische veranderingen en wettelijke ontwikkelingen. Voer een risicoanalyse uit om potentiële bedreigingen voor de financiële stabiliteit te identificeren. Kijk naar de kansen en bedreigingen die zich voordoen in de markt. Dit helpt om te beslissen welk vastgoed je wilt behouden (onderhouden) en welk je wilt afstoten (sloop of verkoop) of uitbreiden (nieuwbouw).

4. Investerings

Kies voor een beleid dat rekening houdt met de financiële draagkracht en dat risico's minimaliseert. Prioriteer investeringen in projecten met een duidelijk, langdurig rendement (rendement is in dit geval te vertalen naar meer woningen, meer verduurzamen, betere leefbaarheid, etc.). Op basis van de doelen die zijn gesteld en de kansen en bedreigingen die zijn geïdentificeerd, bepaal je waarin je moet investeren. Exploitatiekosten, kasstromen en financiële continuïteit spelen hierin een rol. Uiteraard binnen de financiële ratio's.

5. Samenwerking met stakeholders

We werken nauw samen met lokale overheden en partners om investeringen af te stemmen op gemeenschappelijke doelen en mogelijke subsidies of financiële ondersteuning te verkrijgen. Betrek stakeholders in het proces. Met je portefeuillestrategie wil je aansluiten bij de doelen/opgave van het gemeentelijke en regionale woonbeleid zoals de (Nationale) Prestatieafspraken.

6. Implementatie en monitoring

Ontwikkel een implementatieplan dat ruimte laat voor aanpassingen op basis van voortschrijdend inzicht en externe veranderingen. Zodra de portefeuillestrategie is bepaald, moet deze worden geïmplementeerd (assetmanagement) en worden de prestaties ervan gemonitord (compliance/planning & control). Dit houdt in dat je regelmatig de prestaties beoordeelt en eventueel aanpassingen doet in de strategie.

7. Heroverweging en aanpassing

Voer periodieke herzieningen van de strategie uit om te zorgen dat deze blijft aansluiten bij de veranderende marktcondities en financiële vereisten. Gebruik scenarioplanning om flexibel te kunnen inspelen op verschillende toekomstige ontwikkelingen zonder de financiële stabiliteit in gevaar te brengen. Hou rekening met belangrijke wettelijke kaders, zoals passend toewijzen en andere externe zaken, zoals wijkvisies, prestatieafspraken en convenanten.

8. Digitale stromen bij een portefeuillestrategie

Door verschillende soorten digitale informatie te verzamelen en te analyseren, krijg je een uitgebreid beeld van de bedrijfsactiviteiten en de markt waarin de corporatie opereert. Dit helpt bij het opstellen van een effectieve portefeuillestrategie en het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Figuur 5: Bouwstenen Portefuillestrategie



In de praktijk worden de stappen overigens niet zo lineair doorlopen als het model suggereert. Strategie, facetbeleid, analyse en bijvoorbeeld het vaststellen van de wensportefeuille hebben elk hun eigen tijdpad en zijn tegelijkertijd met elkaar verweven.

4. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Voor het analyseren van de huidige portefeuille moet de corporatie doelen stellen voor de portefeuillestrategie. Deze sluiten 1 op 1 aan op het ondernemingsplan/koersplan waarin ook de missie en visie van de organisatie staan.

Formuleer doelstellingen die gericht zijn op het behouden van sterke financiële ratio's, zoals een gezonde ICR, IRR en LTV, terwijl de schuld per woning beheersbaar blijft (zie ook paragraaf 2.1 Beoordelingskader). Bedenk goed welke thema's voor jouw corporatie echt doorslaggevend zijn bij het opstellen van de strategie, zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid of juist verduurzaming. Deze zijn leidend bij het vormgeven van de strategie.

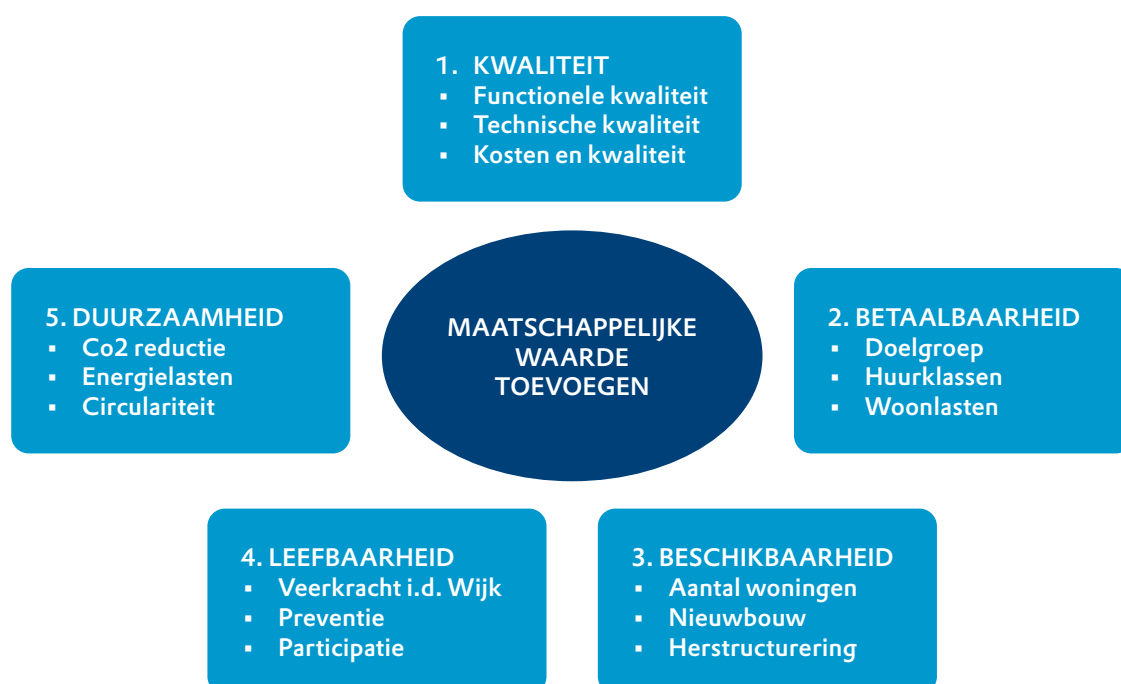
Als corporatie functioneer je in een breed krachtenveld en ben je onderdeel van onze maatschappelijke opdracht waarin je relaties onderhoudt met collega's – bestuur en medewerkers –, belanghouders, in- en extern toezicht en de samenleving. Met als belangrijkste vraag: hoe kun je die rol zo goed mogelijk vervullen? De corporatie van de toekomst vraagt om goede keuzes, een goed werkende organisatie en een teamcultuur die de corporatie vooruithelpt bij al haar kerntaken en dienstverlening. De start van een ondernemingsplan begint met een goede missie, visie, strategie, doelstellingen en meetbare resultaten. In de Leidraad Vastgoedsturing (hoofdstuk 3.2 Strategie & Opgave) gaan we hierop dieper in.

Voor het opstellen van een portefeuillestrategie zijn er 5 inhoudelijke resultaatgebieden denkbaar die voor 90% bij alle corporaties passen. De meeste corporaties hebben dit soort resultaatgebieden ook in het ondernemingsplan/koersplan opgenomen.

Resultaatgebieden

1. kwaliteit van de woningvoorraad
2. betaalbaarheid van het wonen
3. beschikbaarheid van passende woningen
4. kwaliteit van de fysieke en sociale leefomgeving (leefbaarheid)
5. zorg voor het natuurlijk milieu en het klimaat (duurzaamheid)

Figuur 6: KPI resultaatgebieden



4.1 DOELSTELLINGEN

De resultaatgebieden moeten vervolgens vertaald worden naar concrete doelstellingen. Onderstaande doelstellingen zien wij bij veel corporaties terug en ... uiteraard kan en mag dat nog anders of concreter.

Betaalbaarheid: de woningen zijn te allen tijde betaalbaar en passend voor de doelgroep. Betaalbaarheid wordt daarbij steeds beoordeeld in termen van totale woonlasten, bestaande uit: huurlasten, energielasten en servicekosten. We beperken deze totale woonlasten door huurmatiging en besparen op servicekosten en energielasten.

Beschikbaarheid: we voeren de vernieuwing van onze portefeuille verder door. Dit betekent dat we in onze hele woningvoorraad aan de slag gaan met onderhoud, het verbeteren en verduurzamen van ons vastgoed en sturen op voldoende passende woningen. Buurten die daarvoor geschikt zijn, verbeteren we door herstructurering. Dit biedt de kans tegelijkertijd te verdichten, waarmee we per saldo meer woningen kunnen terugbouwen. Hiermee dragen we bij aan het terugdringen van de woningnood.

Duurzaamheid: we werken aan de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. We zetten in op CO₂ -reductie en besparing op energielasten door isolatiemaatregelen, aansluiten op warmtenetwerken, het plaatsen van zonnepanelen en het aardgasvrij maken van woningen. We sturen op circulariteit en klimaatadaptatie.

Leefbaarheid: met onze bewoners en partners werken we op een andere manier samen. We stimuleren bewonerskracht en versterken onze relatie met de (in)formele netwerken. We zetten in op leefbare wijken, met extra aandacht voor wijken uit de jaren 1960 – 1980, tot plekken waar ook nieuwe generaties zich thuis voelen.

Kwaliteit: we verhuren woningen met de juiste prijs-/kwaliteitverhouding. Het uitgangspunt is dat, op basis van een businesscase, de toegevoegde waarde van zelf doen dan wel uitbesteden aantoonbaar is. We sturen op de functionele kwaliteit, technische kwaliteit (conditiescore), duurzaamheid en leefbaarheid.

Financiële doelstellingen: het beheren van de financiën en het opstellen van de begroting, sturen op kasstromen, het verbeteren van de financiële positie van de organisatie, het maximaliseren van de vastgoedwaarde, tegen de juiste kwaliteit en het waarborgen van de continuïteit van de corporatie.

Maatschappelijke doelstellingen: het bijdragen aan de maatschappij door het creëren van voldoende, goede woningen, het bevorderen van duurzaamheid, het ondersteunen van gemeenschappen en het samenwerken met stakeholders van de corporatie, medewerkers, huurders en partners.

Sommige corporaties kiezen ervoor om de doelstellingen nog verder uit te werken. Dit komt ten goede aan concrete doelstellingen.

