

De portefeuillestrategie van XL-corporaties



Willem Apperloo
Willem.Apperloo@Havensteder.nl
Augustus 2021

Scriptie Master of Science in Real Estate
Amsterdam School of Real Estate

1^e beoordelaar: Adriaan Hoogvliet
2^e beoordelaar: Arthur Marquard

Voorwoord

In 2016 werd ik portefeuillemanager van Havensteder, de leukste baan die er is in de vastgoedwereld. Tijdens mijn sollicitatie gaf ik aan het leerzaam te vinden weer een opleiding te doen. In september 2016 startte ik de MSRE-opleiding met het vak Investeringsanalyse. Daarna volgde ik ook Marktanalyse en Investeringsanalyse. Deze vakken vlogen voorbij en het was leuk om medestudenten uit alle hoeken van de vastgoedwereld te leren kennen. En toen moest ik nog een scriptie schrijven. In eerste instantie bleek mijn leven (trouwen, mooie vakanties, drukke baan, in blijde verwachting, jonge vader) geen perfecte match te zijn met het werken aan een scriptie. Een periode lang sleepte die scriptie achter mij aan. Eind 2020 ontving ik een kerstkaart van de ASRE om mij succes te wensen met mijn scriptie. De deadline naderde en ik besloot om de draad weer op te pakken met een mooi scriptieonderwerp.

Het onderzoek doen naar het invulling geven aan de portefeuillestrategie sloot heel mooi aan op mijn huidige baan. Wat is dan leerzamer om een kijkje in de keuken te nemen bij andere corporaties hoe zij het doen? Ik heb mij daarbij ook wel verwonderd hoe verschillend qua vorm en inhoud alle portefeuillestrategieën zijn. Terwijl de opgaven behoorlijk vergelijkbaar zijn: veel bouwen voor kleine huishoudens, inspelen op de vergrijzing en woningen verduurzamen. Met mijn scriptieonderzoek heb ik ook nieuwe inzichten opgedaan voor de portefeuillestrategie van Havensteder. Waarom splitsen wij bijvoorbeeld de wensportefeuille niet uit naar gemeenten? En waarom sturen we op bouwjaarklassen in de wensportefeuille, terwijl geen andere corporatie dat doet? Mooie inzichten om de komende periode mee aan de slag te gaan bij weer een update van de portefeuillestrategie.

Tot slot wil ik nog een aantal mensen bedanken. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn werkgever Havensteder die mij de mogelijkheid gaf om deze opleiding te volgen en mij de ruimte bood om deze scriptie af te ronden. In de tweede plaats gaat mijn dank uit naar alle geïnterviewden van de corporaties. Het was mooi om te zien hoe open iedereen stond voor een interview. In de derde plaats gaat veel dank uit naar mijn scriptiebegeleider Adriaan Hoogvliet voor zijn positieve feedback en het meedenken om mijn scriptie de juiste richting op te krijgen. Tenslotte gaat mijn dank uit naar mijn vrouw Chantal. Zij heeft mij altijd gemotiveerd om aan de slag te gaan met mijn scriptie, terwijl ze zelf ook bezig is met een masteropleiding. Met een kleine man nog thuis erbij vroeg dat om de nodige flexibiliteit en geduld.

Willem Apperloo – Juli 2021

Samenvatting

Aanleiding en centrale vraag

Woningcorporaties staan voor een grote maatschappelijke opgave. Ze hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het terugdringen van het woningtekort en het verduurzamen van bestaande woningen. Deze opgaven krijgen een plek in de portefeuillestrategie van corporaties. Deze scriptie wil het inzicht vergroten hoe corporaties invulling geven hun portefeuillestrategie. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende centrale vraag:

Op welke wijze geven grote woningcorporaties anno 2021 procesmatig en inhoudelijk invulling aan hun portefeuillestrategie?

Onderzoekopzet

Het type onderzoek in deze scriptie is een verkennend onderzoek. Om bovenstaande vragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De focus ligt daarbij op semigestructureerde interviews met portefeuillemanagers (of andere relevante medewerkers) van grote woningcorporaties. Aanvullend wordt gebruik gemaakt van documentanalyse.

Voor het onderzoeksmodel is enerzijds aansluiting op bij het stappenplan voor vastgoedsturing van Eskinasi (2006). In dit stappenplan bestaat fase 2 uit de toekomstvisie, missie en portefeuillestrategie. Onderdeel van deze fase is ten eerste de omgevingsanalyse en de positionering van de corporatie en haar vastgoed. Ten tweede het uitdenken van scenario's van de veranderopgave en ten derde een strategiediscussie over de hoofdlijnen van de portefeuillestrategie. Anderzijds wordt aansluiting gezocht bij de beleidsachtbaan van Van Os. De beleidsachtbaan combineert de PDCA-cyclus met de vastgoedpiramide. Daarbij wordt uitgegaan van drie sturingsniveaus bij vastgoedmanagement (strategisch, tactisch en operationeel niveau). Met name het strategische niveau is relevant voor het onderzoeksmodel in deze scriptie. Stappen op het strategische niveau zijn ten eerste het verkennen en analyseren van de beleidsomgeving en de woningmarkt. Ten tweede het formuleren van ondernemingsdoelstellingen. Ten derde het voorspellen van de effecten van het portefeuillebeleid. Ten vierde het opstellen van een portefeuilleplan en formuleren van facetbeleid. En tenslotte het evalueren van de effecten van het portefeuillebeleid.

Het proces

Uit het praktijkonderzoek volgt dat het opstellen van de portefeuillestrategie gezien wordt als proces, waarbij veel werk zit in het doorlopen van dit proces, mensen meenemen en het bepalen van de gewenste richting. De theorie en het praktijkonderzoek laten min of meer dezelfde bouwstenen zien die van belang zijn daarbij: een omgevingsanalyse, het ondernemingsplan en een analyse van de huidige portefeuille. De beleidsachtbaan wordt als procesmodel veelvuldig door corporaties gebruikt voor het doorlopen van de processtappen om te komen tot een portefeuillestrategie. Veelal wordt de achtbaan wel toegespitst op de eigen organisatiestructuur van de corporaties. Er zijn ook corporaties die een specifiek stappenplan maken voor het opstellen van de portefeuillestrategie en de beleidsachtbaan primair gebruiken voor de vastgoedsturingscyclus. De vorming van de strategie middels strategiesessies en het doorrekenen scenario's wordt meestal niet expliciet benoemd als stap, maar maakt in de praktijk wel onderdeel uit van het traject om een portefeuillestrategie op te stellen. In het proces om invulling te geven aan de portefeuillestrategie zijn wel duidelijk verschillen waarneembaar tussen corporaties, zoals de mate waarin het ondernemingsplan richting en kaders geeft voor de vastgoedportefeuille. Ook de frequentie waarin een update plaats vindt van de portefeuillestrategie verschilt van een jaarlijkse update tot een update eens per 4 of 5 jaar.

Omgeving

Bij het analyseren van de omgeving staat het woningbehoefteonderzoek centraal. Corporaties willen daarmee inspelen op de demografische ontwikkelingen. Ook andere analyses worden in de praktijk gebruikt, zoals een complete DESTEP-analyse, een concurrentieanalyse, verhuuranalyses, analyse van de plancapaciteit, betaalbaarheids- en leefbaarheidsonderzoeken. Wel wordt het soms vrij complex gevonden om vanuit alle analyses een goed beeld te vormen van de maatschappelijke opgaven en om vervolgens de vertaalslag naar de eigen portefeuille te maken.

Het algemene beeld dat naar voren komt is dat corporaties weliswaar gemeenten betrekken bij het bepalen van de portefeuillestrategie, maar dat de portefeuillestrategie vooral hun eigen visie weerspiegelt. Woonvisies worden in ogenschouw genomen, maar zijn niet leidend. De portefeuillestrategie wordt gezien als belangrijk kader in het traject van prestatieafspraken. Bij spanningen tussen portefeuillestrategie en het gemeentelijk beleid is de modus vooral om de eigen

strategie en keuzes toe te lichten. En niet om in de portefeuillestrategie op zoek te gaan naar een compromis. Huurdersorganisaties worden over het algemeen betrokken bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Vanwege de abstractheid van het onderwerp is hun inbreng meestal beperkt.

Wensportefeuille

De meeste corporaties benoemen in de portefeuillestrategie een wensportefeuille waarin de gewenste samenstelling van vastgoedportefeuille over 10 jaar is opgenomen. De vorm van de wensportefeuille verschilt wel sterk tussen corporaties. Een deel van de corporaties sluit dicht aan op de wensportefeuille uit de theorie met bijvoorbeeld de gewenste samenstelling van de portefeuille uitgesplitst naar huurklasse, productgroep en deelgebied. Andere corporaties maken onderscheid tussen een haalbare en een wensportefeuille of laten productiedoelstellingen en wensportefeuille door elkaar lopen. Ook zijn er corporaties die zich niet willen vastleggen op een eindbeeld, flexibiliteit zoeken en daarom niet echt een wensportefeuille hanteren.

Indicatoren die ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid gebruikt worden zijn de omvang van de sociale voorraad met een uitsplitsing naar (streef)huurklasse. Qua productgroep worden in de wensportefeuille verschillende indicatoren gebruikt, zoals kameraantal, woningtype en oppervlakteklasse. Corporaties willen daarbij inspelen op de trends van meer kleine huishoudens en vergrijzing. Opvallend ten opzichte van de theorie is dat in de praktijk geen koppeling wordt gelegd tussen productgroep en klantgroep. Corporaties sturen niet op zogenaamde product-marktcombinaties in de wensportefeuille en streven naar producten die voor een brede doelgroep toegankelijk zijn. De factor locatie speelt bij de meeste corporaties een belangrijke rol in de wensportefeuille, waarbij uitsplitsingen worden gemaakt naar deelportefeuille, gemeente of wijk en een richting wordt bepaald voor de allocatie van middelen. Bij een indicator voor kwaliteit in de wensportefeuille is het algemene beeld dat corporaties zoekende zijn. Ten aanzien van duurzaamheid is een overgang zichtbaar van sturen op energie labels/energie index naar het sturen op indicatoren die van belang bij het klimaatakkoord, zoals CO₂-uitstoot en het aandeel gasloze woningen.

Transformatieopgave en doelstellingen

Vanuit de theorie volgt uit het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige portefeuille de transformatieopgave. Instrumenten die ingezet kunnen worden zijn nieuwbouw, aankoop, sloop en herpositioneren. Uit het praktijkonderzoek komt een gevarieerd beeld naar voren hoe corporaties de transformatieopgave opnemen in de portefeuillestrategie. Aan de ene kant staan corporaties met een gedetailleerde uitwerking van de transformatieopgave en het bijbehorende instrumentarium naar deelgebied of product. Aan de andere kant staan corporaties die zich voornamelijk richten op productiedoelstellingen en geen directe koppeling leggen met de wensportefeuille. Qua inzet van instrumenten zijn vooral verschillen zichtbaar in de mate waarin corporaties verkoop inzetten als instrument in de transformatieopgave.

Bij het bepalen van de doelstellingen in de portefeuillestrategie zijn de maatschappelijke opgaven leidend. Voor de gewenste omvang van de sociale voorraad wordt sterk geleund op het woningbehoefteonderzoek. In sommige gevallen worden mogelijkheden daarbij wel begrensd door financiële mogelijkheden van corporaties of de beschikbaarheid van locaties. Een commerciële invalshoek met het rendements-risicoprofiel van de vastgoedportefeuille speelt niet of nauwelijks een rol bij het bepalen van de doelstellingen. Een deel van de corporaties hanteert op basis van het ondernemingsplan een duidelijke prioritering tussen de verschillende maatschappelijke doelstellingen. Het algemene beeld daarbij is dat beschikbaarheid (uitbreiding sociale voorraad) een hogere prioriteit krijgt dan duurzaamheid. Een ander deel van de corporaties hanteert andersom geen prioritering, maar zoekt naar een evenwichtige balans in de doelstellingen bij het invulling geven aan de portefeuillestrategie.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
2.	Theoretisch kader	10
2.1	Vastgoedmanagement	10
2.2	Vastgoedsturing bij beleggers	11
2.3	Historische ontwikkeling corporatiebestel	12
2.4	Vastgoedsturing bij corporaties	15
2.5	Wensportefeuille en transformatieopgave	22
2.6	Conclusie	25
3.	Methodologie	27
3.1	Conceptueel model	27
3.2	Type onderzoek en onderzoeksmethoden	28
3.3	Interviews	29
4.	Het proces van de portefeuillestrategie	31
4.1	Processtappen	31
4.2	Omgeving	36
5.	De inhoud van de portefeuillestrategie	41
5.1	Wensportefeuille	41
5.2	Transformatieopgave	48
5.3	Doelstellingen in portefeuillestrategie	51
6.	Analyse uitkomsten praktijkonderzoek	54
7.	Conclusie	57
7.1	Conclusie	57
7.2	Reflectie	58
7.3	Aanbevelingen	59
	Literatuur	62
	Bijlage I: Overzicht geïnterviewden	64

1. Inleiding

Aanleiding

Woningcorporaties staan voor een grote maatschappelijke opgave. Ze hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het terugdringen van het woningtekort en het verduurzamen van bestaande woningen. Het onderzoek "Opgaven en middelen corporatiesector" schetst een gewenste bouwproductie van 25.000 sociale nieuwbouwwoningen per jaar voor de corporaties in Nederland. Daarbovenop komt de opgave om woningen te verduurzamen: in de eerste jaren 25.000 woningen per jaar en daarna oplopend naar 60.000 woningen per jaar (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020, p. 2). Deze opgaven voor nieuwbouw en verduurzaming, maar bijvoorbeeld ook voor middenhuur, betaalbaarheid en onderhoud moeten een plek krijgen in de portefeuillestrategieën van corporaties. In de portefeuillestrategie benoemt een corporatie de doelstellingen en veranderopgave voor hun vastgoedportefeuille. Tegelijkertijd laat het onderzoek "opgaven en middelen" ook zien dat de corporatiesector de stapeling van maatschappelijke opgaves onder de huidige investeringscondities niet volledig kan oppakken. Corporaties zijn genoodzaakt om keuzes te maken over hun maatschappelijke inzet bij de invulling van hun portefeuillestrategie. Bijvoorbeeld keuzes tussen extra nieuwbouw, lagere huurniveaus of meer woningen verduurzamen. Deze keuzes kunnen corporaties niet alleen maken. Volgens de Woningwet moeten zij hierover overleggen met gemeenten en huurdersorganisaties en plannen voor het woningbeleid vastleggen in de prestatieafspraken.

Onderwerp

Het onderwerp van de scriptie is de portefeuillestrategie van corporaties. Eskinasi (2006, p. 70) omschrijft de portefeuillestrategie als volgt: "Doel van de portefeuillestrategie is om een concrete en haalbare veranderopgave voor de vastgoedportefeuille te formuleren die invulling geeft aan de toekomstvisie en missie. De portefeuillestrategie brengt klantwensen en maatschappelijke opgaven in beeld en bepaalt de inzet van de corporatie. De portefeuillestrategie moet een duidelijk kader bieden voor de volgende fase: voorraadbeleid, beheerplannen en verankering binnen de organisatie. De portefeuillestrategie moet SMART (specifiek, meetbaar, actueel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd worden in concrete meetbare doelen". Deze omschrijving laat zien dat de portefeuillestrategie een belangrijk document is voor corporaties waarin de maatschappelijk inzet van de vastgoedportefeuille wordt bepaald. Het probleem dat aanleiding vormt tot het onderzoek in deze scriptie is dat er slechts beperkt inzicht is in hoe corporaties in de praktijk invulling geven aan hun portefeuillestrategie gegeven de veranderde context.

Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijk gezien is dit onderwerp relevant vanwege een aantal redenen. Ten eerste staan corporaties voor grote maatschappelijke opgaven, bijvoorbeeld ten aanzien van de nieuwbouw van sociale huurwoningen, middenhuur en duurzaamheid. Het is daarbij van belang om inzicht te krijgen in de wijze waarop corporaties deze opgaven vertalen naar doelstellingen in hun portefeuillestrategieën en welke keuzes ze daarbij maken. Ten tweede is het onderwerp ook relevant vanuit de legitimiteit van corporaties. Daarbij gaat het over verantwoording en inspraak over de gewenste maatschappelijke prestaties van corporaties. In de herziene woningwet uit 2015 is de samenwerking tussen corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties op dit vlak versterkt en wettelijk verankerd. Het is daarom interessant om na te gaan hoe corporaties bij het opstellen van de portefeuillestrategie gemeenten en huurdersorganisaties betrekken. En op welke manier de portefeuillestrategie wordt afgestemd met de gemeentelijke woonvisie en prestatieafspraken. Ten derde is het onderwerp relevant vanuit het toezicht op corporaties. In het gezamenlijk beoordelingskader van toezichthouders AW/WSW is een "gedegen" portefeuillestrategie een belangrijk criterium om de risico's van het bedrijfsmodel van corporaties te bepalen. Inzicht in hoe corporaties in de praktijk vormgeven aan een gedegen portefeuillestrategie kan zowel corporaties en toezichthouders helpen.

Ook vanuit theoretisch/ wetenschappelijk oogpunt is het onderwerp relevant. Vanaf de jaren 2000 wordt de term portefeuillestrategie (of portefeuilleplan) geïntroduceerd onder de vlag van het strategisch voorraad beleid. Eskinasi (2006) geeft met een stappenplan voor vastgoedsturing verder inhoud aan het onderwerp portefeuillestrategie. Nieboer (2009) laat met veldwerk de beperkte samenhang tussen portefeuillebeleid en investeringsbeslissingen zien. En Van Os en Kramer (2013) plaatsten het portefeuilleplan in de zogenaamde beleidsachtbaan van corporaties. Vanaf 2013 lijken publicaties over de portefeuillestrategie van corporaties te zijn opgedroogd. Sinds 2013 is de context waarin corporaties opereren echter wel aan verandering onderhevig geweest. Ten eerste zijn corporaties gescheiden of gesplitst in sociale (DAEB) en commerciële tak (Niet-DAEB) (Merks, 2016). Ten tweede is de verhuurderheffing geïntroduceerd waarmee het verdienmodel van de corporatie onder druk is komen te staan (Lijzenga, Wissink, Pijpers & Smit, 2020). Ten derde ligt er zoals eerder werd geconstateerd een grote maatschappelijke opgave voor corporaties in terugdringen van het woningtekort en het verduurzamen van bestaande woningen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020, p. 2). Ten vierde hebben corporaties ingezet op het professionaliseren van de vastgoedsturing met name op het tactische niveau van het assetmanagement (KPMG, 2015). Ten slotte is de positie van corporaties ten opzichte van gemeente en huurderorganisatie aangescherpt. Deze veranderde context maakt het vanuit theoretisch/ wetenschappelijk oogpunt relevant om een actueel beeld te schetsen op welke wijze corporaties invulling geven aan hun portefeuillestrategie.

In de afgelopen jaren zijn een aantal scripties verschenen over het onderwerp portefeuillestrategie. De scriptie van Middendorp (2010) richt zich met name op beleidskeuzes in de portefeuillestrategie. Tegelijkertijd constateert hij dat het portefeuillemanagement in de praktijk nog niet altijd vertaald wordt in concrete doelen en dat van een expliciete portefeuillestrategie (nog) geen sprake is. De scriptie van De Vries (2013) richt zich op het effect van het marktgebied op het vastgoedsturingsproces bij corporaties. Zijn belangrijkste aanbeveling is op het Driekamermodel toe te passen bij corporaties met daarbij het onderscheid in drie sturingsniveaus (strategisch, tactisch, operationeel).

Opdrachtgever

Deze scriptie wordt geschreven in opdracht van Havensteder: een woningcorporatie met ongeveer 43.000 woningen in de regio Rotterdam. De schrijver van deze scriptie is werkzaam als portefeuillemanager bij deze corporatie. Vanuit oogpunt van de opdrachtgever is het doel om te leren van andere corporaties hoe ze invulling geven aan hun portefeuillestrategie en van daaruit verbeterpunten te benoemen voor de eigen werkwijze. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om vragen als welke processtappen doorlopen corporaties bij het opstellen van hun portefeuillestrategie, hoe worden gemeenten en huurders betrokken, op welke indicatoren sturen corporaties in hun wensportefeuille en hoe worden doelstellingen bepaald. De werkwijze waarop Havensteder zelf invulling geeft aan de portefeuillestrategie vormt geen onderdeel van deze scriptie om te voorkomen dat er onderzoek wordt gedaan over eigen werkzaamheden. Wel wordt in de het afsluitende hoofdstuk reflectie gegeven op wat de onderzoeksresultaten in deze scriptie betekenen voor de werkwijze van Havensteder.

Centrale vraag en eindproduct

Om de voorgaande probleemstelling te onderzoeken wordt in deze scriptie de volgende centrale vraag onderzocht:

Op welke wijze geven grote woningcorporaties anno 2021 procesmatig en inhoudelijk invulling aan hun portefeuillestrategie?

Bij het opstellen van de centrale vraag is gekozen voor een verkennende vraag. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om op basis van de theoretische inzichten, het praktijkonderzoek en de analyse een actueel beeld te geven hoe grote woningcorporaties invulling geven aan hun portefeuillestrategie. Daarbij gaat het enerzijds om de procesmatige invalshoek: welke processtappen doorlopen corporaties bij het opstellen van hun portefeuillestrategie en op welke wijze houden ze daarbij rekening met hun omgeving? Alsmede om de inhoudelijke invalshoek: welke concrete

doelstellingen nemen corporaties in hun portefeuillestrategie ten aanzien van hun wensportefeuille en transitieprogramma? Deze twee invalshoeken komen ook terug in de deelvragen.

Deelvragen

Bovenstaande centrale vraag zal beantwoord worden met de volgende vier deelvragen:

- *Welke processtappen doorlopen corporaties bij het opstellen van een portefeuillestrategie?*
- *Op welke wijze wordt rekening gehouden met markt- en omgevingsontwikkelingen en met woonvisies en prestatieafspraken?*
- *Hoe zijn de wensportefeuille en het bijbehorende transitieprogramma geformuleerd, welke onderdelen zijn daarin opgenomen?*
- *Op welke wijze bepalen corporaties hun doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid in hun portefeuillestrategie?*

Qua afbakening richt deze scriptie zich met name op de strategie voor de woningportefeuille van corporaties en minder op parkeren en bedrijfsruimten. Daarnaast wordt het vormgeven van het facetbeleid (verzamelnaam voor een aantal generieke kaders met betrekking tot de huurprijsbepaling, de kwaliteit, verkoop, verhuur en dienstverlening) grotendeels buiten beschouwing gelaten.

Onderzoeksmethode en onderzoeksmodel

Het type onderzoek in deze scriptie is een verkennend onderzoek. Om bovenstaande vragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De focus ligt daarbij op expertinterviews met portefeuillemanagers (of andere relevante medewerkers) van grote woningcorporaties. Er is gekozen voor grote corporaties, omdat verondersteld kan worden dat zij beschikken over een gedegen portefeuillestrategie en professioneel portefeuillemanagement. Ten aanzien van de interviewvorm is gekozen voor semigestructureerde interviews. Bij de analyse van de expertinterviews wordt aanvullend gebruik gemaakt van documentanalyse. Daarbij kan gedacht worden aan de analyse van jaarverslagen en interne beleidsdocumenten van de betrokken corporaties.

Voor het onderzoeksmodel zal enerzijds aansluiting gezocht worden bij het stappenplan voor vastgoedsturing van Eskinasi (2006). In dit stappenplan bestaat fase 2 uit de toekomstvisie, missie en portefeuillestrategie. Onderdeel van deze fase is ten eerste de omgevingsanalyse en de positionering van de corporatie en haar vastgoed. Ten tweede het uitdenken van scenario's van de veranderopgave en ten derde een strategiediscussie over de hoofdlijnen van de portefeuillestrategie (Eskinasi, 2006, p. 71). Anderzijds wordt aansluiting gezocht bij de beleidsachtbaan van Van Os (Van Os & Kramer, 2013). Deze beleidsachtbaan combineert de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) met de vastgoedpiramide. Daarbij wordt uitgegaan van drie sturingsniveaus bij vastgoedmanagement (strategisch, tactisch en operationeel niveau). Met name het strategische niveau is relevant voor het onderzoeksmodel in deze scriptie. Stappen op het strategische niveau zijn ten eerste het verkennen en analyseren van de beleidsomgeving en de woningmarkt. Ten tweede het formuleren van ondernemingsdoelstellingen. Ten derde het voorspellen van de effecten van het portefeuillebeleid. Ten vierde het opstellen van een portefeuilleplan en formuleren van facetbeleid. En tenslotte het evalueren van de effecten van het portefeuillebeleid. Zowel het stappenplan van Eskinasi als de beleidsachtbaan van Van Os bieden handvatten op welke wijze corporaties invulling kunnen geven aan hun portefeuillestrategie.

Leeswijzer

In deze inleiding is het onderwerp en de centrale vraag geïntroduceerd. Het tweede hoofdstuk betreft het theoretisch kader waarbij onder meer wordt ingegaan op de niveaus van vastgoedsturing en procesmodellen die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van de portefeuillestrategie. In het derde hoofdstuk vormt de brug tussen het theoretisch kader en het praktijkonderzoek. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de methodologie. Het vierde hoofdstuk betreft het eerste deel van de analyse van het praktijkonderzoek, waarbij de focus ligt hoe corporaties procesmatig invulling geven aan de portefeuillestrategie en hoe ze rekening houden met hun omgeving. Het vijfde hoofdstuk betreft het

tweede deel van de analyse van het praktijkonderzoek waarbij de focus ligt op de wensportefeuille, de transformatieopgave en de doelstellingen in de portefeuillestrategie. In het zesde hoofdstuk als wordt als opmaat naar de conclusies beknopt stil gestaan bij de overeenkomsten en verschillen tussen corporaties in de interviews en wordt de verbinding gelegd met het theoretisch kader. In het afsluitende zevende hoofdstuk worden tenslotte de conclusies, reflectie en aanbevelingen besproken.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet wat de basis zal vormen voor het onderzoek in deze scriptie. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de drie niveaus van vastgoedmanagement: strategisch, tactisch en operationeel. Daarna wordt in de tweede paragraaf ingegaan op vastgoedsturing vanuit het perspectief van een commerciële belegger. Aspecten die daarbij aan bod komen zijn onder meer de moderne portefeuilletheorie, risicodiversificatie en uitgangspunten voor omvang en samenstelling van de woningportefeuille. De derde paragraaf vormt een intermezzo waarin de historische ontwikkeling van het corporatiebestel wordt geschetst. In de vierde paragraaf worden verschillende methodieken behandeld waarmee corporaties sturing kunnen geven aan hun vastgoedportefeuille: het strategisch voorraadbeleid, het stappenplan vastgoedsturing, de beleidsachtbaan en het driekamermodel. In de vijfde paragraaf wordt vervolgens dieper ingegaan op de inhoud van de portefeuillestrategie met de onderdelen wensportefeuille en transformatieopgave. Tenslotte wordt dit hoofdstuk in de zesde paragraaf afgesloten met de belangrijkste conclusies.

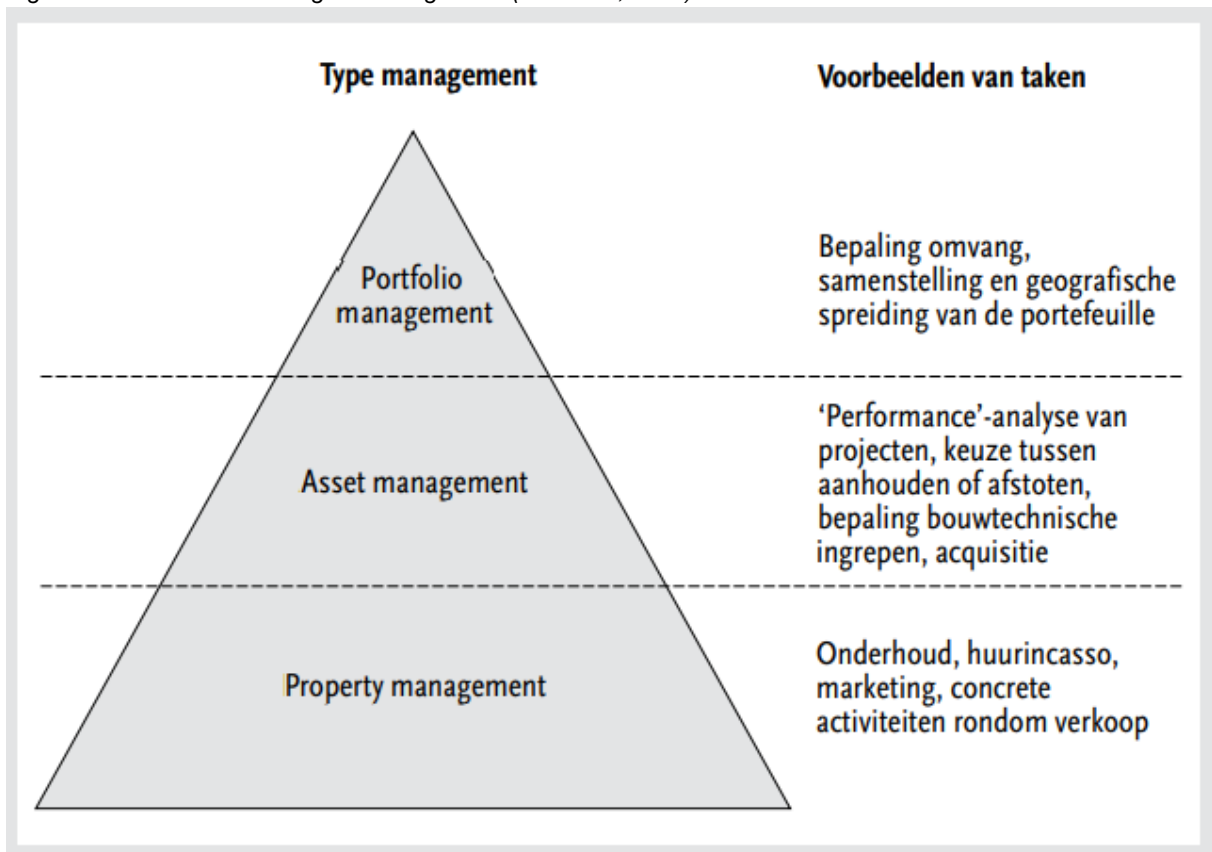
2.1 Vastgoedmanagement

In deze paragraaf wordt ingegaan op de drie niveaus van vastgoedmanagement en het onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel beleid.