Voorbeeld

Duurzaamheid:

Focus op investeringen in verduurzaming en onderhoud die leiden tot langere levensduur van vastgoed en operationele kostenbesparingen. De doelstelling is om voor 2030 minimaal X bestaande woningen geïsoleerd te hebben en de EFG-labels vóór 2026 weg te werken, gericht op CO₂-neutraliteit als einddoel in 2050. We maken bewuste keuzes om investeringen in verduurzaming en onderhoud te prioriteren die leiden tot langere levensduur van vastgoed en operationele kostenbesparingen. Dit omvat onder meer het isoleren van bestaande woningen naar de Standaard, de aanpak van slechte energielabels (energieprestatie, afstand tot de Standaard, CO₂-uitstoot) en de implementatie van (hybride) warmtepompen.

Financiële stabiliteit:

Behouden van sterke financiële ratio's, zoals een gezonde ICR en LTV, terwijl de schuld per woning beheersbaar blijft.

Bijvoorbeeld:

- Handhaven van een gezonde ICR:
Corporatie X streeft naar een ICR die aantoont dat de corporatie voldoende inkomsten genereert om de rentelasten te dekken. Dit vereist een zorgvuldige balans tussen investeringen en de inkomsten uit huur en andere bronnen.
- Behoud van een gunstige LTV:
De LTV-ratio wordt binnen veilige marges gehouden om te verzekeren dat de waarde van het vastgoed

de schuldpositie overstijgt. Dit betekent dat strategische verkoop van niet-kernbezit of herfinanciering overwogen wordt om de schuld te managen.

- Schuld per woning beheersen:

We hanteren de strategie om de schuld per woning te stabiliseren of te verlagen. Wij beperken nieuwe schulden en hebben een focus op aflossing van bestaande schulden. We zetten in op het verhogen van de waarde van de portefeuille door gerichte investeringen in renovatie en nieuwbouw.

5. ANALYSE HUIDIGE PORTEFEUILLE EN CONTEXT

Analyseer de huidige portefeuille van de corporatie: een grondige analyse van de huidige portefeuille met nadruk op financiële performance, maatschappelijke bijdrage en duurzaamheid. Identificeer assets met een laag rendement of hoge onderhoudskosten voor heroverweging.

Breng uit voorgaande analyses alle volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied samen. Deze strategische analyse helpt bij het maken van gefundeerde beslissingen over investeringen, onderhoud en ontwikkeling van de woningvoorraad, met als doel een passend en duurzaam woningaanbod te creëren dat aansluit bij de behoeften van de doelgroep.

Elke portefeuillestrategie begint met een duidelijk begrip van de strategische beleidskaders van de corporatie, inclusief het ondernemingsplan, de missie, de visie en de gestelde doelstellingen. Deze kaders bieden richting aan alle verdere analyses en besluitvorming. In de volgende paragraaf (strategische doelstellingen) gaan we daar dieper op in. De huidige portefeuille omvat een gedetailleerdere analyse van woningtypen, bouwjaren, locaties en technische kwaliteit, inclusief duurzaamheidskenmerken en risico's zoals vocht, schimmel, asbest en funderingsproblemen. De eerste stap is om het huidige bezit aan de hand van verschillende kenmerken inzichtelijk te maken.

Ontwikkelingen in doelgroepen is het identificeren en begrijpen van de huidige en toekomstige behoeften, voorkeuren en demografische veranderingen van de doelgroepen die de corporatie bedient. Het gaat om het analyseren van trends zoals vergrijzing, veranderingen in huishoudensamenstelling, inkomensniveaus en specifieke behoeften van verschillende groepen, zoals starters, senioren of mensen met een bijzondere woonbehoefte. De woonwensanalyse richt zich op het in kaart brengen van de woonvoorkeuren en -wensen van de verschillende doelgroepen. Het gaat hierbij niet alleen om het type woning, maar ook om de locatie, de woonomgeving, duurzaamheidseisen en de betaalbaarheid. Daarom analyseren we de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van het huidige woningaanbod, inclusief aspecten als energielabels (en/of energieprestatie, afstand tot de Standaard, CO2-uitstoot) en toegankelijkheid. Ook kijken we naar de verschillende vastgoedtypes waaronder DAEB en niet-DAEB, maar ook bedrijfsonroerend goed (BOG), maatschappelijk onroerend goed (MOG) en zorgvastgoed (ZOG). Hierbij maken we de opmerking dat er corporaties zijn die ervoor kiezen om hiervoor een aparte portefeuillestrategie te maken.

Ook maken we een overzicht van de realisaties in de afgelopen 5-10 jaar en projecten (nieuwbouw en renovatie) die momenteel in planning zijn. Hiermee maken we een (betere) inschatting van de realisatiegraad. Analyseer de verhuurbaarheid van woningen, inclusief leegstand, mutatie- en acceptatiegraad en de wachttijd voor woningen. Deze analyse helpt bij het begrijpen van wat (toekomstige) bewoners belangrijk vinden in hun woonomgeving. Verder nemen we het classificeren van de woningvoorraad en toekomstige projecten in de analyse mee. Hier kijken we naar kenmerken zoals woningtype, grootte, prijsklasse en locatie. Deze analyse maakt het mogelijk om specifieke strategieën te ontwikkelen voor verschillende soorten woningen en doelgroepen.

Voorbeeld

In de wensportefeuille bepaal je hoe de voorraad er in de toekomst uit moet zien. Zij er nu vooral appartementen, met of zonder lift, of eengezinswoningen? Zijn de woningen klein of groot? Hoe moeten deze verhoudingen er in de toekomst uitzien? Wellicht zijn er meer appartementen met een lift nodig omdat de doelgroep steeds ouder wordt. Of heb je kleinere eengezinswoningen nodig omdat gezinnen ook kleiner worden.

Na het analyseren van de klantgroepen, woonwensen en het segmenteren van de woningvoorraad, is de volgende stap het integreren van deze inzichten om een duidelijk beeld te krijgen van de kwantitatieve veranderingopgave. Dit

houdt in dat je bepaalt hoe de woningportefeuille moet veranderen om aan de huidige en toekomstige behoeften en wensen van de klanten te voldoen. Het gaat om vragen als: hoeveel en welk type woningen moeten worden bijgebouwd? Welke woningen moeten worden verbeterd of getransformeerd? En hoe kan de duurzaamheid van de portefeuille worden verhoogd? Denk aan:

- inkomensontwikkeling (van minima/bijstand tot middeninkomens)
- demografische ontwikkeling (eenpersoonshuishoudens, gezinnen, zorg, ouderen)
- duurzaamheidsopgave (energieverbruik en wijkuitvoeringsplannen)

Voorbeeld* ([zie ook excel](#)):

Figuur 7: Huidige portefeuille

ASPECT	HUIDIGE SITUATIE	GEWENSTE SITUATIE
Doelgroep	Samenstelling huidige doelgroep	Aanpassing aan veranderende demografie
Demografie	Huidige samenstelling	Toekomstige trends en behoeften
Woningen	Aantallen (beschikbaarheid)	Gewenste aantallen en beschikbaarheid Aanpassing type woningen aan toekomstige behoeften
Bouwjaar	Verdeling bouwjaren huidige voorraad	Vernieuwing en verjonging van de voorraad
Locatie	Huidige spreiding en locaties	Uitbreiding of herverdeling gebaseerd op toekomstige behoeften
Technische Kwaliteit	• EFG • Vocht & schimmel • Asbest • Fundering • Brandveiligheid	Verbetering kwaliteit
Verhuurbaarheid	• Acceptatiegraad • Aantal reacties • Wachtijd	Verbetering respons en verkorting wachttijd
Lopende Projecten	Overzicht huidige projecten	Planning toekomstige projecten en initiatieven
PMC (Product-Markt-Combinatie)	Huidige PMC's	Ontwikkeling nieuwe PMC's afgestemd op toekomstige marktbehoeften

*Uiteraard heeft elke corporatie haar eigen doelstellingen. Het bovenstaande voorbeeld dient ter inspiratie en is slechts een uitsnede van het uitgebreide [Excelformat](#) dat bij deze leidraad hoort. Het is aan de corporatie om, op basis van het Excelformat de verschillende onderwerpen te kiezen en daar waar nodig aan te passen.

5.1 PRODUCT MARKT COMBINATIES

Een Product-Marktcombinatie model (PMC-model) kan helpen om vraag en aanbod te matchen. Vanwege de gereguleerde woningtoewijzing wordt de klantvraag voornamelijk bepaald door het inkomen van de toekomstige bewoner(s). We kijken dan naar de:

- kwaliteitskortingsgrens
- eerste aftoppingsgrens
- tweede aftoppingsgrens
- liberalisatiegrens
- vrije sector

De tweede bepalende factor is de grootte en het type huishouden. Grofweg bestaan er 2 typen woningen: de eengezinswoning en de meergezinswoning (appartement). Naast het type woning varieert de woning in grootte, uitgedrukt in gebruiksoppervlakte.

PMC in de praktijk

Uit onderzoek is gebleken dat bewoners meer waarde hechten aan het aantal kamers van een woning dan aan het aantal vierkante meters. Landelijk gezien bieden corporaties vaak woningen aan met een range van 1 tot 3 kamers. De huidige corporatievoorraad voorziet met name grondgebonden woningen met 3 kamers en appartementen met 1 tot 2 kamers. Uit de woonwensen blijkt dat er behoefte is aan grondgebonden woningen met 4 kamers en appartementen met 3 kamers. Het grondgebonden segment met 4 kamers is al goed vertegenwoordigd in de bestaande voorraad, het appartementensegment met 3 kamers niet. De nieuwbouwplannen worden hierop aangepast en vanuit de bestaande voorraad wordt onderzocht om (bij grootschalige renovatie) de woningen anders in te delen. Vanwege demografische veranderingen en met het oog op het bouwen voor langere termijn, is het voorzien in woningen die een brede doelgroep bedienen een veilige keuze.

Figuur 8: PMC'S

PRODUCT MARKT COMBINATIES					
		Grondgebonden	Gestapeld	Tijdelijk Grondgebonden + Gestapeld	Levensloop Grondgebonden + Gestapeld
	Kwaliteits Kortingsgrens €454,47 (2024)	1. • 1 - 2 kamer • 24-55 m2	6. • 1-2 kamer • 24-50 m2	11. • 1 kamer/studio • 15-28 m2	6. LLB gestapeld • 1-2 kamer • 45-55 m2 
	Eerste aftoppingsgrens €650,43 (2024)	2. • 2-3 kamer • 55-65 m2	7. • 2-3 kamer • 50-65 m2	12. • 1-2 kamer • 25-42 m2	7. LLB gestapeld • 2-3 kamer • 55-75 m2
	Tweede aftoppingsgrens €697,07 (2024)	3. • 3-4 kamer • 65-90 m2	8. • 3 kamer • 65-80 m2	13. • 3 kamer • 43- 55 m2	
	Liberalisatie grens €879,66 (2024)	4. • 4-5 kamer • 88-115 m2	9. • 4 kamer • 80-95 m2	14. • 3-4 kamer • 56-65 m2	16. LLB GGB • 3-4 kamer • 70-90 m2 
	Vrije sector	5. • 4-6 kamer • > 115 m2	10. • > 4 kamer • > 95 m2		

5.2 VERPLAATSBARE WONINGEN

Het inzetten van verplaatsbare woningen vraagt om een andere kijk op portefeuillesturing. Er moet geanticipeerd worden op woningen die na verloop van tijd weer beschikbaar komen. Dat betekent tijdig zoeken naar alternatieve locaties binnen de eigen portefeuille of daarbuiten. Binnen de eigen portefeuille liggen vaak mogelijkheden, bijvoorbeeld om de woningen in te zetten als wisselwoning, de woningen samen te voegen tot (permanente) grotere woningen of om voor een bepaalde periode jongeren aan te trekken in een vergrijzende of startende wijk.

Veel gemeenten denken ook met corporaties mee over de mogelijkheden om voor zo'n woning na de eerste exploitatieperiode een volgend gebruik mogelijk te maken. Dat kan op verschillende manieren:

- Soms kan de woning toch op de huidige locatie blijven staan door een tussentijdse aanpassing van het omgevingsplan of door een verlengde tijdelijke omgevingsvergunning. De woningen moeten dan wel voldoen aan de eisen aan reguliere of tijdelijke nieuwbouw in het Bbl, die gelden op het moment dat het omgevingsplan wordt aangepast. Als dit de strategie is, dan is het aan te bevelen deze wijziging van het omgevingsplan zo snel mogelijk door te voeren. Daarmee wordt het risico dat de eisen aan nieuwbouw wijzigen zo klein mogelijk gehouden.
- Soms kan binnen de gemeente een alternatieve locatie worden gevonden of is de gemeente bereid daarover vooraf een garantie te geven of een inspanningsverplichting aan te gaan.
- Soms kunnen gemeenten in regionaal verband afspraken maken over vervolglocaties.

- Risico afdekken met de financiële herplaatsingsgarantie van het Rijk.
- Voor meer informatie over verplaatsbare woningen kun je de Aedes Brochure lezen.

5.3 VERBETEROPGAVE

Met de verbeteropgave kan de corporatie richting geven aan:

- financiële prestaties
- maatschappelijke bijdrage
- duurzaamheidskeuzes

We beoordelen de financiële gezondheid van de corporatie, inclusief liquiditeitspositie, stuurratio's en de verhouding tussen marktwaarde en beleidswaarde. Ook houden we de onderhoudskosten en exploitatieresultaten tegen het licht. Het is belangrijk om bezit (assets) te identificeren die een laag rendement leveren of hoge onderhoudskosten hebben. Wellicht moeten daarin andere keuzes worden gemaakt om, uiteindelijk, de gehele portefeuille te kunnen optimaliseren. Een aantal corporaties kiest ervoor om in de portefeuillestrategie alleen financiële kaders op te nemen. De verdiepende analyses worden vervolgens gemaakt door assetmanagement. We pleiten dan ook voor een samenwerking op portefeuille- en assetmanagementniveau.

Welke vorm er ook gekozen wordt, er moet inzicht komen in de investeringen voor nieuwbouw en renovatie, de beschikbare grondposities en welke delen van de portefeuille we moeten verbeteren of verkopen. We meten de financiële prestaties o.a. aan de ICR en de LTV. De maatschappelijke bijdrage gaat over het woningaanbod en de betaalbaarheid voor de bewoners. In de duurzaamheid houden we rekening met de CO2-reductie, het verbeteren van slechte labels en de ambities om gasloos te bouwen. Zorg voor een flexibel investeringsprogramma dat bestand is tegen economische schommelingen. Het ontwikkelen van kleinere, energie-efficiënte woningen die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen en de toekomstige bewoners vat al het bovenstaande in één zin samen. In een schema ziet dat er als volgt uit:

Voorbeeld* (zie ook excel):

Figuur 9: Verbeteropgave

ASPECT	HUIDIGE SITUATIE	GEWENSTE SITUATIE
ICR en LTV Verhoudingen	Naderen de limietwaarden	Ruim binnen veilige marges
Strategische Beleidskaders	• Ondernemingsplan gericht op stabiliteit en behoud • Missie en visie zijn voornamelijk intern gericht	• Ondernemingsplan met focus op groei, innovatie en duurzaamheid • Missie en visie zijn extern gericht en omvatten maatschappelijke bijdragen
Schuldpositie per woning	€100.000 (verdubbelt in laatste 10 jaar)	Gestabiliseerd of verminderd relatief aan inflatie
Betaalbaarheid	Significant deel onder betaalbaarheidsdrempels	Alle woningen voldoen aan betaalbaarheidscriteria
Leefbaarheid	• Enkele wijken met lage leefbaarheidsscores • Beperkte betrokkenheid bij wijkontwikkeling	• Alle wijken hebben hoge leefbaarheidsscores • Actieve rol in wijkontwikkeling en -beheer
Nieuwbouw	Onvoldoende nieuwe woningen, sociale en middeninkomenswoningen	Toegenomen, met een breder scala aan woningtypes
Duurzaamheid en Energielabels	Gemiddeld energielabel verschuiving van C naar B	• Streven naar A-labels • CO2-neutraliteit tegen 2050
Duurzaamheid en Renovatie	• XXXX eenheden met slechte labels • Overgang naar gasvrij	Uitbreiden van de scope om meer woningen te verbeteren
Nieuwbouw	Kleinere, energie-efficiënte woningen	Innovatieve, duurzame woonoplossingen

*Uiteraard heeft elke corporatie haar eigen doelstellingen. Het bovenstaande voorbeeld dient ter inspiratie en is slechts een uitsnede van het uitgebreide Excel format dat bij deze leidraad hoort. Het is aan de corporatie om, op basis van het Excelformat de verschillende onderwerpen te kiezen en daar waar nodig aan te passen.

6. MARKT- EN RISICOANALYSE

Voer een risicoanalyse uit om potentiële bedreigingen voor de financiële stabiliteit te identificeren. Kijk daarnaast naar de kansen en bedreigingen die zich voordoen in de markt. Dit helpt om te beslissen welk vastgoed je wilt behouden (onderhouden) en welk je wilt afstoten (sloop of verkoop) of uitbreiden (nieuwbouw).

6.1 RISICOANALYSE

Een risicoanalyse is een cruciaal onderdeel van de portefeuillestrategie voor woningcorporaties, waarbij een systematische benadering wordt gehanteerd om potentiële risico's te identificeren, te beoordelen en te beheersen. Hieronder werken we de verschillende risico's verder uit.

- **Overheidsbeleid:** Veranderingen in overheidsbeleid kunnen grote impact hebben op de strategische en operationele activiteiten van woningcorporaties. Denk aan wijzigingen in subsidieregelingen, belastingwetgeving en huisvestingsbeleid.
- **Financiële parameters:** schommelingen in rentetarieven, inflatie en marktwaaarde van vastgoed kunnen de financiële stabiliteit van corporaties beïnvloeden.
- **Juridische haalbaarheid:** juridische beperkingen of uitdagingen kunnen projecten vertragen of extra kosten veroorzaken. Denk aan de uitvoering van de portefeuillestrategie (assetmanagement) bestemmingsplannen, bouwvoorschriften, en milieuwetgeving.
- **Beschikbare locaties:** de beschikbaarheid van geschikte locaties voor nieuwbouw of renovatieprojecten kan beperkt zijn, wat leidt tot hogere kosten of vertragingen.
- **Diversificatie van investeringen:** spreiding van investeringen over verschillende types vastgoed en locaties om risico's te verlagen.
- **Onvoorziene omstandigheden:** het risico van onvoldoende financiële reserves om onverwachte kosten te kunnen opvangen zonder de financiële stabiliteit in gevaar te brengen.
- **Nutsvoorzieningen:** vertragingen of kostenoverschrijdingen bij de aansluiting op nutsvoorzieningen kunnen projecten beïnvloeden.
- **Wettelijke kaders en beleid:** wijzigingen in wettelijke kaders en landelijk of regionaal beleid kunnen vereisten voor woningcorporaties beïnvloeden.
- **NPA (Nationale Prestatieafspraken):** niet voldoen aan de Nationale Prestatieafspraken kan leiden tot reputatieschade en financiële consequenties.
- **Beleid regionale zorgpartijen:** veranderingen in het beleid van regionale zorgpartijen kunnen invloed hebben op de vraag naar specifieke woonvormen.
- **Warmtetransitie en klimaat:** de transitie naar duurzame warmtebronnen en de noodzaak om te voldoen aan klimaatdoelstellingen vereisen significante investeringen.
- **Aw/WSW:** toezicht en regelgeving door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stellen specifieke eisen aan de bedrijfsvoering en financiële gezondheid.