Niveaus van vastgoedmanagement

Het begrip 'portefeuillestrategie' kan geplaatst worden binnen de veelvuldige gehanteerde vastgoedpiramide. De vastgoedpiramide maakt een driedeling in het vastgoedmanagement tussen portfolio management, asset management en property management (Van Driel, 1998). In figuur 2.1 staan deze drie niveaus weergegeven met voorbeelden van taken per niveau.

Figuur 2.1: Niveaus van vastgoedmanagement (Van Driel, 1998).



De bovenste laag van het portfolio management heeft betrekking op de verdeling van het te beleggen vermogen over de verschillende beleggingsvormen (aandelen, obligaties, vastgoed etc.). Binnen de beleggingsvorm vastgoed wordt daarbij ook de afweging gemaakt welk deel van het vermogen in woningen wordt belegd. Ook afwegingen met betrekking tot de gewenste samenstelling van de woningportefeuille behoren tot de taken van het portfolio management. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de geografische spreiding van de woningportefeuille. Bij het middelste niveau van het asset management staat de beoordeling van individuele projecten centraal (bijvoorbeeld een woningcomplex). Met behulp van analyses van kengetallen worden beslissingen gemaakt over de gewenste aanpak van complexen. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om de afweging tussen complexen aanhouden of verkopen. Het kan ook gaan om een afweging tussen diverse bouwkundige ingrepen. Een ander aspect dat onderdeel vormt van het asset management is de acquisitie van projecten of complexen. De onderste laag van het propertymanagement heeft betrekking op het dagelijks beheer. Daarbij gaat het onder meer om onderhoud, verhuur en concrete activiteiten rondom verkoop (Nieboer, 2009).

De portefeuillestrategie van corporaties kan geplaatst worden als onderdeel van het portfoliomanagement. In deze scriptie ligt de nadruk dan ook op de bovenste laag van het vastgoedmanagement. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat slechts een deel van de aspecten van het portfoliomanagement bij corporaties aan de orde komt. Corporaties beleggen vanuit hun taakstelling uitsluitend in vastgoed en binnen het vastgoed hoofdzakelijk in woningen. De aspecten van het portfoliomanagement waarop in deze scriptie de focus ligt is daarom de omvang en samenstelling van de portefeuille.

Strategisch, tactisch, operationeel beleid

In het verlengde van de vastgoedpiramide onderscheiden Van Gool, Jager, Theebe en Weisz (2013) drie niveaus van beleid:

- a) Strategisch beleid
- b) Tactisch beleid
- c) Operationeel beleid

Het strategisch beleid kan als volgt worden gedefinieerd: 'Strategisch beleid is het geheel aan activiteiten, die betrekking hebben op de vormgeving van de toekomst voor de onderneming en haar positie in de markt, door het expliciet (her)formuleren van de missie en de afgeleide doelen c.q. doelstellingen, met het daarbij aangeven op hoofdlijnen van de wegen waarlangs, de voornaamste middelen waarmee en met wel samenhangend stelsel van maatregelen de organisatie deze dient te verwezenlijken' (Van Gool et al., 2013, p. 150). Strategisch beleid richt zich daarmee op de lange termijn en vormt het kader voor deelbeslissingen die op korte termijn genomen moeten worden. Het niveau van tactisch beleid richt zich daarentegen op de korte termijn. Centraal daarbij staan de activiteiten om een bepaald strategisch doel te bereiken, waarbij ingespeeld wordt op recente omstandigheden. Een voorbeeld van tactische beleid kan een afweging zijn om een deelportefeuille te verkopen of te behouden. Het operationeel beleid vormt vervolgende praktische uitwerking van het tactisch beleid (Van Gool et al, 2013). Met name het niveau van strategisch beleid is voor deze scriptie relevant, omdat de portefeuillestrategie van corporaties gezien kan worden als onderdeel van het strategisch beleid.

2.2 Vastgoedsturing bij beleggers

De portefeuillestrategie van corporaties kan geplaatst worden binnen het portfoliomanagement en als onderdeel van het strategisch beleid. In deze paragraaf wordt vanuit een financieel-economische invalshoek bekeken hoe (woning)beleggers afwegingen maken in het portfoliomanagement ten aanzien van de samenstelling van hun vastgoedportefeuille.

Risicospreiding: Moderne Portefeuilletheorie

Een belangrijke theoretische basis voor het beleggingsbeleid van beleggers is de moderne portefeuilletheorie van Markowitz (1952). Het centrale motto waarmee deze theorie veelal doorgaans

wordt aangeduid, luidt: 'Leg nooit al je eieren in één mandje' (Van Gool et al., 2013, p. 74). Dit motto illustreert het belang van spreiding binnen een beleggingsportefeuille. De moderne portefeuille theorie van Markowitz gaat er vanuit dat risico gereduceerd kan worden bij een gelijkblijvend rendement door verschillende assets te combineren die niet perfect zijn gecorreleerd. Diversificatie voordelen kunnen in de eerste plaats optreden door meerdere assets aan een portefeuille toe te voegen. Hoe minder correlatie tussen deze assets des te groter het diversificatie-effect en daarmee de risicoreductie. Diversificatie voordelen treden ook op in een portefeuille met een mix van aandelen, obligaties alsmede vastgoed. Bij vastgoedbeleggingen kunnen diversificatie voordelen optreden door de vastgoedportefeuille bijvoorbeeld te spreiden naar type (kantoren, winkels, woningen), locatie of omvang van de objecten. Rendement, risico en correlatie zijn vanuit deze invalshoek de belangrijkste aspecten op basis waarvan een portefeuille ingericht kan worden. Afhankelijk van de eigen beleggingsdoelstellingen zal een belegger daarbij een optimum zoeken tussen rendement en risico. In de praktijk wegen ook andere aspecten mee bij de samenstelling van een beleggingsportefeuille. Beleggen in direct vastgoed kenmerkt zich bijvoorbeeld door een aantal nadelen, zoals hoge transactiekosten, grote omvang van de individuele assets en illiquiditeit (het risico dat een asset niet onmiddellijk verkocht kan worden) (Van Gool et al., 2013).

Uitgangspunten voor omvang en samenstelling woningportefeuille

Vanuit het perspectief van corporaties is het met name relevant welke criteria vastgoedbeleggers hanteren voor de samenstelling van de woningportefeuille. Nieboer (2009) onderscheidt in zijn proefschrift op basis van praktijkonderzoek een viertal complex overstijgende uitgangspunten die van belang zijn bij de samenstelling van de woningportefeuille door beleggers:

- *Rendement op portefeuilleniveau:* alle beleggers hanteren een minimum-rendementseis waaraan de woningportefeuille moet voldoen. Verschillende beleggers noemen optimalisering van het rendement-risicoprofiel van hun portefeuille als centraal uitgangspunt. Dat kan het beter spreiden van de portefeuille naar ouderdom inhouden of het afstoten van het slechter renderende bezit. Een stabiel rendement wordt door verschillende beleggers minstens zo belangrijk gevonden als het streven naar een zo hoog rendement.
- *Ligging van het woningbezit:* In het investeringsbeleid van vastgoedbeleggers speelt locatie een belangrijke rol. Een verantwoorde locatiekeuze wordt belangrijk gevonden als een waarborg voor een goede verhuurbaarheid en een gunstige waardeontwikkeling. De gebieden met een krappe woningmarkt en die het economisch goed doen hebben de voorkeur, omdat hier een gunstige waardeontwikkeling wordt verwacht. Vanuit het oogpunt van risicovermindering wordt een spreiding over verschillende woningmarktgebieden als wenselijk beschouwt. Dit heeft als uitvloeisel dat de ene belegger de portefeuille in een beperkt aantal (sterke) regio's concentreert, terwijl de ander juist een grotere regionale spreiding nastreeft.
- *Omvang van het woningbezit:* Een deel van de geïnterviewde beleggers geeft aan de woningportefeuille te willen uitbreiden, omdat aandeelhouders veel geld beschikbaar hebben om te beleggen. Andere beleggers hebben geen expliciete doelstelling ten aanzien van de omvang van het woningbezit.
- *Type woning:* Alle beleggers hanteren criteria voor de gewenste ontwikkeling van hun portefeuille naar woningtype. De algemene lijn is dat deze is afgeleid van de voornaamste doelgroepen die vastgoedbeleggers willen bedienen. Het gaat daarbij met name om welgesteldere één- en tweepersoonshuishoudens en (daarbinnen) groeiende bevolkingsgroepen zoals ouderen (Nieboer, 2009).

2.3 Historische ontwikkeling corporatiebestel

De vorige paragraaf benaderde de top van de vastgoedpiramide vanuit de financieel-economische invalshoek van een belegger. Corporaties zijn vastgoedbedrijven met een maatschappelijke doelstelling, waardoor de invalshoek breder is. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de historische ontwikkeling van het corporatiebestel om daarmee het huidige denken van corporaties in historisch perspectief te kunnen plaatsen.

De vooroorlogse periode (tot 1945)

Woningcorporaties ontstonden aan het eind van de negentiende eeuw. Door de industriële revolutie trokken veel arbeiders naar de stad. In rap tempo werden uitbreidingswijken opgetrokken. De leef- en woonomstandigheden waren op sommige plaatsen gebrekkig. Deels uit idealisme en deels uit eigenbelang startten visionairs en verlichte industriëlen met het verbeteren van de woonsituatie in de steden. In 1901 werd de Woningwet geïntroduceerd, waarin de eerste bepalingen over verbetering van slechte huisvesting, woningkwaliteit en financiële steun van de overheid voor private initiatieven werden opgenomen. De eerste corporaties waren vaak kleinschalig en lokaal georiënteerd en ontstonden vanuit een maatschappelijke doelstelling om de arbeidersklasse te verheffen. De relatie van de eerste corporaties met het vastgoed kan getypeerd worden als hecht en toont gelijkenissen met eigenaar-bewoners. Leden van corporaties waren trots op wat gezamenlijk tot stand was gebracht, waarbij woningbeheer en sociale controle sterk met elkaar verweven waren. In deze beginperiode was nog geen sprake van innige band tussen overheid en corporaties en bevonden corporaties zich aan de private kant van het spectrum (Eskinasi, 2006).

De wederopbouw (1945-1970)

Als gevolg van de crisis in de jaren dertig en de Tweede Wereldoorlog was de woningopgave groot in de wederopbouwperiode. Woningnood werd benoemd als volksvijand nummer één. De overheid startte een gigantisch bouwprogramma, waarbij rationaliseren en versnellen centraal stonden. De nadruk lag daarbij vooral op de kwantiteit van het bouwprogramma. De corporaties bewogen in deze periode van de private naar de publieke kant, waarbij de sector steeds meer vervlochten raakte met de centrale overheidssturing op ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en stedelijke ontwikkeling. Gemeenten hadden een stevige rol in het verdelen van de contingenten en de woningtoewijzing. Corporaties kregen van gemeenten deze contingenten toegewezen voor de bouw van nieuwbouw. Corporaties droegen daarbij zelf nauwelijks risico's, omdat er een uitgebreid instrumentarium bestond van (bouw)leningen, garanties en (exploitatie)subsidies. De rol van corporaties kan in deze periode vooral getypeerd worden als bouwbedrijven. Het technische beheer was met de jonge woningvoorraad nauwelijks een punt van zorg (Eskinasi, 2006).

Groekernen en stadsvernieuwing (1970-1990)

Vanaf de jaren zeventig maakte het bestrijden van de woningnood langzaam plaats voor het ruimtelijke groekernenbeleid en de stadsvernieuwing in bestaande stedelijk gebieden. In de negentiende-eeuwse stadswijken domineerden sloop, nieuwbouw en renovatie het beeld onder het motto van bouwen voor de buurt. De bewoners van de oude stadswijken konden daarbij doorstromen naar groekernen die onder de noemer gebundelde deconcentratie werden gebouwd. Corporaties stonden in deze periode als private rechtspersonen helemaal aan de publieke kant. Het Rijk schrijft corporaties alles voor, zoals stichtingskostenplafonds en huurprijsstellingen. Corporaties liepen bij investeringen nauwelijks risico's, omdat alles was gereguleerd en afgedekt. Zonder beschikking kon men niet bouwen en verhuren en de woonruimteverdeling liep via de gemeenten. De beleidsvrijheid van corporaties bleef sterk beperkt. De rol van corporaties wordt in deze periode vooral gekenmerkt als beherende organisaties en uitvoerders van het overheidsbeleid (Eskinasi, 2006).

Brutering, Vinex en bouwen voor de doorstroming (1990-2000)

De brutering (Wet balansverkorting volkshuisvesting) in de beginjaren negentig betekende een grote verandering. Het corporatiebestel werd drastisch op de schop gegooid. De centrale overheid trok zich grotendeels terug en het volkshuisvestingsbeleid werd grotendeels aan lokale partners gedelegeerd. Subsidiëring van het vastgoed (objectsubsidies) werd vervangen door subsidiëring van huurders (subjectsubsidies). Corporaties kregen meer beleidsvrijheid, maar ook de bijhorende risico's van bouw, exploitatie, verkoop en sloop van woningen kwamen bij corporaties te liggen. Corporaties kwamen zodoende aan de private kant van het spectrum te staan en konden opereren als zelfstandige organisaties met een maatschappelijke taak. In deze periode werd ook bouwen voor doorstroming een pijler van het beleid. Met de bouw van duurdere koopwoningen kon de doorstroming op gang komen van scheefwoners uit de sociale voorraad. Ook verkoop werd onderdeel van het

instrumentarium van corporaties. De groeikernen kregen een opvolger met de VINEX-wijken, waarin in de regel ruimte was voor 30% sociaal programma. In de steden maakten de stadvernieuwing een doorstart onder de noemer van stedelijke vernieuwing, waarbij ook naoorlogse wijken werden aangepakt. Verbetering van de leefbaarheid en differentiatie van de woningvoorraad waren in die aanpak belangrijke elementen. De rollen van corporaties ten aanzien van het vastgoed werden zodoende complexer. De rol van corporaties was niet alleen het beheren en bouwen van sociale woningen, maar ook de zorg voor de woonomgeving. En corporaties droegen als eigenaar zelf de risico's van het vastgoed. De ingrijpende veranderingen in de jaren negentig zorgden voor een forse professionaliseringsslag en fusiegolf in de corporatiesector (Eskinasi, 2006).

Ruime taakopvatting en kritiek over gebrek aan prestaties, transparantie en legitimiteit (2000-2010): Het beleid van de jaren negentig wordt grotendeels doorgezet in de periode vanaf 2000. Corporaties hadden in deze periode een brede taakopvatting en bouwden voor de doorstroming ook vrije sector- en koopwoningen, investeerden in het behoud van de leefbaarheid in wijken en buurten en hadden een grotere betrokkenheid bij het beheer van maatschappelijke vastgoed. De wijkenaanpak in de zogenaamde 40 Vogelaarwijken is hier een uitloeiing van. Deze periode kenmerkt zich vooral ook door kritiek op corporaties over gebrek aan prestaties, transparantie en legitimiteit onder dreiging van meer publieke aansturing. Het imago van corporaties in de media daalt tot een dieptepunt. Het beeld ontstaat dat corporaties niet in beweging komen om maatschappelijke problemen aan te pakken, op zakken belastinggeld zitten en te weinig presteren. De nieuwbouw door corporaties valt jaarlijks lager uit en bedrijfslasten van corporaties nemen toe. In een advies van de VROM-raad wordt de vrijblijvendheid van doelen en activiteiten als kernprobleem van de corporatiesector benoemd. Ook woedt een jarenlange discussie vanuit de EU over het level playing field van corporaties op de woningmarkt en de afbakening van de doelgroep in woningen die met staatsteun worden gerealiseerd. Deze periode vormt de opmaat tot een aantal structurele aanpassingen aan het corporatiebestel in de periode vanaf 2010 (Eskinasi, 2006, Van Os & Corel, 2020).

Terug naar de kerntaak en verhuurderheffing (vanaf 2010):

In periode vanaf 2010 werden stapsgewijs de teugels van corporaties aangetrokken. In 2014 werd de verhuurdersheffing voor gereguleerde woningen ingevoerd als middel om de huurtoeslaguitgaven het hoofd te bieden. Het verdienmodel van corporaties kwam daarmee onder druk te staan en de nieuwbouwproductie van corporaties halveerde. Diverse misstanden in de corporatiesector waren aanleiding tot de Parlementaire Enquête in 2013. De aanbevelingen van de enquêtecommissie werden grotendeels overgenomen in de nieuwe Woningwet. De corporatiesector kreeg daarbij de opdracht om 'terug naar de kerntaak' te gaan. De vrijblijvendheid van de sector heeft de wet voor een deel ingeperkt. Corporaties werden verplicht een administratieve splitsing of juridische scheiding aan te brengen tussen een DAEB-tak (sociaal) en een niet-DAEB-tak (commercieel). Op deze manier zou er geen geld kunnen vloeien van het sociale deel naar het commerciële deel, waardoor het speelveld van commerciële activiteiten van corporaties en marktpartijen gelijkgetrokken zouden worden. In 2016 werd het passend toewijzen geïntroduceerd, waardoor aan huishoudens met recht op huurtoeslag een woning onder de aftoppingsgrens moest worden toegewezen. Daarmee werd ook de verhouding in de portefeuille tussen woningen met huren boven en onder de aftoppingsgrenzen van cruciaal belang. De kloof tussen sociale huren en markthuren werd door deze maatregel vergroot. Intussen was ook de grondslag voor de waardering van het corporatiebezit aan verandering onderhevig: van historische waarde naar bedrijfswaarde via marktwaarde in verhuurde staat tot beleidswaarde. Deze verschuivingen zorgden voor voortdurende discussies over de beschikbaarheid en optimale aanwending van middelen (Van Os & Corel, 2020, Priemus, 2020).

Met de nieuwe Woningwet werd ook de rol van gemeenten en huurdersorganisaties steviger gepositioneerd. Corporaties moeten een bod doen op de gemeentelijke woonvisie waarin de volkshuisvestelijke opgaven zijn geformuleerd. Het bod moet in ieder geval ingaan op een zestal verplichte onderwerpen:

- Liberalisatie en verkoop

- Nieuwbouw en aankoop van woningen
- Betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep
- Huisvesting van specifieke doelgroepen
- Kwaliteit en duurzaamheid woningen
- Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

Het bod vormt het startpunt voor het maken van prestatieafspraken. In deze prestatieafspraken wordt de bijdrage van woningcorporaties vastgelegd. Woningcorporaties dragen naar redelijkheid bij en zetten hun middelen met voorrang daarvoor in. Huurdersorganisaties kregen met woningwet de gelegenheid om de prestatieafspraken mede te ondertekenen en hun invloed daardoor te doen gelden. Corporaties kunnen strategisch keuzes met betrekking tot hun vastgoed daarmee niet alleen maken, maar moeten rekening houden met hun omgeving (Platform 31, z.d., Van Os & Corel, 2020).

Ontwikkeling corporatiebestel

De voorgaande geschetste ontwikkeling van het corporatiebestel laat zien dat de rol van corporaties aan verandering onderhevig is geweest. Dit komt ten eerste tot uitdrukking in de taakopvatting van corporaties. Van een focus op bouwen tot de jaren zeventig naar een focus op het beheren en vernieuwen van de voorraad vanaf de jaren tachtig. En van een ruime taakopvatting vanaf de jaren '90 met bouwen voor de doorstroming en het investeringen in de leefbaarheid van wijken naar terug naar de kerntaak in de periode vanaf 2010. Ten tweede komt de verandering tot uitdrukking in de relatie tussen overheid en corporaties. In de vooroorlogse periode opereerden corporaties als private organisaties met een maatschappelijke doelstelling. In de naoorlogse periode was de band tussen corporaties en de overheid innig en fungeerden corporaties vooral als bouwbedrijven en uitvoeringsorganisaties van de overheid. Vanaf de jaren negentig werden deze banden doorgesneden en gingen corporaties meer fungeren als zelfstandige organisaties. Met de nieuwe woningwet werd de rol van gemeenten weer steviger gepositioneerd.

2.4 Vastgoedsturing bij corporaties

Bovenstaande historische ontwikkeling laat zien dat de rol van corporaties aan verandering onderhevig is geweest. Corporaties staan daarbij voor het dilemma tussen maatschappelijke doelstellingen en het ondernemen met vastgoed. Daarbij speelt ook de spanning tussen publieke en private aansturing van de corporatiesector. In deze vierde paragraaf wordt de stap gemaakt naar vastgoedsturing bij corporaties. Achtereenvolgens worden verschillende proces- en sturingsmodellen behandeld waarmee corporaties sturing kunnen geven aan hun vastgoedportefeuille: het strategisch voorraadbeleid, het stappenplan vastgoedsturing, de beleidsachtbaan en het driekamermodel.

Strategisch voorraadbeleid

De ontwikkelingen in de jaren negentig in het corporatiebestel zorgden voor een professionaliseringsslag in de sector. Onderdeel van deze tijdsgeest was de introductie van het begrip 'strategisch voorraadbeleid'. Het doel van het strategisch voorraadbeleid is het ontwikkelen van een integrale, marktgerichte en strategische visie op de woningportefeuille van een corporaties. Daarbij komen vragen aan de orde zoals: wat voor voorraad wil de corporatie, voor welke doelgroepen is de corporatie er, welke verkoopstrategie houdt de corporatie aan en hoe dient de omvang en de geografische spreiding van het vastgoed zich te ontwikkelen (Nieboer, 2009).

In het procesmodel van het strategisch voorraadbeleid worden de volgende fasen onderscheiden (Eskinasi, 2006):

1. *Inventarisatie en beleidsdiscussie*
2. *Segmentering, portfolioanalyse en beleidsrichting*
3. *Verdieping en uitwerking clusterplannen*
4. *Toetsing en bijstelling*
5. *Implementatie en monitoring*

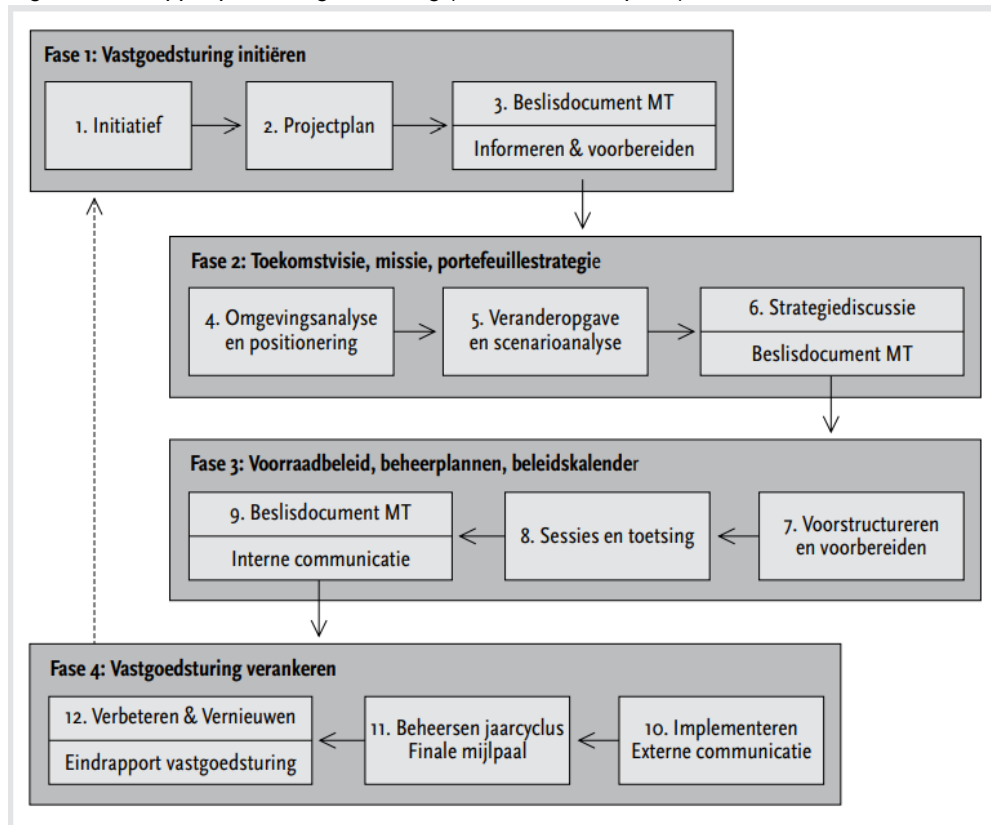
Eskinasi (2006) benoemt een drietal knelpunten van de aanpak van het strategisch voorraadbeleid. Ten eerste is het strategisch voorraadbeleid niet goed ingekaderd vanuit de strategie van de corporatie. Dit knelpunt valt samen met de kritiek op corporaties dat ze weinig maatschappelijke ondernemerschap en prestaties laten zien. Ze zijn daarbij niet transparant, missen heldere meetbare doelstellingen en legitimeren hun handelen niet. Een puzzelstuk wat op strategisch niveau ontbreekt is het formuleren van concrete maatschappelijke prestaties en het optimaliseren van de inzet van de corporatie. De bedrijfsstrategie in het ondernemingsplan zou aangescherpt moeten worden tot een heldere strategisch koers voor het vastgoed, gebaseerd op concrete maatschappelijke doelstellingen. Dit puzzelstuk is de portefeuillestrategie. Eskinasi (2006, p. 31) benoemt dit knelpunt als volgt: “zonder duidelijke portefeuillestrategie voelt het maken van voorraadbeleid alsof je zowel het bos in als van het kastje naar de muur gestuurd wordt om een niet nader gedefinieerd klein voorwerp in een hooiberg te zoeken. Het voorraadbeleid wordt erg probleem- en incident gestuurd, gaat zwalken of loopt vast in bewerkelijkheid van segmentatie en portfolioanalyse.” Als belangrijk verbeterpunt wordt het versterken van de strategisch kop genoemd: de aansluiting tussen visie, missie en ondernemingsplan enerzijds en het voorraadbeleid anderzijds. Het tweede knelpunt is dat het strategisch voorraadbeleid niet goed is verankerd binnen de organisatie. Met name de vorm en inhoud van de beheerplannen zorgen ervoor dat het strategisch voorraadbeleid niet eenvoudig voor alle medewerkers toegankelijk is. Het derde knelpunt is dat strategisch voorraadbeleid moeilijk communiceert en neigt naar ivoren-torendenken en technocratie. Dit knelpunt kan met name optreden als complex strategieën op een te dogmatische wijze worden bepaald op basis van productsegmentatie en portfolioanalyses.

Stappenplan Vastgoedsturing

In het boek *Corporaties & Vastgoedsturing* maakt Eskinasi (2006) de stap van strategisch voorraadbeleid naar vastgoedsturing. Daarmee wil hij een oplossing bieden voor de hierboven beschreven knelpunten. In het boek wordt het stappenplan voor het project vastgoedsturing beschreven. Het stappenplan bestaat uit een viertal fasen (zie figuur 2.2). Ten aanzien van het invulling geven aan de portefeuillestrategie is met name fase 2 van belang. Dit is de fase van toekomstvisie, missie, portefeuillestrategie. Centraal in deze fase staat de portefeuillestrategie. Eskinasi (2016, p. 70) omschrijft de portefeuillestrategie daarbij als volgt: “Doel van de portefeuillestrategie is om een concrete en haalbare veranderopgave voor de vastgoedportefeuille te formuleren die invulling geeft aan de toekomstvisie en missie. De portefeuillestrategie brengt klantwensen en maatschappelijke opgaven in beeld en bepaalt de inzet van de corporatie. De portefeuillestrategie moet een duidelijk kader bieden voor de volgende fase: voorraadbeleid, beheerplannen en verankering binnen de organisatie. De portefeuillestrategie moet SMART (specifiek, meetbaar, actueel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd worden in concrete meetbare doelen.”

De eerste stap in fase 2 is oriënterend van aard en bestaat uit de omgevingsanalyse en de positionering van de corporatie en haar vastgoed. De omgevingsanalyse is de blik naar buiten en heeft als doel om maatschappelijke opgaven en daarmee mogelijke doelstellingen voor de portefeuillestrategie in kaart te brengen. Daarbij gaat het met name om externe ontwikkelingen in woningmarkt, werkgebied en maatschappelijke omgeving. De omgevingsanalyse kent een drietal belangrijke invalshoeken: klantgroepen en hun wensen, de dynamiek van gebieden en wijken en de bewegingen van belanghouders, collega's en concurrenten. Bij de positionering van de corporaties en haar vastgoed is de blik juist naar binnen gericht. Als eerste wordt daarbij de vastgoedportefeuille in beeld gebracht, bijvoorbeeld naar woningtype, prijsklasse en productgroep. Doel daarbij is om de sterke en zwakke plekken in de vastgoedportefeuille te benoemen. Ten tweede wordt de strategie en beleid van de corporaties in beeld gebracht, waaronder het ondernemingsplan. Doel daarbij is om de relevante elementen mee te nemen in de vastgoedsturing, maar ook om gewenste aanscherpingen en voortschrijdend inzichten te signaleren. Ten derde wordt de financiële ruimte in beeld gebracht, omdat de financiële uitgangspositie een belangrijke randvoorwaarde voor de portefeuillestrategie is (Eskinasi, 2006).

Figuur 2.2: Stappenplan vastgoedsturing (Eskinasi, 2006, p. 15)



Na de omgevingsanalyse en positionering staan in de tweede stap van fase 2 de veranderopgave en scenarioanalyse centraal. Deze stap staat in het teken van creëren. In de veranderopgave benoemd de corporatie hoe het vastgoed en geld strategisch ingezet moeten worden. De veranderopgave kan daarbij getypeerd worden als een kwantitatieve uitwerking op wijk- of gebiedsniveau van de gewenste veranderingen aan de vastgoedportefeuille, door middel van verkoop, transformatie, nieuwbouw en investeringen in vastgoed en de sociale omgeving. Bij het opstellen van de veranderopgave wordt begonnen met de confrontatie tussen klantgroepen en productgroepen. De vraag die daarbij centraal staat is welke woonproducten nodig zijn om de woonwensen van klanten te kunnen bedienen. Dit mondt uit in een toekomstperspectief per productgroep met een kwalitatieve uitspraak, zoals herpositioneren, transformeren, groeien of consolideren. Vervolgens wordt een kwantitatieve vertaalslag gemaakt naar de gewenste omvang en samenstelling van de portefeuille met een tijdschhorizon van 10 tot 15 jaar. Per productgroep wordt de inzet benoemd op nieuwbouw, verkoop en transformatie. Als de eerste grofmazige veranderopgave op papier staat wordt vervolgens een extra invalshoek toegevoegd: de wijken of deelgebieden. Tenslotte wordt ook het effect van de veranderopgave op de financiële ruimte inzichtelijk gemaakt. De financiële effecten van verkoop, transformatie en nieuwbouw worden doorgerekend. Hieruit moet blijken of de veranderopgave passend is binnen de financiële ruimte van de corporatie. Als de veranderopgave is uitgewerkt in een waarschijnlijk of wenselijk scenario kan het tweede onderdeel van deze stap opgepakt worden: de scenarioanalyse. De scenarioanalyse moet inzicht geven in de effecten van strategische vraagstukken en mogelijke externe ontwikkelingen. Het doel daarbij is om grip te krijgen op onzekerheden, risico's en kritische succesfactoren. Daarbij worden bijvoorbeeld met een gevoeligheidsanalyse verschillende scenario's doorgerekend, waarbij met inflatie, rente, kosten en dergelijke gevarieerd wordt (Eskinasi, 2006).