Figuur 10: Algemene risico's en beheersmaatregelen

CATEGORIE	RISICO'S	BEHEERSMAATREGELEN
Overheidsbeleid	Veranderingen in beleid kunnen impact hebben op activiteiten	Beleidsmonitoring, lobbyactiviteiten, flexibele strategieën
Financiële Parameters	Schommelingen in rente, inflatie, vastgoedwaarde	Diversificatie financiering, renterisicobeheer, portefeuilleherziening
Juridische Haalbaarheid	Juridische beperkingen kunnen projecten vertragen/kosten verhogen	Vroegtijdige juridische toetsing, inzet juridische adviseurs, alternatieve plannen
Beschikbare Locaties	Beperkte beschikbaarheid van locaties voor projecten	Strategische grondaankopen, samenwerking met gemeenten, flexibele projectplanning
Nuts	Vertragingen/kostenoverschrijdingen bij aansluiting nutsvoorzieningen	Vroegtijdige coördinatie met nutsbedrijven, vastleggen afspraken
Wettelijke Kaders en Beleid	Wijzigingen in wetgeving en beleid	Monitoring beleidswijzigingen, deelname aan beleidsontwikkelingen
Nationale Prestatieafspraken (NPA)	Niet voldoen aan NPA kan leiden tot reputatieschade/financiële consequenties	Evaluatie en bijsturing voortgang NPA-doelstellingen
Aw/WSW	Specifieke eisen aan bedrijfsvoering en financiële gezondheid	Compliance met regelgeving, proactieve dialoog met toezichthouders

Risicobeheersing is van groot belang voor het realiseren van de doelstellingen en de beheersing van factoren die realisatie van deze doelstellingen in de weg kunnen staan. Om dit beheersbaar te maken, raden we de volgende algemene uitgangspunten aan:

- Risicomanagement en het afleggen van verantwoording hierover maakt integraal deel uit van de bedrijfsprocessen en is daarmee een verantwoordelijkheid van de eerste lijn uit het three lines of defense model (zie hoofdstuk Implementatie en monitoring).
- Risicomanagement moet aansluiten bij de bestaande werkwijzen in de organisatie
- De rol van controller (tweede lijn in het three lines of defense model) is het vaststellen dat de methodiek wordt toegepast en werkt. De controller is geen eigenaar van het risicomanagement binnen de organisatie.
- Het lijnmanagement is primair verantwoordelijk voor de toepassing van het risicomanagement op het primaire bedrijfsproces.
- Risicomanagement volgt de zeggenschap.
- Risicomanagement moet aansluiten op de doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe risico's.
- Risicomanagement is niet bedoeld als antwoord op alle risico's die de organisatie mogelijk zal lopen.
- Risicomanagement wordt toegepast, uitgaande van de geformuleerde risicobereidheid (risk appetite) van de organisatie.

Stel duidelijke richtlijnen op voor risicomanagement, waaronder diversificatie van investeringen, het opzetten van reserves voor onvoorziene omstandigheden en strategieën voor renterisicobeheer. Het is een overweging waard om ook risico's op te nemen in de Portefeuillestrategie:

Voorbeeld* ([zie ook excel](#)):

Figuur 11: Risico's en portefeuillestrategie

ASPECT	HUIDIGE SITUATIE	GEWENSTE SITUATIE
Demografische Risico's	Onverwachte aanpassingen in woningbehoefte door bevolkingsveranderingen	Proactieve aanpassing aan demografische veranderingen met flexibel woningaanbod
Financiële Risico's	• Limietwaarden ICR en LTV onder druk. • Schuld per woning verdubbelt.	Stabiele financiële ratio's met flexibele financieringsmodellen voor onvoorziene omstandigheden.
Wettelijke- en Beleidsrisico's	Potentiële kostenstijgingen of projectbeperkingen door nieuwe wettelijke eisen	Anticiperen op wettelijke veranderingen met strategische planning en bufferreserves
Wettelijke Ontwikkelingen	Naleving van nationale prestatieafspraken legt extra eisen op	Vooroplopen in duurzaamheids- en innovatienormen, boven wettelijke vereisten

*Uiteraard kent elke corporatie haar eigen risico's en beheersmaatregelen. Het bovenstaande voorbeeld dient ter inspiratie en is slechts een uitsnede van het uitgebreide Excel format dat bij deze leidraad hoort. Het is aan de corporatie om, op basis van het [Excelformat](#) de verschillende onderwerpen te kiezen en daar waar nodig aan te passen.

6.2 MARKTANALYSE

De marktanalyse is een cruciaal onderdeel van de portefeuillestrategie voor woningcorporaties, omdat het inzicht biedt in de externe omgeving waarbinnen de corporatie opereert. Hieronder wordt de marktanalyse verder uitgewerkt met specifieke aandachtspunten en methoden voor een diepgaande evaluatie.

- Analyse van de woningmarkt:
 - Aandeel in de woningmarkt en beschikbaarheid. Beoordelen van het huidige en toekomstige marktaandeel van de corporatie in de context van de totale woningmarkt.
 - Voeren van gesprekken met belangrijke stakeholders, waaronder zorginstellingen, huurdersverenigingen en lokale overheden, om inzichten te verkrijgen in behoeften en verwachtingen.
 - Analyse van samenwerking: evalueren van de rol van andere aanbieders op de woningmarkt, zoals andere corporaties en lokale projectontwikkelaars, om kansen voor samenwerking of differentiatie te identificeren. (Zie ook hoofdstuk Samenwerking met stakeholders.)
- Verdieping woningmarkt
 - Demografie en huishoudensontwikkeling: gedetailleerde analyse van demografische trends en de ontwikkeling van huishoudenssamenstellingen.
 - Vraag-overschotanalyse: uitvoeren van een vraag-overschotanalyse voor de gehele woningmarkt en specifieke segmenten.
 - Doelgroepenanalyse: identificeren van doelgroepen voor beleid en het analyseren van hun woonwensen en -behoeften.
 - Segmentatie van koop- en huurmarkt: analyseren van de huidige verdeling van de koop- en huurmarkt naar prijssegmenten en het identificeren van trends (o.a. middenhuur).
 - Woonruimteverdeling en woonwensen: evalueren van de woonruimteverdeling en het analyseren van woonwensen van verschillende huishoudensgroepen.
- Analyse van de economische situatie: beoordelen van de algemene economische gezondheid, rentetarieven, inflatie- en werkloosheidscijfers om de haalbaarheid van investeringsprogramma's te bepalen.
- Demografische veranderingen zoals toename eenpersoonshuishoudens en vergrijzing: analyseren van bevolkingsprognoses om trends in huishoudenssamenstelling en leeftijdsverdeling te identificeren, wat leidt tot een vraag naar diversificatie in het woningaanbod.
- Wettelijke ontwikkelingen: naleving van Nationale Prestatieafspraken. Evalueren van de impact van regelgeving op de portefeuillestrategie, zoals de vereisten voor aardgasvrije woningen en verbeterde isolatiestandaarden.
- Regionale woondeals en prestatieafspraken: analyseren van lokale en regionale overeenkomsten die de bouw en renovatie van woningen beïnvloeden.

Gezien de omvang van de opgave voor corporaties om deze analyses uit te voeren, wordt aanbevolen om standaard rapportages via instanties zoals het CBS, specifiek per regio of gemeente te organiseren. Dit kan efficiëntie en consistentie in marktanalyses bevorderen.

Figuur 12: Marktanalyse

COMPONENT	AANDACHTSPUNTEN	METHODEN VOOR EVALUATIE
Demografische Veranderingen	• Toename eenpersoonshuishoudens • Vergrijzing	• Bevolkingsprognoses • Analyse van huishoudenssamenstelling
Wettelijke Ontwikkelingen	• Naleving nationale prestatieafspraken • Regionale woondeals	• Beleidsanalyse • Evaluatie van regelgevingseffecten
Marktaandeel en Beschikbaarheid	• Aandeel in de woningmarkt • Ontwikkelingen gemeente	• Marktsegmentatie • Analyse van prestatieafspraken
Stakeholdergesprekken	• Zorginstellingen • Huurdersverenigingen • Lokale overheden	• Interviews • Stakeholderbijeenkomsten
Concurrentie en Samenwerking	• Andere corporaties • Lokale projectontwikkelaars	• Concurrentieanalyse • Kansen voor samenwerking
Woningmarktanalyse	• Demografie en huishoudensontwikkeling • Vraag-overschotanalyse • Doelgroepen beleid	• Demografische analyse • Marktanalyse • Doelgroepsegmentatie
Koop- en Huurmarktsegmentatie	• Verdeling naar prijssegmenten • Ontwikkeling uitstroom specifieke groepen	• Analyse van marktdata • Trendanalyse
Woonruimteverdeling en Woonwensen	• Woningzoekenden • Woonwensen analyse	• Analyse van woonvoorkeuren • Enquêtes onder huishoudens
Samenwerking Standaard Rapportages	Efficiëntie en consistentie in marktanalyses	• Beleidsbeïnvloeding • Samenwerking met analysebureaus

7. INVESTERINGEN

Bij het ontwikkelen van een financiële strategie is het cruciaal voor woningcorporaties om een evenwicht te vinden tussen de huidige portefeuillebehoeften en de ambities voor de toekomstige wensportefeuille. Deze strategie moet rekening houden met de financiële draagkracht en gericht zijn op het minimaliseren van risico's, terwijl tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in projecten die een duidelijk, langdurig rendement bieden.

In de wereld van corporaties is het onderscheid tussen onderhoud en investeren belangrijk. Onderhoud is gericht op het in stand houden van de huidige woningvoorraad. Het gaat om werkzaamheden die ervoor zorgen dat alles blijft functioneren zoals het hoort en dat de kwaliteit van de woningen behouden blijft. Investerings daarentegen zijn bedoeld om de portefeuille te verbeteren en uit te breiden, om zo beter aan de toekomstige vraag te voldoen. Dit kan gaan om renovatie voor verduurzaming of het bouwen van nieuwe woningen.

De komende jaren wordt er meer geïnvesteerd in het bestaande bezit. Een groot deel van de woningvoorraad is tussen de jaren 1960 en 1990 gebouwd en nadert de leeftijd van 60 jaar of ouder. Daarnaast zijn er veel portieketageflats, vooral in grote steden, die aandacht nodig hebben. De bevolking groeit, vergrijsst en er is een noodzaak om woningen energiezuiniger te maken. Deze factoren dragen bij aan de noodzaak voor meer investeringen.

Het maken van onderscheid tussen onderhoud en investeringen heeft meerdere redenen:

- Toezichthouders en financiers, zoals de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), hechten belang aan dit onderscheid voor het beoordelen van de financiële gezondheid en de duurzaamheid van de exploitatie van woningcorporaties.
- De introductie van nieuwe waarderingsbegrippen vereist duidelijkheid over wat als onderhoud en wat als investering wordt gezien, om correcte financiële afwegingen te kunnen maken.
- Investerings in bestaand bezit vragen vaak om een zorgvuldige afweging van financieel en maatschappelijk rendement, wat zonder duidelijk onderscheid moeilijk is.
- Dit onderscheid helpt bij het bepalen van financiële indicatoren zoals de rentedekkingsgraad.
- Het beïnvloedt de waardering van de woningvoorraad en daarmee de financiële positie van de corporatie.