De derde stap in fase 2 betreft de strategiediscussie. De hoofdlijnen van de portefeuillestrategie, de scenario's en de strategische vraagstukken worden daarbij ingebracht in één of meerdere sessies met de directie van de corporatie. De strategische keuzen die voortvloeien uit de portefeuillestrategie

kunnen namelijk ingrijpend zijn en raken de identiteit, koers en continuïteit van de corporatie. In de strategiesessie worden de bevindingen en strategische keuzes voorgelegd aan de directie. Voorbeelden van discussiepunten zijn bijvoorbeeld of de corporatie ook andere klantgroepen gaat bedienen, welke strategie men volgt ten aanzien van de inzet van middelen en wat de ambitie wordt voor de grote strategische projecten in het werkgebied en daarbuiten. Na afronding van de strategiediscussie kan de portefeuillestrategie worden vastgesteld (Eskinasi, 2006).

Beleidsachtbaan

In het boek *Mensen, Stenen, Geld* heeft Van Os de zogenaamde beleidsachtbaan uitgewerkt. De beleidsachtbaan is een model voor het doorlopen van het beleidsproces van corporaties. Een belangrijk vertrekpunt voor Van Os is het onderscheid in het beleidsvormingsproces tussen mensen, stenen en geld. Maatschappelijke doelen (mensen) vormen het vertrekpunt. Vervolgens bepaalt de corporatie de productie (stenen) die tot de boogde maatschappelijke effecten zal leiden. De laatste stap vormt het bepalen van de hoeveelheid middelen (geld) die nodig zijn om de gewenste productie te realiseren. Het vastgoed heeft daarbij een dubbele rol. Enerzijds kunnen met het vastgoed woondiensten worden aangeboden, anderzijds zit kapitaal van de corporatie in het vastgoed. Aan de beleidsachtbaan liggen nog drie algemene principes ten grondslag. Ten eerste de gelaagdheid in beleid in de vorm van de managementtriade met het onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ten tweede het cyclische karakter van beleidsvorming in de vorm van de beleidscyclus van plan, do, check, act. Ten derde de pendel tussen top-down en bottom-up, tussen het strategisch en operationele niveau. Deze principes gecombineerd vormen de beleidsachtbaan (zie figuur 2.3). De twee beleidscycli in het model vormen tezamen in visuele zin een acht (Van Os & Kramer, 2013).

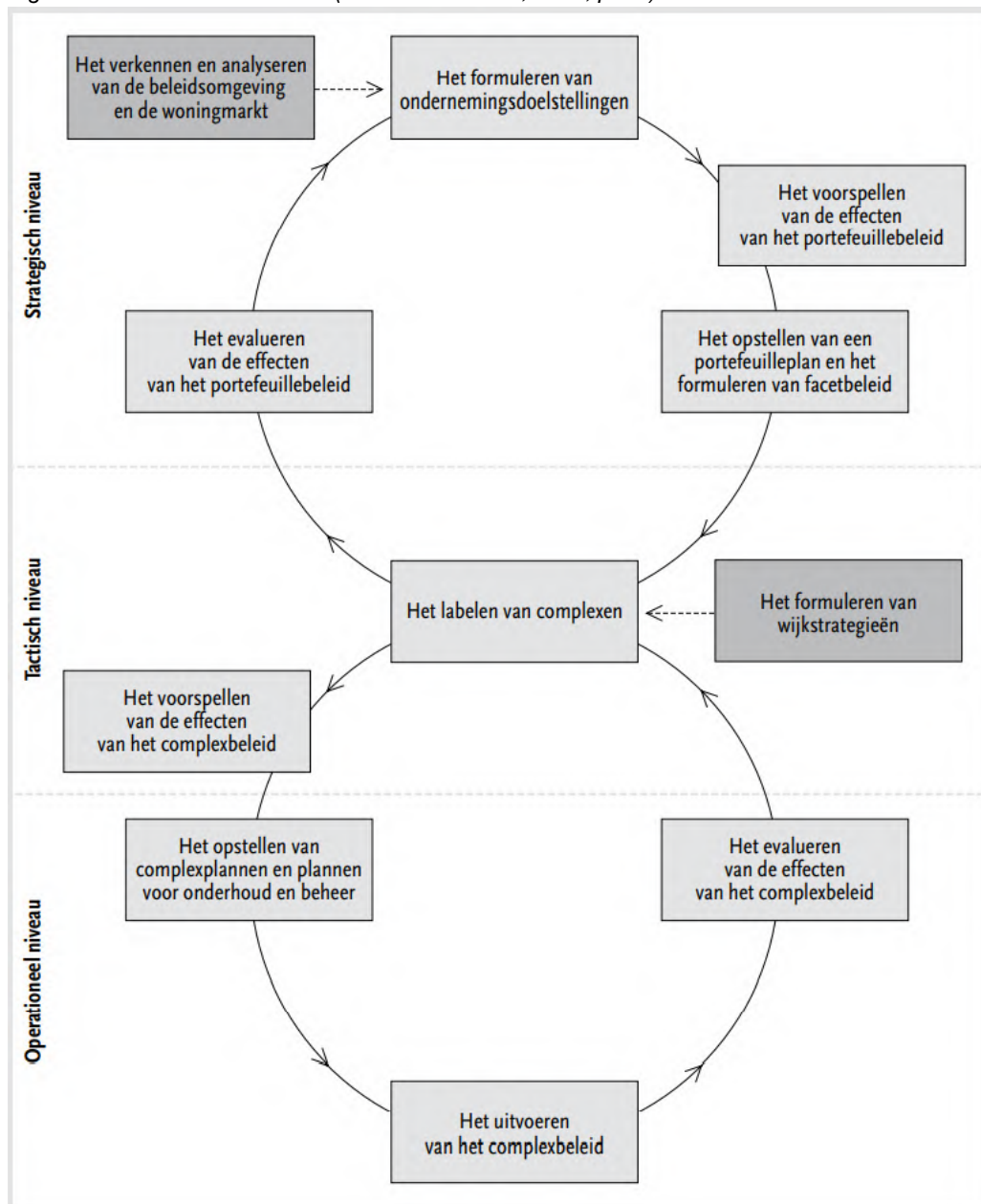
De portefeuillestrategie (portefeuilleplan genaamd in de beleidsachtbaan) maakt onderdeel van de bovenste cyclus in de beleidsachtbaan. Deze cyclus bestaat uit de volgende stappen:

1. *Het verkennen en analyseren van de beleidsomgeving en woningmarkt:* De verkenning van de beleidsomgeving betreft het in kaart brengen van de relevante demografische, politieke, maatschappelijke, culturele en economische ontwikkelingen die invloed hebben op de marktontwikkelingen. Bij de analyse van de woningmarkt worden huidige en verwachte tekorten en overschotten van de woningvoorraad inzichtelijk gemaakt. Daarbij wordt ook een (concurrentie)analyse gemaakt van andere partijen die actief zijn op de woningmarkt. Een marktanalyse richt met name op de gewenste verdeling naar klantgroepen en productgroepen. Onderdeel van deze stap vormt ook een blik op de interne omgeving van de corporatie.
2. *Het formuleren van ondernemingsdoelstellingen:* De voorgaande externe en interne analyses vormen het vertrekpunt van het bepalen van de missie en visie van de corporatie. Deze visie wordt vervolgens vertaald naar doelstellingen, waarvan de belangrijkste betrekking hebben op de maatschappelijke prestaties. In hoofdlijnen gaan deze prestaties over de betaalbaarheid, de beschikbaarheid en de kwaliteit van het woningaanbod. De maatschappelijke doelstellingen bepalen vervolgens de richting voor het vastgoed en de dienstverlening. In deze stap worden ook doelstellingen bepaald over de gewenste financiële positie. De ondernemingsdoelstellingen worden uiteindelijk vastgelegd in het ondernemingsplan.
3. *Het voorspellen van de effecten van het portefeuillebeleid:* In deze stap worden de effecten van het bijgestelde beleid geanalyseerd. Het gaat daarbij om zowel de maatschappelijke als financiële doelstellingen. Daarbij kan ook gewerkt worden met verschillende beleidsscenario's met behulp van beleidssimulaties.
4. *Het opstellen van een portefeuilleplan en het formuleren van facetbeleid:* De doelstellingen met betrekking tot het vastgoed worden uitgewerkt in concrete doelstellingen voor de vastgoedportefeuille in de zogenaamde wensportefeuille. Uit het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige portefeuille volgt de transformatieopgave. De transformatieopgave wordt vastgelegd in het portefeuilleplan met doelstellingen per productmarktcombinatie (PMC). Daarnaast wordt bekeken of het zogenaamde facetbeleid aangepast

dient te worden. Daarbij kan het gaan om bijvoorbeeld het huurbeleid, kwaliteitsbeleid of onderhoudsbeleid.

5. *Het labelen van complexen*: Deze stap vormt het kruispunt waar beide cycli elkaar raken op het tactische niveau. Op basis van het portefeuilleplan en de stappen op het operationeel niveau wordt voor elk complex in de portefeuille bepaald of de vigerende strategie nog voldoet of moet worden bijgesteld. Voorbeelden van complexstrategieën of -labels zijn: doorexploiteren, herpositioneren, renoveren, vervangen en verkopen.
6. *Het evalueren van de effecten van het portefeuillebeleid*: Aan de vooravond van een nieuwe beleidscyclus vindt een ex post evaluatie plaats van het beleid op portefeuilleniveau. De doelstellingen die in het ondernemingsplan en het portefeuilleplan zijn benoemd vormen daarbij de basis (Van Os & Kramer, 2013).

Figuur 2.3: De beleidsachtbaan (Van Os & Kramer, 2013, p. 25)



Het opstellen van het portefeuilleplan heeft dus een eigen plek in de beleidsachtbaan. Belangrijke bouwstenen voor de portefeuillestrategie zijn de omgevingsanalyse en analyse van de woningmarkt en het ondernemingsplan. In de portefeuillestrategie staan de wensportefeuille en de

transformatieopgave centraal. In volgende paragraaf wordt een verdiepingsslag gemaakt op de onderdelen die terugkomen in de wensportefeuille en transformatieopgave.

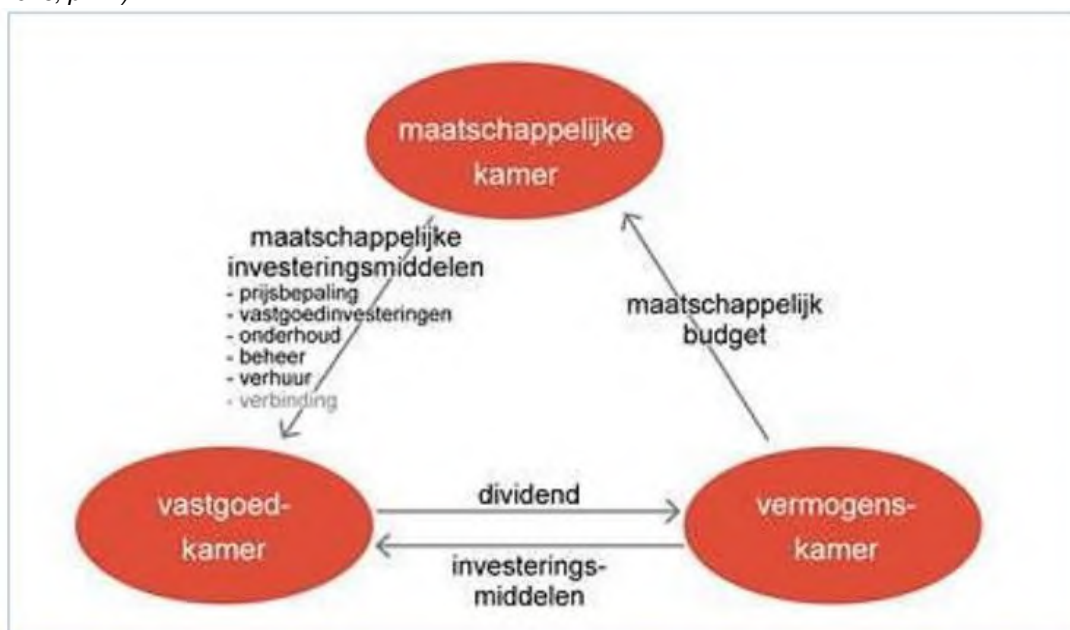
DrieKamerModel

Een andere perspectief op het vormgeven van het strategisch beleid van corporaties biedt het DrieKamerModel. Dit model, ontwikkeld door Johan Conijn, is een integraal, strategisch sturingsconcept voor een corporaties. De integrale sturing heeft betrekking op een drietal basisprincipes: effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit. Elk principe is ondergebracht in een afzonderlijke kamer:

- In de *maatschappelijke kamer* ligt de verantwoordelijkheid voor de effectieve inzet van beschikbare middelen voor de maatschappelijke taken van de corporaties. Het jaarlijkse beschikbare budget kan onder meer worden ingezet op huurkorting, het onrendabele deel van investeringen, extra beheer of onderhoud en leefbaarheid. Het inzichtelijk maken van de verdeling van dit beschikbare maatschappelijke budget over de verschillende maatschappelijke doelen kan een effectieve inzet borgen.
- In de *Vastgoedkamer* ligt de verantwoordelijkheid voor het efficiënt exploiteren en transformeren van het vastgoed. Binnen de kaders van de corporaties wordt daarbij gestreefd naar een marktconform rendement. Uitgangspunten daarbij zijn een marktconform huurniveau en marktconforme kosten. De vastgoedkamer keert het rendement uit als dividend aan de maatschappelijke kamer, waarmee bijvoorbeeld huurkorting of extra onderhoud betaald kan worden. De Vastgoedkamer beschikt zelf over een investeringsbudget, waarmee de gewenste transformatie van het vastgoed kan worden gerealiseerd.
- In de *Vermogenskamer* ligt de verantwoordelijkheid voor het behoud van de financiële continuïteit. Daarbij wordt primair gestuurd op het eigen vermogen en het gewenste niveau van de liquiditeiten.

De drie kamers bevatten drie verschillende rollen die corporaties vervullen. Daarmee kan transparant in beeld gebracht worden wie wat doet, en waarom een corporaties bepaalde keuzes maakt. De drie kamers zijn onderling met elkaar verbonden. Onderstaand figuur toont de drie kamers en de onderlinge verbondenheid (Conijn & Verkoeijen, 2016).

Figuur 2.4: Schematische weergave DrieKamerModel (Van Poelgeest, Fain, Schreuders, Desloover & Alberse, 2016, p. 11)



Strategisch plan

Om de samenhang tussen de kamers te borgen dient een meerjarig strategisch beleidsplan opgesteld te worden. Dit vindt plaats op het strategisch niveau van sturing bij corporaties. De bestuurskamer is verantwoordelijk voor het opstellen van dit integrale plan. Meestal is de verantwoordelijkheid voor het opstellen van het strategisch plan belegd bij de manager strategie of de portefeuillemanager.

Vertrekpunt voor het strategisch plan vormt de langetermijnvisie van de corporatie op haar positie en rol in haar werkgebied. Daarbij staat de maatschappelijke rol van de corporatie centraal en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke doelstellingen op het vlak van onder meer betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en leefbaarheid. Deze doelstellingen vinden een plek in het strategisch plan. Daarbij worden belangen vanuit de drie invalshoeken (maatschappelijk, vastgoed, financieel) geïntegreerd en afgewogen. Het strategisch plan kent volgens Conijn & Verkoeijen (2016) in ieder geval de volgende bouwstenen:

- Een omgevingsanalyse
- De wensen van externe belanghouders
- De wensportefeuille
- Het benodigde investeringsbudget en het benodigde maatschappelijke budget
- Het verwachte rendement op de bestaande vastgoedportefeuille
- De gewenste vermogensontwikkeling en ontwikkeling van de kasstroomratio's
- Het beschikbare investeringsbudget en maatschappelijke budget

Het portefeuilleplan (of portefeuillestrategie) maakt onlosmakelijk onderdeel uit van het strategisch plan. Conijn & Verkoeijen (2016, p. 8-9) omschrijven daarbij het portefeuilleplan als volgt: "dit is een realiseerbare, doorgerekende versie van de wensportefeuille, waarbij rekening is gehouden met de eigen financiële restricties, die mede zijn gebaseerd op die van de toezichhouders en waarmee de geprioriteerde doelstellingen zoveel mogelijk worden behaald. Het portefeuilleplan laat per onderscheiden segment de gewenste ontwikkeling van de portefeuille zien."

Tussenconclusie

In deze paragraaf zijn verschillende proces- en sturingsmodellen behandeld die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Bij het strategisch voorraad beleid ligt de nadruk op de analyse van segmenten in de vastgoedportefeuille. In het stappenplan vastgoedsturing van heeft de portefeuillestrategie een prominente rol, waarbij in de portefeuillestrategie een concrete en haalbare veranderopgave voor de vastgoedportefeuille wordt geformuleerd die invulling geeft aan de toekomstvisie en missie. De beleidsachtbaan plaatst de portefeuillestrategie in de beleidscyclus van plan, do, check, act en maakt een daarbij onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het driekamermodel maakt een scheiding in rollen tussen de maatschappelijke kamer, vastgoedkamer en vermogenskamer. De samenhang tussen de rollen wordt bepaald in het strategisch plan, waarvan de portefeuillestrategie onderdeel uitmaakt.

Hoewel de verschillende modellen uiteenlopende invalshoeken hebben zijn er ook een aantal overeenkomsten met betrekking tot het opstellen van een portefeuillestrategie:

- Een omgevingsanalyse wordt gezien als belangrijke bouwsteen. Bij het strategisch plan van het Driekamermodel wordt dit aangevuld met het in kaart brengen van de wensen van belanghouders.
- De positionering van de corporatie met de missie en visie wordt als belangrijke stap gezien in het stappenplan vastgoedsturing en in de beleidsachtbaan. In de beleidsachtbaan wordt daarbij verwezen naar de doelstellingen in het ondernemingsplan.
- Een analyse van de portefeuille (evt. uitgesplitst) naar segmenten wordt als bouwsteen benoemd in het strategisch voorraadbeleid en het stappenplan vastgoedsturing (onderdeel van positionering)

- De doelstellingen voor de vastgoedportefeuille worden uitgewerkt in een wensportefeuille in het de beleidsachtbaan en het strategisch plan van het Driekamermodel. In het stappenplan vastgoedsturing wordt niet expliciet de term wensportefeuille genoemd, maar wel het benoemen van de gewenste omvang en samenstelling van de portefeuille.
- De wensportefeuille wordt uitgewerkt naar een veranderopgave of transformatieopgave
- Om de financiële haalbaarheid te toetsen wordt de wensportefeuille en transformatieopgave doorrekend met scenarioanalyses.

2.5 Wensportefeuille en transformatieopgave

In de vorige paragraaf zijn een aantal procesmodellen geïntroduceerd die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van de portefeuillestrategie. In deze paragraaf wordt een verdiepingsslag gemaakt op de inhoud en onderdelen van de portefeuillestrategie. Achtereenvolgens wordt ingegaan op outcome- en outputdoelstellingen, de wensportefeuille, de transformatieopgave, het werken met scenario's en tenslotte voorbeelden van portefeuilledoelstellingen. De basis hierbij vormt het boek Mensen, Stenen, Geld heeft Van Os, omdat daarin de begrippen wensportefeuille en transformatieopgave het meest concreet zijn uitgewerkt.

Outcome- en outputdoelstellingen

Onderdeel van de tweede stap in de beleidsachtbaan (het formuleren van ondernemingsdoelstellingen) is het opstellen van doelstellingen op basis van de visie en strategische positionering. Van Os en Kramer (2013) maken daarbij een onderscheid tussen outcome- en outputdoelstellingen. Outcomedoelstellingen hebben betrekking op de maatschappelijke doelstellingen. Daarbij kunnen verschillende maatschappelijke prestatievelden onderscheiden worden, zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, effectiviteit en lokale samenleving. Een voorbeeld van een outcomedoelstelling bij beschikbaarheid is het aantal gehuisveste huishoudens per klantgroep en bij kwaliteit de kwaliteit van bestaande bouw en nieuwbouw. Outputdoelstellingen hebben betrekking op de productiemaatstaven. De productie is daarbij een middel om de maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Voorbeelden van productiedoelstellingen zijn het aantal nieuwbouwwoningen, het aandeel gerenoveerde woningen, het aandeel verkoop of het aandeel sloop. Maar ook het aandeel goedkope, betaalbare en dure woningen in de portefeuille. Ook de gewenste samenstelling van de portefeuille in productgroepen is een productiedoelstelling (Van Os & Kramer, 2013).

Wensportefeuille

Op basis van de omgevingsverkenning (extern en intern), de visievorming en de geformuleerde doelstellingen kan de zogenaamde wensportefeuille gedefinieerd worden. De doelstellingen met betrekking tot het vastgoed worden daarbij vertaald in concrete doelstellingen voor de vastgoedportefeuille. Centraal bij het formuleren van de wensportefeuille staan volgens Van Os en Kramer (2013) klantgroepen en productgroepen. Klantgroepen kunnen bijvoorbeeld starters, gezinnen of senioren zijn met elk groepsspecifieke woonvoorkeuren. Productgroepen kunnen bijvoorbeeld eengezinswoningen, appartement met lift of appartementen zonder lift zijn met elke specifieke fysieke kenmerken (zoals grootte en prijs). De klantgroepen (vraagzijde) en productgroepen (aanbodzijde) worden met elkaar verbonden met een begrip Productmarkt combinatie (PMC). In figuur 2.5 is een voorbeeld uitgewerkt van wensportefeuille met klantgroepen en productgroepen.

Deelportefeuilles

Veel corporaties werken in meer marktgebieden, waardoor het wenselijk is om een wensportefeuille per marktgebied op te stellen. Vrijwel alle relevante doelstellingen (output en outcome) worden daarbij per marktgebied vastgelegd. Daarnaast zullen corporaties de portefeuilledoelstellingen over samenstelling en prijsniveau willen doorvertalen naar het wijkniveau. Voor de kernvoorraad of het aandeel per productgroep kunnen bijvoorbeeld onder- en bovengrenzen worden vastgelegd per wijk (Van Os & Kramer, 2013).

Figuur 2.5: Voorbeeld van een wensportefeuille (eigen bewerking (Van Os & Kramer, 2013, p. 338))

Klantgroep	Inkomen	Product groep 1	Product groep 2	Product groep 3	Omvang Klantgroep
1 en 2 pers. huish. <25 jr	Laag	45	82	37	164
1 en 2 pers. huishoudens	Laag	41	21	21	83
	Hoog	12	7	9	28
Gezinnen	Laag	29	19	58	106
	Hoog	4	3	6	13
Empty Nesters	Laag	21	7	21	49
	Hoog	8	5	11	24
Senioren 65+	Laag	41	27	27	95
	Hoog	6	4	4	14
Ideaal portefeuille		207	175	194	576

Transformatieopgave

Uit het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige portefeuille volgt de transformatieopgave. De transformatieopgave wordt vastgelegd in de portefeuillestrategie met doelstellingen per product-marktcombinatie. In figuur 2.6 is een voorbeeld opgenomen van een transformatieopgave. Van Os & Kramer (2013) plaatsen een nuancering bij de exacte aantallen in de transformatieopgave. De getallen geven een onder van grootte aan en moeten gezien worden als richting. De totaal kolom geeft daarbij het kwantitatieve tekort of overschot weer. De aantallen per productgroepen geven het kwalitatieve tekort of overschot weer. Om de samenstelling van de portefeuille te veranderen zijn er grofweg vier instrumenten. Ten eerste woningen toevoegen door nieuwbouw of door aankoop. Ten tweede woningen onttrekken door sloop of verkoop. Ten derde woningen herpositioneren door prijs en/of kwaliteit aan te passen waardoor ze in een andere productgroep komen. Tenslotte woningen veranderen door samenvoeging of splitsing. Deze laatste optie komt in de praktijk niet vaak voor (Van Os & Kramer, 2013).

Figuur 2.6: Voorbeeld van een transformatieopgave (eigen bewerking) (Van Os & Kramer, 2013, p. 91)

	Product groep 1	Product groep 2	Product groep 3	Totaal
Ideaal portefeuille	207	175	194	576
Huidig aantal woningen	250	140	240	630
Tekorten en overschotten	43	-35	46	54

Scenario's en knoppen

Bij het invulling geven aan de portefeuillestrategie is het aan te bevelen om verschillende scenario's uit te werken. Het streven daarbij is om zoveel mogelijk te voldoen aan de doelstellingen in de wensportefeuille binnen de financiële randvoorwaarden. De eerste stap is om een basisscenario uit te werken. Voor het basisscenario kunnen een aantal vuistregels gehanteerd worden voor het tempo van bijvoorbeeld verkoop, sloop/nieuwbouw en groot onderhoud/renovatie. Vervolgens kunnen ook alternatieve scenario's opgesteld worden. Als er nog financiële ruimte is kunnen scenario's opgesteld worden met bijvoorbeeld extra duurzaamheidsambities of een minder verkoop. Als het basisscenario financieel niet haalbaar is moeten daarentegen alternatieve scenario's worden opgesteld om kosten te besparen (Van Os & Kramer, 2013).

Bij het opstellen van scenario kunnen corporaties aan de knoppen draaien om het optimale resultaat te bereiken binnen de financiële restricties. Het draaien aan de knoppen gaat verder dan alleen de portefeuille. Ook aan overige knoppen kan gedraaid worden, zoals onderhoudskosten, organisatiekosten en maatschappelijke kosten. Daarbij gaat het om het optimaliseren van de totale uitgaven van de corporatie om doelen te behalen. De belangrijkste knoppen om aan te draaien zijn volgen Van Os & Kramer (2013) de volgende:

- *Investeren*: aantal woningen renoveren, energiemaatregelen, nieuwbouwen en de bijbehorende kosten en onrendabele top. Aanvullend maatschappelijke investeringen.
- *Verkopen*: aantal verkoop en verkoopkosten

- *Huren*: verhoging of verlaging van de streefhuur i.c.m. aftoppen van huren
- *Kwaliteitsbeleid*: gewenst kwaliteitsniveau bij de verhuur- en verkoopportefeuille
- *Bedrijfslasten*: beheerlasten en onderhoudslasten

Voorbeeld portefeuillestrategie

Met behulp van de scenario's en de stappen daarvoor kan de portefeuillestrategie vervolgens worden bepaald. Figuur 2.7 laat een voorbeeld zien van een portefeuillestrategie.

Figuur 2.7: Voorbeeld van een portefeuillestrategie (eigen bewerking) (Van Os & Kramer, 2013, p. 94)

Maatregel	Aantal	Verdeling
Verkoop	2.000	50% eengezins- en 50% meergezinswoningen (bij voorkeur zonder lift)
Sloop	1.000	80% appartementen zonder lift < €515 en 20% eengezinswoningen < € 515
Renovatie	4.000	20% laag, 40% midden, 40% hoogniveau renovatie
Energie	4.000	1.000 label van E, F, en G naar C en D en 3.000 van C en D naar label B
Nieuwbouw	1.750	60% eengezins en 40% meergezins; 25% betaalbaar, 60% middelduur en 15% duur
Aankoop	250	Eengezinswoningen middelduur

Voorbeelden van portefeuilledoelstellingen

Nieboer (2009) heeft in zijn proefschrift onderzoek gedaan naar de relatie tussen het portefeuillebeleid van corporaties en hun daadwerkelijke investeringen in hun woningen. Op basis van interviews, jaarverslagen en bedrijfsplannen heeft hij een overzicht gemaakt van de door corporaties gebruikte voorraaddoelstellingen. Deze doelstellingen zijn op te delen in de categorieën doelgroep, portefeuillesamenstelling, portefeuille-omvang, verkoop, huurprijs en financiën (zie figuur 2.8).

Figuur 2.8: Voorbeelden van door corporaties gebruikte voorraaddoelstellingen (Nieboer, 2009, p. 55)

Doelgroep
Primair richten op BBSH-doelgroepen, maar ook op huishoudens met een iets hoger inkomen
Voldoende en goede huisvesting voor primaire doelgroep
Huisvesting voor brede waaier van doelgroepen (lage en hoge inkomens, van studenten tot en met zorgbehoevende ouderen)
Differentiatie aanbrengen in de demografische opbouw van wijken
Vasthouden gezinnen en huishoudens met midden-inkomens
Meer ouderen van passende huisvesting voorzien
Minstens x% verhuringen aan BBSH-doelgroep
x% van de woningen in het bezit voor geestelijk en lichamelijk gehandicapten
Portefeuillesamenstelling
Afstemming aanbod op vraag, betere balans tussen voorraad en de omvang van de verschillende doelgroepen
Differentiatie van het woningbezit
Vergroting van de woontechnische kwaliteit
Grotere regionale spreiding van het woningbezit: groter aandeel woningen buiten de centrale stad
Behoud bezit in betere buurten, afstoten bezit in mindere wijken
Vergroting van de gemiddelde woningoppervlakte met x m ²
x seniorenwoningen toevoegen aan het woningbezit
x woningen per jaar verbeteren tot de gewenste kwaliteitscategorie
Portefeuille-omvang
Afstoten woningen in buurten waar de corporatie weinig bezit heeft (bij voorkeur via ruil met andere corporaties)
Afstoten van woningen in wijken waar aandeel sociale-huurwoningen groot is
Behoud marktaandeel in de totale sociale-huurwoningvoorraad in de gemeente
Verkoop
Te verkopen woningen zijn een afspiegeling van de samenstelling van het bezit
Verkoop van x woningen per jaar
Huurprijs
Behoud kernvoorraad
Percentage bereikbare woningen minimaal x%
Financiën
Solvabiliteit minstens x% in jaar y

Wat opvalt het overzicht is dat outcome- en output doelstellingen, wensportefeuille en transformatie door elkaar lijken te lopen. De meeste doelstellingen hebben betrekking op de omvang en samenstelling van de woningportefeuille, maar ook andere doelstellingen komen terug zoals de te bedienen doelgroepen, de solvabiliteit en de huurprijs. De doelstellingen verschillen van elkaar in de mate van uitwerking. Nieboer (2009) constateert in zijn proefschrift dat de meerdoeligheid van de corporaties ervoor zorgt dat in het voorraadbeleid afwegingen worden gemaakt tussen moeilijk meetbare en moeilijk vergelijkbare eenheden (financieel, sociaal). Hij stelt daarbij dat de investeringen van de corporaties nauwelijks gestuurd worden door de portefeuillestrategie. Nieboer stelt daarbij dat “de kaders zo ruim en zo weinig afgebakend zijn dat de ‘projectverantwoordelijken’ met een grote mate van zelfstandigheid te werk kunnen gaan en dat moeilijk uit te maken is in hoeverre zij binnen de kaders opereren. De portefeuillekaders zijn dan als het ware opgelost (Nieboer, 2009, p. 162). Bij opstellen van de portefeuillestrategie is de meervoudigheid en concreetheid van de doelstellingen dus een belangrijk aandachtspunt.