Voor woningcorporaties is het onderscheid tussen onderhoud en investeringen fundamenteel voor een gezonde, duurzame exploitatie van hun woningvoorraad. Dit onderscheid stelt hen in staat om strategisch te plannen voor de toekomst, waarbij ze zowel de kwaliteit van het bestaande bezit behouden, als inspelen op toekomstige woonbehoeften. Het zorgt voor een evenwichtige benadering waarbij zowel de huidige bewoners als toekomstige generaties gebaat zijn. Het investeringsstatuut speelt hierin een centrale rol, door het bieden van een kader waarbinnen investeringsbeslissingen worden genomen. Op hoofdlijnen stuurt het statuut op:

- Verbeteringen en renovaties, inclusief verduurzaming
- Verbeteringen, gericht op het technische en functionele verbeteren van de verhuurbare eenheid
- Verbeteringen in combinatie met onderhoud (projectmatige aanpak)
- Ingrijpende verbouwing
- Nieuwbouw en aankopen
 - Sloop in combinatie met nieuwbouw
 - Nieuwbouw
 - Aankoop vastgoed en/of grond (inclusief in de vorm van activa-passivatransacties)
- Transformaties
 - Transformaties, gericht op het wijzigen van de functies van complexen en/of eenheden

- Verkopen
 - Complexgewijze verkopen (inclusief activa-passivatransacties)
 - Verkoop van grondposities
- Sloop
 - Sloop van bestaande complexen (zonder nieuwbouw)

Over het algemeen zijn de volgende onderwerpen niet opgenomen in een investeringsstatuut, want dat valt vaak onder onderhoud of kent andere uitzonderingen.

- Onderhoud, gericht op het technisch en bouwkundig in stand houden
- Expliciet via de begroting goedgekeurde verbeteringen (in hetzelfde bouwdeel) als onderdeel van of gekoppeld aan planmatig onderhoud (en daarmee onderdeel van het onderhoudsbudget)
- Individuele aankoop van eenheden
- Individuele verkoop van eenheden

Kies voor een beleid dat rekening houdt met de financiële draagkracht en dat de risico's minimaliseert. Prioriteer investeringen in projecten met een duidelijk, langdurig rendement. Op basis van de doelen die zijn gesteld en de kansen en bedreigingen die zijn geïdentificeerd, bepaal je waarin je moet investeren. Dit omvat een grondigere analyse van financiële ratio's, onderhoudskosten en exploitatieresultaten, evenals een strategische benadering van investeringen in duurzaamheid en de transitie naar gasloze woningen.

Voorbeeld

Kies je voor nieuwbouw of het benutten van de bestaande voorraad? Of misschien zijn beide nodig?
 Nieuwbouw: focus op realisatie van minimaal X nieuwe woningen in de sociale sector, met extra ruimte voor X reguliere en X tijdelijke woningen en daarnaast 500 woningen voor middeninkomens buiten de DAEB-portefeuille.

Bestaande Voorraad: stimuleren van doorstroming en optimaal gebruik van de huidige voorraad door gerichte nieuwbouw en het verkennen van nieuwe contractvormen.

7.1 VAN PORTEFEUILLE NAAR PROJECT

Portefeuille

De belangrijkste investeringsafwegingen worden gemaakt op portefeuilleniveau. Hier worden keuzes gewogen ten opzichte van de financiële consequenties. Uit de portefeuillestrategie volgt een bepaald beleid en een pakket van (des)investeringen waarmee de transformatieopgave wordt ingevuld. De financiële continuïteit wordt dan ook op portefeuilleniveau bewaakt. In de meerjarenbegroting (MJB) worden aantallen, kosten en gevolgen voor het onderhoud uiteengezet. De MJB wordt getoetst aan zowel het financiële normenkader van de Aw en het WSW als het interne normenkader van de corporatie. De RvC geeft goedkeuring aan het besluit van de directeur-bestuurder om de MJB vast te stellen. Daarmee keurt de RvC de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed. De individuele investeringsprojecten zijn hiermee nog niet goedgekeurd. Dit gebeurt via besluitvorming op basis van het statuut.

Project

Op projectniveau wordt concreet invulling gegeven aan de gewenste transformatie- en uitbreidingsopgave. Assetmanagers gaan actief op zoek naar projecten die leiden tot een invulling van het (des)investeringsbeleid, zoals uiteengezet in de portefeuillestrategie en vertaald naar de MJB. Bij een mogelijk project stelt de assetmanager een startdocument op. Ook in het geval van acquisitie wordt een startdocument opgesteld. Bij goedkeuring door het MT wordt een projectteam gevormd om het ontwikkelproces te doorlopen. De financiële toetsing op projectniveau is vooral gericht op een doelmatige invulling van de eerder gemaakte afspraken.

7.2 FINANCIËLE UITWERKING

Een portefeuillestrategie helpt om de organisatie vooraf richting te geven bij deze afwegingen. Financiële ratio's zijn kwantitatieve metingen die worden gebruikt om de prestaties en financiële gezondheid van een organisatie te evalueren. Ze zijn cruciaal voor het meten van de financiële gezondheid van de corporatie. Aw en WSW gebruiken een reeks financiële indicatoren om de financiële stabiliteit van woningcorporaties te beoordelen. Daarom is een grondige analyse van de financiële context de basis. Voor de huidige portefeuille omvat dit de evaluatie van de liquiditeitspositie, gevoeligheid van stuurratio's, de verhouding tussen marktwaarde en beleidswaarde, onderhoudskosten, exploitatieresultaten en kasstromen. Voor de toekomstige wensenportefeuille richten we ons op projecties van krimp of groei, toekomstige liquiditeitsbehoeften, de impact op stuurratio's bij veranderingen, verwachte onderhouds- en exploitatiekosten en scenario's voor toekomstige kasstromen. Ook kijken we naar de operationele kasstroom, terwijl voor de toekomstige portefeuille de benodigde investeringen en de impact daarvan op financiële ratio's en kasstromen worden geprojecteerd.

Voorbeeld

- Krimp/groei: analyseer de verwachte ontwikkeling van de woningmarkt en de impact op de corporatie.
- Liquiditeitspositie: evalueer de beschikbare liquide middelen voor investeringen.
- Verhouding marktwaarde – beleidswaarde: beoordeel de verhouding tussen de marktwaarde en de beleidswaarde van de portefeuille.
- Gevoeligheid stuurratio's: onderzoek hoe gevoelig de financiële gezondheid is voor veranderingen in de markt of het beleid.
- Onderhoudskosten/exploitatie resultaat: analyseer de huidige en verwachte onderhoudskosten en exploitatieresultaten.
- Kasstromen: projecteer de kasstromen uit operationele activiteiten, investeringen en financiering.

7.3 KEUZE INVESTERINGEN

De keuze tussen investeren in nieuwbouw, het benutten van de bestaande voorraad of een combinatie van beide, vereist strategische overwegingen. Voor de huidige portefeuille ligt de focus bijvoorbeeld op optimalisatie, renovatie voor duurzaamheid en het stimuleren van doorstroming. De toekomstige wensenportefeuille vraagt om investeringen in nieuwbouwprojecten voor diverse inkomensgroepen, uitbreiding van de DAEB- en niet-DAEB-portefeuille, het verkennen van innovatieve woonvormen en het geschikt maken van woningen voor mensen die langer thuis blijven wonen. Maak definitieve keuzes voor de portefeuillestrategie, inclusief verschillende vastgoedsegmenten, zoals woning-, BOG-, MOG-, ZOG-vastgoed. Overweeg de toegankelijkheid en wensen plus eisen van doelgroepen.

De realisatie van de wensenportefeuille vereist een doorrekening van strategieën, waarbij potentiële opbrengsten uit verhuur of verkoop worden afgewogen tegen verwachte uitgaven voor nieuwe investeringen. Subsidiemogelijkheden, externe invloeden zoals rente- en kostenstijgingen en interne keuzes rond investeringen spelen hierbij een rol. De toetsing omvat de bijdrage aan de realisatie van de wensenportefeuille, het verwachte maatschappelijke rendement, de impact op financiële gezondheid en ratio's en de organisatorische consequenties van nieuwe investeringen.

Voorbeeld

- Nieuwbouw vs. bestaande voorraad: afwegen tussen investeringen in nieuwbouwprojecten en het optimaliseren van de bestaande voorraad. Nieuwbouwprojecten kunnen gericht zijn op het toevoegen van woningen in verschillende segmenten, terwijl bij de bestaande voorraad de focus kan liggen op doorstroming en het verbeteren van de woningkwaliteit.
- Financiële ratio's: gebruikmaken van financiële ratio's om de financiële gezondheid en stabiliteit van de corporatie te beoordelen.
- Duurzaam Bedrijfsmodel (DBM): het DBM benadrukt dat de corporatie haar woningvoorraad onderhoudt en renoveert met de operationele kasstroom.

Voorbeeld* (zie ook excel):

Figuur 13: investeringen

ASPECT	HUDIGE SITUATIE	GEWENSTE SITUATIE
Financiële Context	• Stabiele maar voorzichtige financiële positie • Beperkte investeringsruimte	Sterke financiële positie met ruimte voor investeringen in groei en innovatie
Financiële Context	Liquiditeitspositie	Projecties krimp/groei
Financiële Context	Huidige financiële ratio's (ICR, LTV, solvabiliteit)	Toekomstige liquiditeitsbehoefte
Financiële Context	Gevoeligheid stuurratio's	Impact van investeringen op financiële ratio's
Financiële Context	Marktwaaarde – beleidswaarde verhouding	Benodigde investeringen voor realisatie wensenportefeuille
Financiële Context	Onderhoudskosten/exploitatie	Impact op stuurratio's bij groei/krimp
Financiële Context	Resultaat Kasstromen	Verwachte onderhouds- en exploitatiekosten
Financiële Context	Operationele kasstroomanalyse	• Toekomstige kasstroomscenario's • Toekomstige operationele kasstromen

*Uiteraard kent elke corporatie haar eigen risico's en beheersmaatregelen. Het bovenstaande voorbeeld dient ter inspiratie en is slechts een uitsnede van het uitgebreide Excel format dat bij deze leidraad hoort. Het is aan de corporatie om, op basis van het Excelformat de verschillende onderwerpen te kiezen en daar waar nodig aan te passen.

8. SAMENWERKING MET STAKEHOLDERS

We werken nauw samen met lokale overheden en partners om investeringen af te stemmen op gemeenschappelijke doelen en om mogelijke subsidies of financiële ondersteuning te verkrijgen. Een effectieve samenwerking met stakeholders is essentieel voor het realiseren van de portefeuillestrategie.

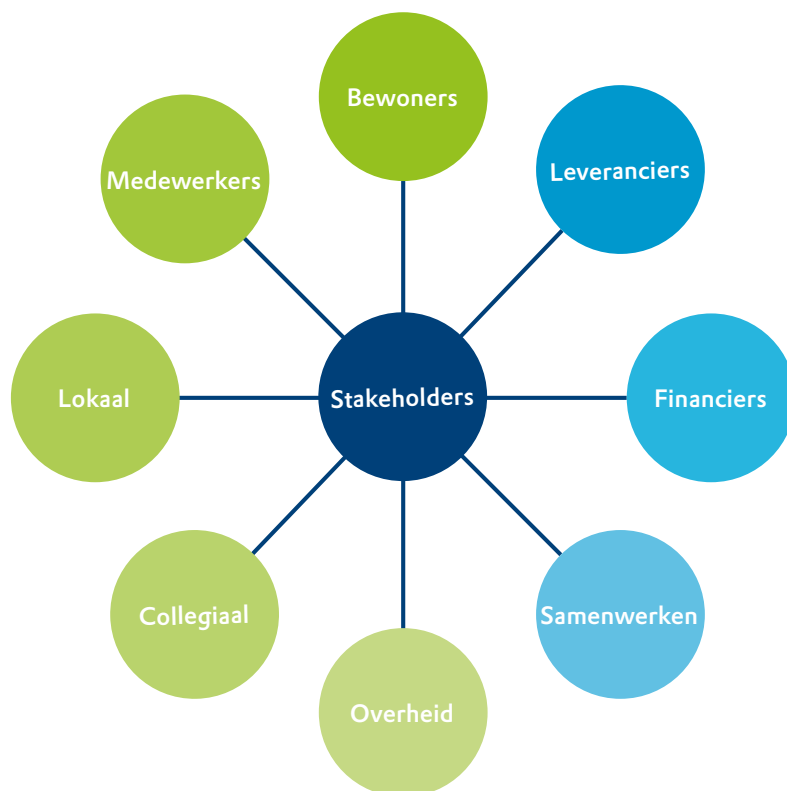
Deze samenwerking strekt zich uit van lokale overheden tot partners in de zorg, andere woningcorporaties, huidige en toekomstige bewoners. Ook is het verstandig om met lokale projectontwikkelaars om tafel te gaan zitten. De samenwerking met lokale overheden draait om investeringen en strategische keuzes af te stemmen op gemeenschappelijke doelen, mogelijke subsidies of financiële ondersteuning te verkrijgen en te zorgen dat de portefeuillestrategie aansluit bij zowel gemeentelijk als regionaal woonbeleid.

8.1 IN GESPREK MET STAKEHOLDERS

Het is belangrijk om met stakeholders in gesprek te gaan over de strategische keuzes van de corporatie: wat wordt wel en niet gedaan en waarom? Dit omvat ook wat er van stakeholders wordt verwacht om de strategie te realiseren. Over het algemeen is dit een continu proces en niet alleen van toepassing op de portefeuillestrategie. Immers, bij het maken van het ondernemings/koersplan zijn dezelfde stakeholders betrokken. Het helpt om een (gezamenlijke) SWOT-analyse op te stellen van de werkgebied(en) met daarin sociaal-geografische en planologische aspecten, zoals economie, cultuur, en migratie. De markt- en risicoanalyse (zie hoofdstuk 6) helpt hierbij. Zowel die inzichten als de financiële analyses en scenario's worden aan de stakeholders voorgelegd.

Het delen van (regionale) onderzoeken, behoefteonderzoeken en woningmarktonderzoeken kan leiden tot synergie en een beter begrip van de volkshuisvestelijke opgave.

Figuur 14: Samenwerken



Voorbeeld

Stel dat er een verwachte groei is van het aantal huishoudens met 10%, en er is een gezamenlijke wens om het marktaandeel gelijk te houden, dan impliceert dit dat de corporatie 10% meer woningen nodig heeft. Samenwerking en afstemming met andere corporaties en het maken van prestatieafspraken zijn hierbij cruciaal. Het vaststellen van de volkshuisvestelijke opgave in samenspraak met stakeholders zorgt voor een eenduidig beeld of brengt verschillen aan het licht. Het is mogelijk dat inschattingen over bevolkingsgroei tussen corporatie en gemeente verschillen, zelfs als dezelfde bronnen worden gebruikt.

8.2 AANPAK

Onderstaand schema biedt een gestructureerd overzicht om effectieve gesprekken met stakeholders te voeren als onderdeel van de portefeuillestrategie. Door deze aanpak kunnen corporaties zorgen voor een proces waarbij alle relevante partijen betrokken zijn, wat leidt tot strategieën die niet alleen haalbaar en financieel verantwoord zijn, maar ook breed gedragen worden.

Figuur 15: Stakeholder aanpak

FASE	ACTIVITEIT	DOEL	STAKEHOLDERS
Vorbereiding Gesprekken	Analyse van Stakeholders Informatiepakket samenstellen	Begrijpen van belangen en verwachtingen Informeren over strategische keuzes	Gemeenten, collega-corporaties, bewoners, projectontwikkelaars
Strategiebespreking Deel 1	Dialogo over strategische keuzes	• Delen van strategische keuzes en verwachtingen • Verzamelen van feedback	Gemeenten, collega-corporaties
Strategiebespreking Deel 1	Formuleren van Transitie	Ontwikkelen en bespreken van scenario's voor mogelijke transitie	Gemeenten, collega-corporaties
Strategiebespreking Deel 1	Financiële Impactanalyse	Bespreken financiële impact van transitie Optimale inzet van middelen	Gemeenten, collega-corporaties
Strategiebespreking Deel 2	Evaluatie van Eerste Inzichten	• Delen en bespreken van inzichten uit eerste verkenning • Richting bepalen	Alle stakeholders
Strategiebespreking Deel 2	Impactanalyse en Scenario Planning	• Analyseren organisatorische impact • Uitvoeren van wat-als analyse	Gemeenten, collega-corporaties
Monitoring	Strategische Monitoring	Opzetten van een monitoringskader voor voortgang en bijsturing	Alle stakeholders

9. IMPLEMENTATIE EN MONITORING

Ontwikkel een implementatieplan dat ruimte laat voor aanpassingen op basis van voortschrijdend inzicht en externe veranderingen. Zodra de portefeuillestrategie is bepaald, moet deze worden geïmplementeerd (assetmanagement) en worden de prestaties ervan gemonitord (compliance/planning & control). Dit houdt in dat je regelmatig de prestaties beoordeelt en eventueel aanpassingen doet, bijvoorbeeld in het (facet) beleid.

Zet een gedetailleerd systeem op voor monitoring en rapportage om de financiële gezondheid en maatschappelijke doelstellingen te evalueren en waar nodig proactief te handelen. Het is verstandig om via een dashboard te monitoren waarin kritieke financiële ratio's zoals ICR, LTV en schuld per woning in realtime worden weergegeven. Een dashboard kan de KPI's visualiseren, zoals inkomsten, uitgaven en schuldenniveaus. Het kan gebruikmaken van data-integratie uit verschillende bronnen voor up-to-date informatie.

Voor de daadwerkelijke opzet kan software zoals Microsoft PowerBI, Tableau, of een op maat gemaakt systeem in Excel of een ander platform worden gebruikt. Het overzicht in hoofdstuk xxx (digitale stromen bij een portefeuillestrategie) kan helpen bij het opzetten van een dashboard.

9.1 IMPLEMENTATIE

De implementatie en monitoring van een portefeuillestrategie zijn cruciale stappen om de strategische doelstellingen van woningcorporaties te realiseren. Deze processen zorgen ervoor dat de strategie niet alleen wordt uitgevoerd maar ook flexibel blijft om in te spelen op veranderende omstandigheden. Het is niet per se een onderdeel van de portefeuillestrategie, maar het is verstandig om een analyse te doen op het personeelsbestand, zoals vaardigheden, opleidingen en ervaring. Vastgoedsturing gaat tenslotte over de gehele piramide. Daarvoor is over alle 3 de lagen de juiste kennis en kunde nodig. In paragraaf 1.3 (mens en organisatie) gingen we hier al wat dieper op in.

Stappenplan implementatie

- Ontwikkeling van een implementatieplan: het implementatieplan moet ruimte bieden voor aanpassingen en rekening houden met voortschrijdend inzicht en externe veranderingen. Dit plan omvat de uitrol van de portefeuillestrategie op het niveau van assetmanagement, waarbij de nadruk ligt op de realisatie van de strategische doelstellingen door verhuringen en onderhoud.
- Opdracht aan asset- en propertymanagement: geef duidelijke opdrachten aan asset- en propertymanagementteams voor de uitvoering van de strategie, inclusief specifieke doelen en KPI's (zie ook Aedes KPI tool, onderdeel van Leidraad Vastgoedsturing, als vertrekpunt).
- Rapportage en evaluatie: stel een systeem in voor regelmatige rapportages en evaluaties om de voortgang te monitoren, prestaties te meten, en waar nodig bij te sturen. Dit omvat de bespreking van het auditplan met de accountant en de RvC.
- Planning en control: implementeer een geïntegreerde planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) om de organisatiedoelen te realiseren. Dit sturingsproces is gebaseerd op de PDCA-cyclus en een duidelijke rolverdeling.
- Monitoring en bijsturing: organiseer control binnen de organisatie volgens het three lines of defense-model. Dit model verdeelt de verantwoordelijkheden over lijnmanagement (eerste lijn), control functies zoals business controllers (tweede lijn) en interne audit (derde lijn).
- Facetbeleid: zorg voor een gestructureerde uitrol van aangepaste beleidsfacetten en strategieën, inclusief duidelijke communicatie naar alle betrokkenen.
- Capaciteitsanalyse: voer een analyse uit op het personeelsbestand om te beoordelen of de juiste vaardigheden, opleidingen en ervaring aanwezig zijn voor effectieve vastgoedsturing. Dit zorgt ervoor dat de organisatie over de benodigde kennis en kunde beschikt op alle niveaus.
- Communicatie en besluitvorming: zorg voor effectieve interne en externe communicatie met alle betrokken partijen, zoals bewoners, de Raad van Commissarissen (RvC), gemeenten, en collega-corporaties. Dit omvat ook de uitwerking van de begroting en planning.