2.6 Conclusie

Op basis van de theoretische verkenning in dit hoofdstuk kunnen een aantal conclusies worden getrokken.

- Binnen het vastgoedmanagement kan de portefeuillestrategie geplaatst worden in de top van de vastgoedpiramide als onderdeel van het portfoliomanagement. Slechts een deel van de aspecten van het portfoliomanagement zijn bij corporaties aan de orde komt. Corporaties beleggen vanuit hun taakstelling uitsluitend in vastgoed en binnen het vastgoed hoofdzakelijk in woningen. De aspecten van het portfoliomanagement waarop in deze scriptie de focus ligt is daarom de omvang en samenstelling van de portefeuille.
- Vanuit de financieel-economische invalshoek van de moderne portefeuilletheorie zijn rendement, risico en correlatie de belangrijkste aspecten op basis waarvan een portefeuille ingericht. Praktijkonderzoek noemt de volgende uitgangspunten die van belang zijn bij de samenstelling van de woningportefeuille door beleggers: rendement op portefeuilleniveau, ligging van het woningbezit, omvang van het woningbezit en type woningen.
- Corporaties zijn vastgoedbedrijven met een maatschappelijke doelstelling, waardoor de invalshoek breder is. De historische ontwikkeling laat zien dat de rol van corporaties aan verandering onderhevig is geweest. Deze veranderingen komen onder meer tot uitdrukking in taakopvatting van corporaties en de relatie tussen overheid en corporaties.
- Voor de sturing van corporaties op het vastgoed kunnen verschillende procesmodellen gebruikt worden, waaronder het stappenplan vastgoedsturing van Eskinasi, de beleidsachtbaan van Van Os en het driekamermodel van Conijn.
- In het stappenplan vastgoedsturing heeft de portefeuillestrategie een prominente rol, waarbij in de portefeuillestrategie een concrete en haalbare veranderopgave voor de vastgoedportefeuille wordt geformuleerd die invulling geeft aan de toekomstvisie en missie. De portefeuillestrategie brengt klantwensen en maatschappelijke opgaven in beeld en bepaalt de inzet van de corporatie. Belangrijke bouwstenen voor de portefeuillestrategie zijn een omgevingsanalyse en de interne positionering.
- Het opstellen van de portefeuillestrategie is onderdeel van de beleidsachtbaan. Belangrijke bouwstenen voor de portefeuillestrategie zijn de verkenning van de omgeving en analyse van de woningmarkt en de visievorming en maatschappelijke doelstellingen in het ondernemingsplan. In de portefeuillestrategie wordt een wensportefeuille en een veranderopgave geformuleerd.
- Het driekamermodel maakt een scheiding in rollen tussen de maatschappelijke kamer, vastgoedkamer en vermogenskamer. De samenhang tussen de rollen wordt bepaald in het strategisch plan, waarvan de portefeuillestrategie onderdeel uitmaakt.
- Voor de doelstellingen in de portefeuillestrategie kan een onderscheid gemaakt worden in outcome (maatschappelijke) en output (productie) doelstellingen. De doelstellingen met betrekking tot het vastgoed worden daarbij vertaald in concrete doelstellingen voor de

vastgoedportefeuille in de wensportefeuille met centraal daarin klantgroepen en productgroepen. Uit het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige portefeuille volgt de transformatieopgave. Instrumenten die ingezet kunnen worden in de transformatieopgave zijn nieuwbouw, aankoop, sloop en herpositioneren.

Bovenstaande conclusies schetsen een aantal verwachtingen voor het praktijkonderzoek. In het volgende hoofdstuk zal de samenhang van de verwachtingen verder uitgewerkt worden in een conceptueel model. Daarmee wordt het raamwerk neergezet voor het praktijkonderzoek. Uit het praktijkonderzoek zal vervolgens moeten blijken op welke wijze grote woningcorporaties procesmatig en inhoudelijk invulling aan hun portefeuillestrategie in de praktijk.

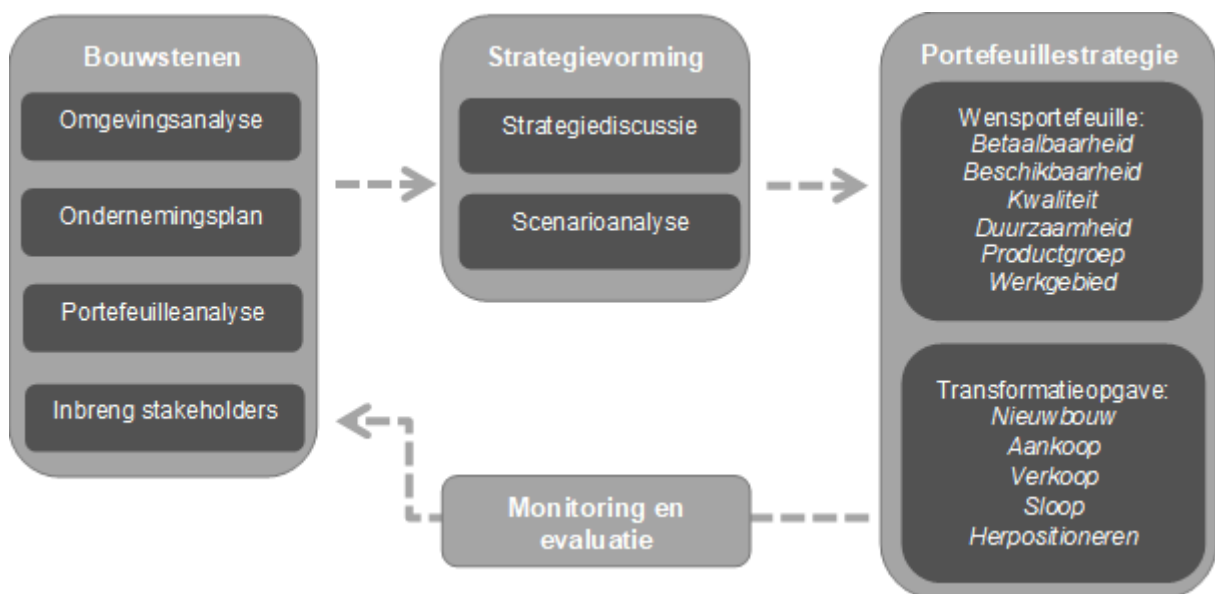
3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de brug gemaakt tussen theoretisch kader en de analyse van het praktijkonderzoek in het volgende hoofdstuk. In de eerste paragraaf zullen de verwachtingen uit het theoretisch kader samengebracht worden in een conceptueel model. In de tweede paragraaf wordt vervolgens ingegaan op het type onderzoek en de onderzoeksmethoden. Tenslotte beschrijft de derde paragraaf de selectie van geïnterviewden en de opzet van de interviews.

3.1 Conceptueel model

De verwachtingen uit het theoretisch kader over hoe corporaties invulling geven aan hun portefeuillestrategie zijn samengebracht in onderstaand conceptueel model (figuur 3.1). De theorie vormt daarbij het vertrekpunt en zorgt voor inkadering van het onderzoek. Het is eerste blok in het conceptueel model betreft de bouwstenen die van belang zijn bij het opstellen. De eerste bouwsteen betreft die een omgevingsanalyse, waarbij de demografische, politieke, maatschappelijke, culturele en economische ontwikkelingen in beeld worden gebracht. Zowel in het stappenplan vastgoedsturing, de beleidsachtbaan en het strategisch plan van het driekamermodel wordt de omgevingsanalyse als stap genoemd. De tweede bouwsteen betreft het ondernemingsplan met daarin de missie/visie en positionering van de corporaties. Zowel in het stappenplan vastgoedsturing als in de beleidsachtbaan wordt dit gezien als belangrijke stap. In de beleidsachtbaan wordt daarbij verwezen naar de doelstellingen in het ondernemingsplan. De derde bouwsteen betreft een analyse van de portefeuille, waarbij de sterke en zwakke punten van de vastgoedportefeuille inzichtelijk worden gemaakt. Deze bouwsteen wordt met name benoemd in het strategisch voorraadbeleid en het stappenplan vastgoedsturing (onderdeel van positionering). De vierde bouwsteen betreft de inbreng van stakeholders, zoals gemeenten en huurdersorganisaties. In het strategisch plan van het driekamermodel worden de wensen van stakeholders als bouwsteen benoemd. Daarnaast geeft deze bouwsteen invulling aan de positie van gemeenten en huurdersorganisaties ten opzichte van corporaties.

Figuur 3.1: Conceptueel model



Het middelste blok vormt de fase van strategievorming. In strategische discussies worden keuzes gemaakt en de richting voor de vastgoedportefeuille bepaald. Deze stap wordt het meest concreet benoemd in het stappenplan vastgoedsturing. Onderdeel van dit blok is ook de analyse van scenario's, waarbij de effecten van het portefeuillebeleid worden doorgerekend en gesimuleerd. Deze stap komt terug in zowel het stappenplan vastgoedsturing als de beleidsachtbaan.

Het derde blok betreft de uiteindelijke portefeuillestrategie. Het eerste onderdeel daarvan is de wensportefeuille, waarin concrete doelstellingen voor het vastgoed met betrekking tot productgroepen en klantgroepen worden opgenomen. In de beleidsachtbaan is deze stap het meest concreet uitgewerkt. In het strategisch plan van het driekamermodel wordt ook de wensportefeuille als bouwsteen benoemd. In het stappenplan vastgoedsturing is het benoemen van de gewenste omvang en samenstelling van de portefeuille onderdeel van de stap veranderopgave. Het tweede onderdeel van het derde blok betreft de transformatieopgave: het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige portefeuille. Daarin worden doelstellingen voor de inzet van instrumenten als nieuwbouw, verkoop en sloop bepaald. De transformatieopgave wordt benoemd in de beleidsachtbaan en in het stappenplan vastgoedsturing (onder de noemer veranderopgave).

Van belang is om de cirkel rond te maken en de portefeuillestrategie periodiek te monitoren en te evalueren. De monitoring en evaluatie kan ook weer een bouwsteen zijn voor een nieuwe ronde om invulling te geven aan de portefeuillestrategie. Deze stap sluit aan op het cyclische karakter van de beleidsachtbaan.

3.2 Type onderzoek en onderzoeksmethoden

Kwalitatief verkennend onderzoek

Het type onderzoek betreft een verkennend onderzoek, waarbij het doel is om een beeld te geven hoe corporaties procesmatig en inhoudelijke invulling geven aan hun portefeuillestrategie anno 2021. Een verkennend onderzoek leent zich om het onderzoeksprobleem beter te begrijpen. Hierbij wordt gekeken naar belangrijke factoren voor het onderwerp, mogelijke relaties hiertussen en achterliggende motivaties.

Dit onderzoek zal gebruik maken van een kwalitatieve onderzoeksopzet. Kwalitatief onderzoek zorgt voor een open, interpreterende benadering, van binnenuit, waarmee antwoord kan worden gevonden op nieuwe vragen. Daarmee geeft kwalitatief onderzoek de ruimte voor nieuwe inzichten en kan er diepgaande informatie worden verkregen (Bryman, 2008). Een kwalitatieve onderzoeksopzet sluit aan op het doen van verkennend onderzoek. Daarbij leent het in beeld brengen van de strategische overwegingen van corporaties zich meer voor kwalitatief onderzoek dan voor kwantitatief onderzoek, omdat het multidimensionale karakter van het onderzoeksonderwerp zich lastig in cijfers laat vatten.

Onderzoeksmethoden

In deze scriptie zal grotendeels gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews als onderzoeksmethode. Daarvoor is gekozen om dat interviews met experts verdiepend inzicht kunnen geven hoe corporaties in de praktijk invulling geven aan hun portefeuillestrategie. De semigestructureerde vorm leent zich daarbij om vergelijkingen te maken tussen corporaties onderling. Bij semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker een lijst aan vragen of specifieke topics (interviewschema), maar waarbij de geïnterviewde respondent een grote speelruimte heeft hoe een vraag te beantwoorden. Van de volgorde van de vraagstelling in het interviewschema kan worden afgeweken. Ook vragen die niet staan in het interviewschema kunnen worden gesteld, als bijvoorbeeld de onderzoeker bepaalde interessante elementen oppakt van de respondent. Grotendeels worden wel alle vragen afgewerkt van het interviewschema en wordt min of meer hetzelfde interviewschema gebruikt bij andere respondenten (Bryman, 2008, p. 438). Er worden zoveel mogelijk open vragen gesteld, die ruimte laten voor de respondent om in eigen bewoordingen te kunnen antwoorden. Bovendien kunnen hierdoor nieuwe aspecten of onderwerpen aan het licht komen.

Bij de analyse van de expertinterviews zal aanvullend gebruik gemaakt worden van documentanalyse. Enerzijds betreft dit openbare documenten zoals jaarverslagen. Anderzijds betreft het interne beleidsdocumenten van de betrokken corporaties. Aan de geïnterviewden van de corporaties is voorafgaand aan de interviews de portefeuillestrategie opgevraagd en indien beschikbaar het processchema. In de meeste gevallen zijn deze documenten in vertrouwelijkheid gedeeld. Vanwege

het vertrouwelijke karakter van deze interne documenten zijn deze met name gebruikt bij de voorbereiding van de interviews. Daarnaast zijn de documenten gebruikt ter verificatie van de uitkomsten van de interviews, bijvoorbeeld bij de indicatoren die corporaties gebruiken in de wensportefeuille. Daarmee is getracht de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten in deze scriptie te versterken. Het gebruik van absolute aantallen of doelstellingen uit de portefeuillestrategieën van corporaties wordt zoveel mogelijk vermeden.

3.3 Interviews

Selectie geïnterviewden corporaties

Voor deze scriptie is gekozen om de interviews af te nemen bij grote corporaties. Deze keuze is gemaakt vanuit de veronderstelling dat grote corporaties beschikken over een gedegen portefeuillestrategie en professioneel portfeuillemanagement. Bij de selectie van corporaties voor interviews is gebruik gemaakt van de Aedes Benchmark 2020 waarbij gefilterd is op corporaties in de grootteklasse van meer dan 25.001 verhuurbare eenheden. Dit zijn de zogenaamde XL-corporaties. In totaal betreft het 18 corporaties (zie tabel 3.2). Voor de interviews zijn drie corporaties op voorhand uitgesloten voor een interview:

- Vestia is uitgesloten als saneringscorporatie. De strategie van Vestia is vooral gericht op financieel herstel, waarbij slechts beperkt voldaan kan worden aan volkshuisvestelijke doelstelling (Vestia, 2019).
- Woonzorg is uitgesloten, omdat het zich als categorale corporatie voornamelijk richt op één specifieke doelgroep (senioren).
- Havensteder is uitgesloten, omdat de schrijver van deze scriptie zelf werkzaam is als portfeuillemanager bij deze corporaties.