9.2 PLANNING EN CONTROL

De planning- & controlcyclus vormt de basis voor het organisatorisch en procesmatig vormgeven van de strategische, tactische en operationele (organisatie)beheersing om de organisatiedoelen te realiseren. Het sturingsproces wordt ingericht op basis van een geïntegreerde en samenhangende planning- & controlcyclus (P&C-cyclus).

Voorbeeld

Corporatie X hanteert de volgende uitgangspunten voor planning en control:

- Sturing kan plaatsvinden op basis van management by exception, uitgaande van intern geformuleerde normen.
- Doelen worden zoveel mogelijk SMART bepaald.
- Actualiteit en relevantie van informatieverstrekking is gewaarborgd.
- Duidelijke rolverdeling van opsteller, toetsers/auditors en belanghebbenden is gewaarborgd.
- Planning- & controlcyclus is geformaliseerd en voor betrokkenen duidelijk.
- Welk doelen- en normenkader wordt gehanteerd (inrichting sturingsmodel).
- Welke afspraken gelden voor de wijze waarop de doelstellingen gerealiseerd worden en welke vrijheden of toleranties worden hierbij gegeven.
- Op welke wijze worden prestaties gemeten, geanalyseerd en geëvalueerd.
- Op welke wijze wordt risicomanagement ingericht.
- Hoe wordt verantwoording afgelegd.
- Op welke wijze voert de directie haar controlerende taak uit.

9.3 MONITORING EN BIJSTURING

De wijze waarop control binnen de organisatie wordt georganiseerd, is belangrijk. Niet alleen voor de KPI's, maar voor de gehele sturing en de manier waarop beheersing van de bedrijfsactiviteiten wordt vormgegeven. In het onderstaande voorbeeld zijn we uitgegaan van het three lines of defense-model (uiteraard zijn hierop eigen variaties mogelijk):

- Eerste lijn – lijnverantwoordelijkheid. Uitgangspunt is dat het lijnmanagement (de afdelingen en teams) verantwoordelijk is voor haar eigen processen, dit is de eerste lijn. Het continu leren en verbeteren staat centraal.
- Tweede lijn – control. Deze wordt ingevuld door de business controllers en concern controller, ondersteunt de business (1e lijn) bij het realiseren van de doelen en het managen van de risico's. Zij ontwikkelen/ implementeren systemen, modellen en werkwijzen voor procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking en rapportage. Daarnaast adviseren, coördineren en bewaken zij of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn. Als sparringpartner van de business verbinden zij de business met control.
- Derde lijn - interne audit. In deze laag wordt (intern of extern) gecontroleerd of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en daarover een objectief, en onafhankelijk oordeel velt. Daarna volgt een advies voor mogelijke verbetermogelijkheden.

Daarbij zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- Er is een stelsel van in control statements, opgebouwd vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen naar de organisatie als geheel.
- Conform financieel reglement is de controlfunctie ingeregeld. De controlfunctie kan zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de RvC adviseren.
- Stel KPI's en monitoringprocessen in om de effectiviteit van de aangepaste strategie en beleidsfacetten te evalueren en waar nodig bij te sturen.
- Jaarlijks wordt een planning ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd, daarin is opgenomen welke beleidsdocumenten wanneer worden geactualiseerd.
- Het jaarplan van de interne auditfunctie wordt besproken met de RvC, waarbij de RvC de mogelijkheid heeft om de interne auditfunctie specifieke werkzaamheden op te dragen.
- Bespreking auditplan met de accountant.

In een overzicht ziet dat er als volgt uit:

Figuur 16: Implementatie

FASE	ACTIVITEIT	BESCHRIJVING	TOOLS/METHODEN
Implementatie	Ontwikkeling Implementatieplan	Ontwikkel een flexibel plan dat aanpassingen toelaat op basis van nieuwe inzichten en externe veranderingen	• Projectmanagementtools
	Financiële Monitoring en Rapportage	Zet een systeem op voor het monitoren van financiële KPI's en ratio's in realtime	• Microsoft Power BI • Tableau • Excel
Monitoring	Planning en Control	Implementeer een P&C-cyclus voor organisatorische beheersing en realisatie van doelen	• PDCA-cyclus • Management by Exception
	Monitoring en Bijsturing	Organiseer controle binnen de organisatie volgens het Three lines of defense -model	Three lines of defense-model
Organisatie	Capaciteitsanalyse	Analyseer het personeelsbestand op vaardigheden, opleidingen en ervaring voor effectieve vastgoedsturing	• HR-analyse • Competentiebeoordelingen • Strategische HR planning
	Communicatie en Besluitvorming	Zorg voor effectieve communicatie en duidelijke besluitvormingsprocessen	• Communicatieplannen • Besluitvormingsprotocollen
Uitvoering en Evaluatie	Opdracht aan Asset en Property Managemen	Geef duidelijke opdrachten voor de uitvoering van de strategie	• Opdrachtformulering • KPI-definitie
	Rapportage en Evaluatie	Stel een systeem in voor regelmatige rapportages en evaluaties om de voortgang te monitoren	• Rapportagetools • Evaluatiemeetings

10. HEROVERWEGINGEN EN AANPASSINGEN

Voer periodieke herzieningen van de strategie uit om te zorgen dat deze blijft aansluiten bij de veranderende marktcondities en financiële vereisten. Gebruik een scenarioplanning om flexibel te kunnen inspelen op verschillende toekomstige ontwikkelingen zonder de financiële stabiliteit in gevaar te brengen. En hou rekening met belangrijke wettelijke kaders, zoals passend toewijzen en andere externe zaken zoals wijkvisies, prestatieafspraken en convenanten.

Het dynamische karakter van de vastgoedmarkt en de veranderende maatschappelijke behoeften vereisen dat woningcorporaties hun portefeuillestrategie regelmatig heroverwegen en aanpassen. Dit hoofdstuk richt zich op het proces van heroverweging en aanpassing, waarbij strategische flexibiliteit wordt gecombineerd met financiële stabiliteit en naleving van wettelijke kaders, zoals in de vorige hoofdstukken al zijn behandeld.

10.1 PERIODIEKE HERZIENINGEN

- **Scenarioplanning:** implementeer een scenarioplanning om proactief te kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen. Dit houdt in dat verschillende toekomstscenario's worden ontwikkeld en geanalyseerd op hun impact op de portefeuillestrategie.
- **Scenario's** kunnen variëren van demografische verschuivingen, economische veranderingen tot aanpassingen in wettelijke vereisten.
- **Wettelijke kaders en externe analyses:** zorg ervoor dat de strategie blijft voldoen aan wettelijke vereisten zoals passend toewijzen en houd rekening met externe factoren zoals wijkvisies, prestatieafspraken en convenanten.

10.2 (FACET)BELEID

Het is belangrijk dat de onderdelen van het facetbeleid en de keuzes binnen het portefeuille- en assetmanagement keuzes goed op elkaar aansluiten. De portefeuillestrategie is nauw verbonden met verschillende facetten van beleid binnen de organisatie. Periodieke herziening en aanpassing van deze beleidsfacetten zijn essentieel om de algehele strategie effectief en relevant te houden, bijvoorbeeld:

- **Onderhoudsbeleid:** beoordeel en pas het onderhoudsbeleid aan om te zorgen voor de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad.
- **Duurzaamheidsbeleid:** integreer duurzaamheidsdoelstellingen in de portefeuillestrategie, gericht op energie-efficiëntie, CO2-reductie en de transitie naar gasloze woningen.
- **Verbeteringen/Investeringsplannen:** evalueer investeringsplannen op hun bijdrage aan de strategische doelstellingen en maak aanpassingen waar nodig.
- **Verkoop- en sloop/nieuwbouwbeleid:** bepaal welke assets behouden, verkocht, gesloopt of vervangen moeten worden om de portefeuille te optimaliseren en neem dit op in het beleid.
- **Leefbaarheidsbeleid:** integreer leefbaarheidsinitiatieven die bijdragen aan de kwaliteit van leven in de wijken waar de corporatie actief is.
- **Huur- en toewijzingsbeleid:** pas het huur- en toewijzingsbeleid aan om te voldoen aan de veranderende behoeften van doelgroepen en wettelijke vereisten.

Figuur 17 : Doelstellingen/-Wet en regelgeving/Governance/Beleid

DOELSTELLINGEN	WET EN REGELGEVING	GOVERNANCE	BELEID
Strategische doelstellingen	Woningwet, Huisvestingswet,	Visie, Missie, Doelstellingen en Beleid, Deelnemersreglement WsW, Aedes Governance Code, Compliance	Compliancebeleid
Financiële doelstellingen corporatie	Beoordelingskader Aw / WsW, BTW, WOZ, Handboek Marktwaardering, Besluit toegelaten instelling, besluit servicekosten, huurprijzenwet	Mandaatregeling, Reglement Financieel beleid en beheer, Treasurystatuut, Investeringsstatuut, Fiscaal statuut, Beleidsregels Aw	Begroting, Kasstromen, TCO, Aankoopbeleid, minimale streefwaarden en prestatie indicatoren MJB (WsW/Aw)
Maatschappelijke doelstellingen	Huurdersverenigingen, NPA, Prestatieafspraken Gemeenten	Stichtingsstatuut	Beschikbaarheid, Betaalbaarheid, Kwaliteit, Duurzaamheid, Leefbaarheid, Doelgroepbeleid
Innovatiedoelstellingen			I&A beleid
Operationele doelstellingen			
Organisatie doelstellingen	AVG, Arbeidsrecht, Loonbelasting	Integriteitscode, Reglement RVC, Reglement Bestuur	Strategisch HRM beleid, Privacybeleid
Betaalbaarheid (voor huurders)	Warmtewet		Huurprijsbeleid, Verhuurbeleid
Beschikbaarheid	Huurrecht		Verkoop-sloop beleid, portefeuillestrategie
Kwaliteit	Bouwbesluit, Wet Ketenaansprakelijkheid, Wet kwaliteitsborging		Inkoopbeleid, kwaliteitsbeleid (conditiescore). Onderhoudsbeleid
Leefbaarheid			Leefbaarheidsbeleid
Duurzaamheid	Energietransitie, Wet Natuurbescherming		Duurzaamheidsbeleid

Voorbeeld

Stel dat de corporatie besluit dat de huursom wel of niet inkomensafhankelijk moet zijn. Deze keuze beïnvloedt direct het huurbeleid en vormt de basis voor verdere strategische beslissingen in portefeuille- en assetmanagement, zoals de verdeling van woningen over verschillende huurprijsklassen. Operationele processen, zoals de jaarlijkse huurverhoging en het bezwaarproces, moeten ook in lijn zijn met deze strategische keuzes.

10.3 VISITATIE

Een visitatie geeft de corporatie zicht op de maatschappelijke prestaties en hoe je deze kunt verbeteren. En je toont belanghebbenden wat je doet en hoe de corporatie presteert. De bewezen methodiek versterkt het maatschappelijk leren van de corporatie. De focus ligt daarbij op het maatschappelijk belang. Daarom zijn stakeholders als huurdersorganisaties en gemeente nauw betrokken bij de visitatie. Elk visitatierapport is openbaar. Woningcorporaties zijn verplicht om eens per 4 jaar een visitatie te laten uitvoeren. Dit is geregeld in de Woningwet. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) gebruikt de visitatierapporten voor haar toezicht.

Het bestuur en de RvC bepalen samen wat de corporatie met de visitatie wil bereiken. Een mooi moment om de maatschappelijke doelstellingen, die men vanuit de portefeuillestrategie voor ogen had, te (laten) toetsen.

Bron: [Visitaties.nl](https://www.visitaties.nl)

11. DIGITALE STROMEN BIJ EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE

Door verschillende soorten digitale informatie te verzamelen en te analyseren, krijg je een uitgebreid beeld van de bedrijfsactiviteiten en de markt waarin de corporatie opereert. Dit helpt bij het opstellen van een effectieve portefeuillestrategie en het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Om een portefeuillestrategie op te stellen, worden er verschillende soorten digitale informatie verzameld, waaronder:

1. Financiële informatie: kasstromen, huurprijzen, kosten, investeringen en exploitatie. Dit helpt bij het analyseren van de huidige portefeuille en bij het bepalen van de investeringsstrategie.
2. Marktgegevens: verzamel gegevens over de markt waarin de corporatie actief is, zoals de omvang van de markt, de groeitrends, de concurrentie en de regelgeving. Deze gegevens helpen bij het identificeren van kansen en bedreigingen in de markt.
3. Doelgroep: verzamel gegevens over bevolkingssamenstelling, werkgelegenheid, huurders, zoals demografische gegevens, koopkracht en feedback. Dit helpt bij het identificeren van de behoeften van de doelgroep en het bepalen van toekomstige producten en diensten die aan deze behoeften voldoen.
4. Doelmatigheid: verzamel gegevens over de gestelde doelstellingen zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid.
5. Technologische gegevens: verzamel informatie over de nieuwste technologieën en trends, zoals digitalisering, kunstmatige intelligentie, blockchain en big data. Dit helpt bij het identificeren van kansen om bedrijfsprocessen te optimaliseren en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.
6. Operationele gegevens: verzamel gegevens over (interne) operationele processen, zoals productie (van nieuwbouw naar beheer), verhuurproces en service. Dit helpt bij het identificeren van mogelijkheden voor verbetering en kostenbesparing.

11.1 BELEIDSSIMULATIE

Een beleidssimulatie is het proces waarbij verschillende scenario's en beleidskeuzes digitaal worden gemodelleerd en geanalyseerd om de mogelijke uitkomsten en impact op de portefeuillestrategie beter in te schatten. De simulatie maakt gebruik van geavanceerde software en modellen om een reeks 'wat-als' scenario's te creëren, waardoor corporaties beter kunnen anticiperen op mogelijke toekomstige gebeurtenissen en veranderingen in de markt, wetgeving of binnen de eigen organisatie.

Voorbeeld

Een beleidssimulatie kan worden gebruikt voor:

- Scenarioplanning: het creëren van diverse toekomstige scenario's gebaseerd op variabelen zoals economische trends, demografische veranderingen en beleidswijzigingen om de robuustheid van de portefeuillestrategie te testen.
- Impactanalyse: het evalueren van de effecten van verschillende beleidskeuzes of marktontwikkelingen op de financiële prestaties, risico's en maatschappelijke doelstellingen.
- Flexibiliteit: het identificeren van beleidsopties en strategieën die flexibiliteit bieden om snel te reageren op veranderende omstandigheden.
- Besluitvormingsondersteuning: het bieden van een grondige basis voor strategische besluitvorming door de gevolgen van verschillende beleidsopties te visualiseren.
- Communicatiemiddel: het gebruiken van de resultaten van de beleidssimulatie als een krachtig communicatiemiddel naar stakeholders, inclusief de Raad van Commissarissen, medewerkers, en externe partners, om strategische keuzes te onderbouwen.

Er zijn commerciële programma's en softwareoplossingen beschikbaar die gebruikt kunnen worden voor het maken van beleidssimulaties. Deze tools variëren in complexiteit en functionaliteit. Ze bieden mogelijkheden voor scenarioanalyse en risicobeoordeling. Maar ook de simulatie van de impact van verschillende beleidskeuzes op financiële, maatschappelijke en operationele doelstellingen.

11.2 BRONNEN/DOCUMENTEN OM EEN PORTEFEUILLESTRATEGIE TE MAKEN

BRON	TYPE	VOORBEELDEN
Intern	Visie en Strategie	• Visie • Missie • Ondernemingsplan/koersplan
Intern	Beleidskaders (facetbeleid)	• Aankoopbeleid • Minimale streefwaarden • Doelgroepenbeleid • Duurzaamheidsbeleid • Huurprijsbeleid • Verhuurbeleid • Verkoop-Sloopbeleid • Kwaliteitsbeleid • Onderhoudsbeleid • Leefbaarheidsbeleid
Intern	Operationele Data	• ERP vhe per gebied • Sheare data • Vabi data • Aedes benchmark
Intern	Financiële Data	• MeerJarenbegroting • Marktwaaarde kengetallen • DPI • DVI • Jaarrekening • ICR • LTV • Solvabiliteit • Onderpandratio
Intern	Duurzaamheid	• Transitievisie warmte • Aedes Routekaart
Extern (Omgevingsanalyse)	Beleidsdocumenten	• Visiedocumenten (bv. Woonvisie, Woonzorgvisie) • Prestatieafspraken (Nationaal, Regio, Gemeente) • Convenanten

TOT SLOT

We hebben veel onderwerpen besproken. Zijn we volledig? Bij lange na niet, maar het begin is er. Aedes wil de komende jaren inzetten op:

- **Duidelijke doelstellingen** voor onderhoud om op die manier een gezonde bedrijfsvoering te realiseren. Corporaties geven aan dat het bestuur op hoofdlijnen stuurt. Er ontbreken duidelijke kaders (KPI's). Onderhoud is niet altijd een investering. Toch worden vaak dezelfde financiële ratio's gebruikt en wordt er gerekend met 15 jaar, terwijl een gebouw 50-100 jaar mee kan gaan. Zijn de inkomende kasstromen voldoende om dit langdurig onderhoud te kunnen betalen?
- **Verbeteren (interne) samenwerking.** In 1 wooncomplex komen huurdersbelangen, sociale problematiek en diverse technische vraagstukken samen. Ook hebben we te maken met nieuwbouw, onderhoud, wonen en finance. Bij de meeste corporaties (maar ook bij opdrachtnemers) komen daardoor verantwoordelijkheden van veel verschillende afdelingen samen. Door integraal vastgoedmanagement te beschouwen als organisatie- en samenwerkingsvraagstuk kun je dit vertalen van beleid naar de operatie en het organiseren van (team) prestaties.
- **Verbeteren data & monitoring.** Datastandaarden zijn steeds belangrijker voor woningcorporaties. Alle partijen in de corporatiesector werken daarom samen om kwalitatief hoogwaardige, actuele en onderling goed vergelijkbare informatie efficiënt met elkaar uit te wisselen.

De Leidraad Portefeuillestrategie volgt op de Leidraad voor Vastgoedsturing. Hiermee maken we een reeks die we de aankomende jaren verder gaan uitwerken. Met deze handleidingen hebben we de basis (bouwstenen) en het framework (vastgoedpiramide) in kaart gebracht. De Leidraad Portefeuillestrategie en de Leidraad Vastgoedsturing gaan voornamelijk in op de keuzes die de corporatie maakt: het strategische vraagstuk. In de volgende delen gaan we in op de tactische en operationele kant.

Colofon

De eerste versie van deze leidraad is in 2024 tot stand gekomen door een werkgroep bestaande uit medewerkers van corporaties, diverse externe experts en Aedes. Vanuit Aedes hebben Gaby van der Peijl, Ronald Versprille, Peter Breyer, Natasja Verheij en Devika Mangal een belangrijke bijdrage aan de Leidraad voor Portefeuillestrategie geleverd.

De expertisegroep bestond uit:

Cathelijne van den Berg (Stedelink), Gido Crutzen (Wooninc), Henk Heeger (Samenwerking), Ingrid Boekhorst (Woonstede), Jaap Darwinkel (de Alliantie), Jaap van Dijk (Uwoon), Jenny Brummelman (GooienOmstreken), Josette Darcis (Servatius), Martin Stoker (Woonstichting de Marken), Ralph van Ooijen (Maaswonen), Ronald Rouwendaal (Arcadewonen)

© 2024 Aedes vereniging van woningcorporaties Den Haag Deze brochure is in opdracht van Aedes opgesteld.

Redactie en vormgeving

Aedes vereniging van woningcorporaties

Contact en meer informatie

Gaby van der Peijl, adviseur opdrachtgeverschap en vastgoedsturing, g.vanderpeijl@aedes.nl, 06 351 124 59

DISCLAIMER

De inhoud van deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Toch is het mogelijk dat de aangeboden informatie verouderd, onvolledig of niet meer juist is. Aedes vereniging van woningcorporaties aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik van of het zich beroepen op informatie uit deze uitgave. Aedes behoudt zich alle rechten voor. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van Aedes vereniging van woningcorporaties.

vereniging van
woningcorporaties