Bij de overige 15 corporaties zijn de portfeuillemanagers (of soortgelijke functionarissen) benaderd voor een interview. Bij 12 corporaties is dit uitgemond in een afspraak voor een interview. Een overzicht van de geïnterviewden per corporatie is opgenomen in bijlage I. Bij de overige 3 corporaties (Eigen Haard, De Key en Mitros) kwam er geen reactie op het verzoek voor een interview of is het niet gekomen tot een concrete afspraak.

Tabel 3.2: Overzicht XL-corporaties in Aedes Benchmark 2020

Corporatie	Provincie*	Aantal huurwoningen (conform IBW 2020)	Interview afgenomen
Ymere	Noord-Holland	74.978	Ja
Vestia	Zuid-Holland	65.870	Nee
Eigen Haard	Noord-Holland	55.640	Nee
De Alliantie	Noord-Holland	55.280	Ja
Portaal	Utrecht	55.240	Ja
Woonstad	Zuid-Holland	50.378	Ja
Havensteder	Zuid-Holland	43.311	Nee
Rochdale	Noord-Holland	38.017	Ja
Staedion	Zuid-Holland	35.220	Ja
Woonbron	Zuid-Holland	34.969	Ja
Woonbedrijf (SWS.Hhvl)	Noord-Brabant	32.178	Ja
De Key	Noord-Holland	31.116	Nee
Woonzorg	Noord-Holland	30.699	Nee
Stadgenoot	Noord-Holland	29.436	Ja
Lefier	Groningen	28.603	Ja
Mitros	Utrecht	28.230	Nee
WonenBreburch	Noord-Brabant	26.792	Ja
Mooiland	Noord-Brabant	24.951	Ja

* Provincie conform Aedes Benchmark. Een aantal corporaties zijn actief in meerdere provincies

De 12 geïnterviewde corporaties geven naar verwachting een representatief en valide beeld van hoe grote corporaties invulling geven aan de portefeuillestrategie. Daarbij is gekeken naar de volgende elementen:

- De geïnterviewde corporaties vertegenwoordigen 2/3 van de XL-corporaties en 80% van de corporaties die benaderd zijn voor een interview.
- Het betreft corporaties die zowel binnen als buiten de Randstad actief zijn
- Het merendeel van de corporaties is actief in stedelijke gebied, maar enkele corporaties zoals Lefier en Mooiland zijn ook actief in landelijk gebied.
- Het betreft zowel grotere als kleinere corporaties qua aantal huurwoningen binnen de XL-corporaties.

Interviewschema

Bij de interviews is gebruik gemaakt van onderstaand interviewschema. De opbouw van het interviewschema is enerzijds gebaseerd op de deelvragen in deze scriptie en anderzijds op de onderdelen in het conceptueel model in paragraaf 3.1. Dit schema is gebruikt als raamwerk tijdens de interviews. Voorafgaand aan de interviews is het schema met de geïnterviewden gedeeld.

Processtappen algemeen

- Stappenplan portefeuillestrategie
- Procesmodel
- Activiteiten per stap
- Relatie ondernemingsplan en portefeuillestrategie
- Relatie financiële strategie en portefeuillestrategie

Proces omgeving

- In kaart brengen beleidsomgeving (demografische, politieke, maatschappelijke, culturele en economische ontwikkelingen)
- Analyse woningmarkt
- Afstemming portefeuillestrategie met woonvisie en prestatieafspraken
- Betrekken huurdersorganisaties
- Betrekken andere stakeholders

Wensportefeuille en transformatieopgave

- Beleidshorizon
- Opbouw wensportefeuille
- Bepaling doelstellingen in wensportefeuille
- Transformatieopgave
- Instrumenten in transformatieopgave (verkoop, sloop, renovatie, verbeteren, nieuwbouw, aankoop)
- Overige knoppen portefeuillestrategie
- Financiële haalbaarheid
- Doelstellingen Niet-DAEB

Evaluatie en actualisatie

- Monitoring en evaluatie
- Aansluiting complexlabels op portefeuillestrategie
- Actualiseren van portefeuillestrategie

Afsluiting

- Aanvullingen
- Gebruik maken van portefeuillestrategie
- Vertrouwelijkheid

Afname interviews

Vanwege de coronapandemie hebben alle interviews digitaal plaatsgevonden in Microsoft Teams. Om de transparantie van het onderzoek te vergroten zijn de interviews voor deze scriptie opgenomen. Hierdoor wordt de reproduceerbaarheid van het scriptieonderzoek vergroot. Bovendien biedt het voordelen voor een juiste dataverwerking van de interviews. Aspecten die de onderzoeker niet heeft opgemerkt tijdens een interview of aspecten in het interview die wellicht later in het onderzoek opeens relevant blijken kunnen op deze manier teruggeluisterd worden.

4. Het proces van de portefeuillestrategie

In dit hoofdstuk vindt het eerste deel van de analyse van het praktijkonderzoek plaats. Op basis van de resultaten van de interviews in combinatie met (interne) documenten van corporaties wordt een beeld geschetst op welke wijze grote woningcorporaties procesmatig invulling geven aan hun portefeuillestrategie. Deze analyse zal plaats vinden aan de hand van de eerste twee deelvragen in deze scriptie. In de eerste paragraaf zal worden ingegaan op de processtappen die corporaties doorlopen bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf toegelicht hoe corporaties rekening houden met hun omgeving.

4.1 Processtappen

Procesmodel en stappenplan

In het theoretisch kader zijn een aantal verschillende proces- en sturingsmodellen behandeld waarmee corporaties sturing kunnen geven aan hun vastgoedportefeuille: het stappenplan vastgoedsturing van Eskinasi, de beleidsachtbaan van Van Os en het driekamermodel van Conijn. Aan de geïnterviewde corporaties is bevestigd wat voor procesmodel of stappenplan ze hanteren voor het opstellen van de portefeuillestrategie. De resultaten uit de interviews zijn weergegeven in onderstaande tabel.

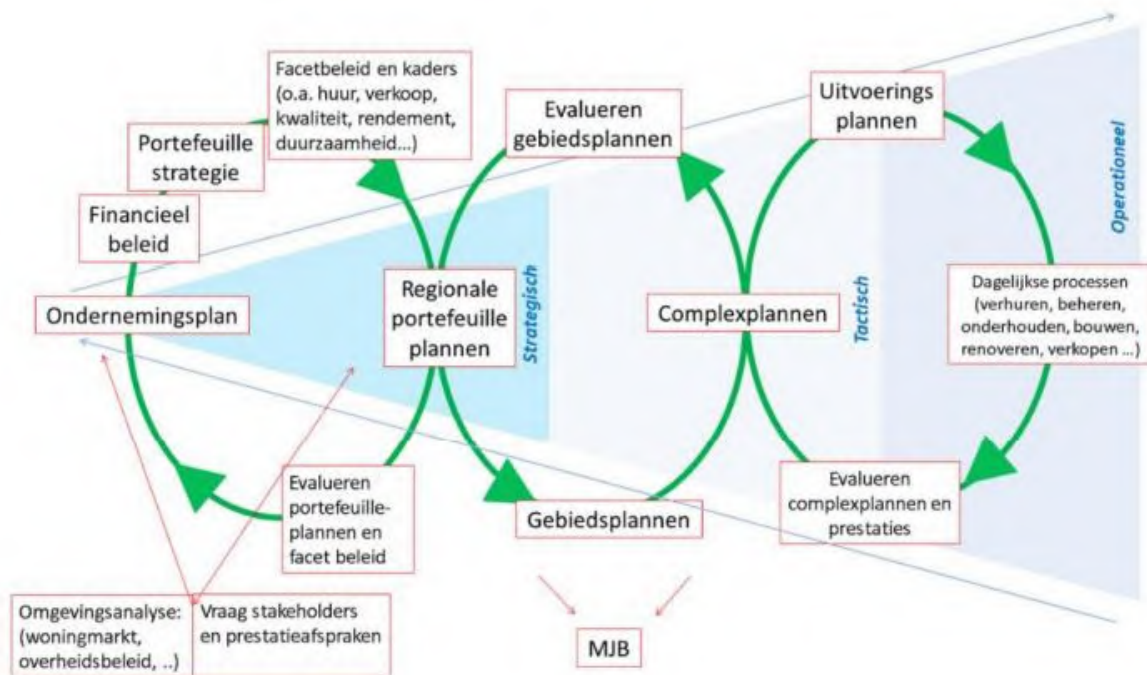
Tabel 4.1: Gehanteerde procesmodellen of stappenplannen door geïnterviewde corporaties bij het opstellen hun portefeuillestrategie

Corporatie	Procesmodel of stappenplan
Ymere	<i>In elkaar geschoven beleidsachtbaan bestaande uit één cirkel, waarin de jaarcyclus terugkomt en drie “cockpits” op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Stappen zijn het doorlichten van de ondernemingsstrategie, een interne en externe omgevingsanalyse en een gap analyse (wens afzetten tegen verwachte realisatie)</i>
De Alliantie	<i>Portefeuillesturingscyclus Alliantie geïnspireerd op de beleidsachtbaan. Deze heeft een extra lus vanwege het werken in regio's. Stappen zijn een omgevingsanalyse, bezitsanalyse en het vertalen van ondernemingsplan naar strategie.</i>
Portaal	<i>Afgeleide van de beleidsachtbaan met eigen termen en horizontaal i.p.v. verticaal.</i>
Woonstad	<i>Geen volledig beeld uit interview/documenten</i>
Rochdale	<i>Geen vastomlijnd procesmodel.</i>
Staedion	<i>Geen volledig beeld uit interview/documenten</i>
Woonbron	<i>Per update/actualisatie een op maat gemaakt stappenplan met vaste bouwstenen (interviewronde beoordeling oude strategie en verwachtingen nieuwe strategie, principes vanuit missie en visie, omgevingsanalyse, performanceanalyse, interne en externe participatie)</i>
Woonbedrijf	<i>Globaal stappenplan: ondernemingsplan, marktonderzoek, bepalen inzet instrumenten</i>
Stadgenoot	<i>Geen volledig beeld uit interview/documenten</i>
Lefier	<i>Beleidsachtbaan. Stappen zijn omgevingsanalyse en ondernemingsdoelstellingen</i>
Wonen Breburg	<i>Eigen schema met processtappen portefeuilleplan. Stappen zijn missie en visie, marktanalyse, portefeuilleanalyse</i>
Mooiland	<i>De basis vormt de beleidsachtbaan. Stappenplan uitgeschreven: uitvoeren omgevingsanalyse, houden strategiesessie, opstellen besluitvormingsdocument, besluitvorming, evalueren effect portefeuillebeleid.</i>

Uit de interviews komt het beeld naar voren de beleidsachtbaan het meeste gebruikte procesmodel is dat corporaties hanteren voor het opstellen van de portefeuillestrategie. Daarbij wordt de beleidsachtbaan in een aantal gevallen wel aangepast op basis van de organisatiestructuur van de corporatie. Een aantal voorbeelden daarvan zijn:

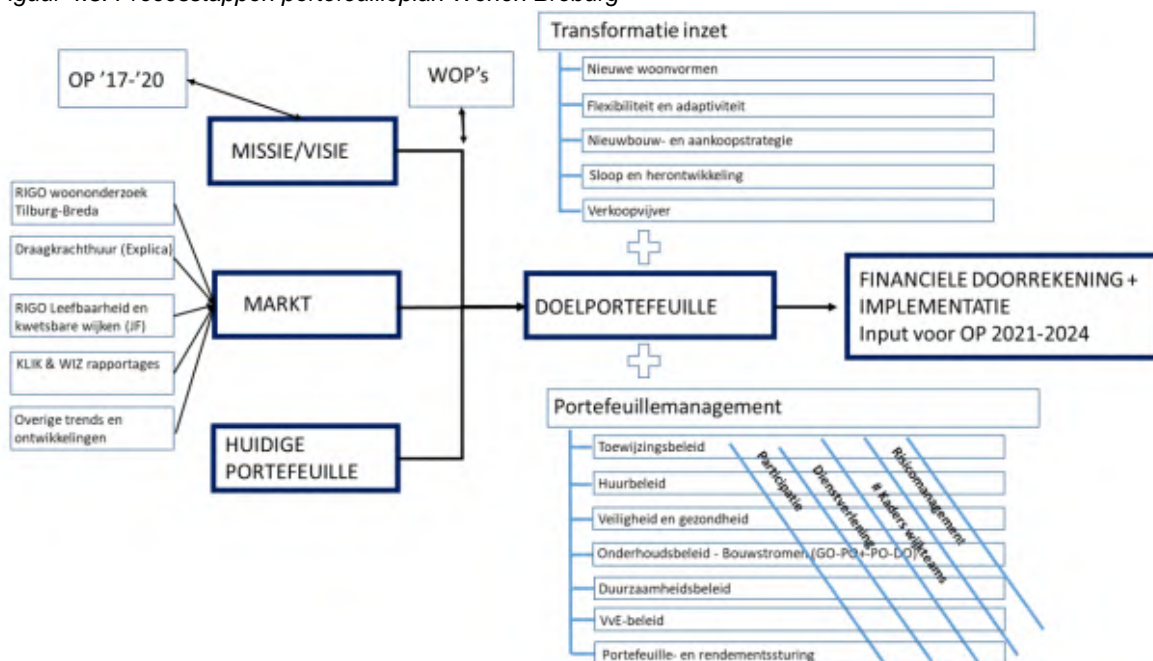
- Portaal hanteert eigen termen en heeft de beleidsachtbaan gekanteld.
- De Alliantie heeft de beleidsachtbaan gekanteld en uitgewerkt naar hun eigen portefeuillesturingscyclus (zie figuur 4.2). Daarbij is een extra lus toegevoegd vanwege het werken in regio's.
- Wonen Breburg heeft ook een extra ronde toegevoegd aan de achtbaan vanuit het wijkgericht werken.
- Ymere heeft de beleidsachtbaan in elkaar geschoven in één cirkel waarin de jaarcyclus terugkomt.

Figuur 4.2: Portefeuillesturingscyclus van de Alliantie



Bij het gebruik van de beleidsachtbaan voor het opstellen van de portefeuillestrategie kan wel een kanttekening worden geplaatst. Zowel Woonbron als Wonen Breburg geven aan de beleidsachtbaan te hanteren voor hun vastgoedsturingscyclus, maar niet specifiek voor het opstellen van de portefeuille. Voor het opstellen van de portefeuillestrategie wordt een apart stappenplan gebruikt. Figuur 4.3 toont het stappenplan dat Wonen Breburg volgt. De geïnterviewde van Woonbron licht het gebruik van de beleidsachtbaan als volgt toe: *“De beleidsachtbaan is onze vastgoedsturingscyclus. Die gebruiken we meer om te duiden hoe bewegen we van strategie naar tactisch en operationeel en weer terug. En om te laten zien hoe de jaarcyclus doorlopen en hoe de portefeuillestrategie past in het geheel. Maar niet om de stap te maken om een portefeuillestrategie op te stellen.”*

Figuur 4.3: Processtappen portefeuilleplan Wonen Breburg



Het driekamermodel wordt door de geïnterviewde corporaties niet gebruikt bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Twee corporaties geven aan dat het model wel is vertaald naar de organisatiestructuur met een scheiding in functies tussen maatschappelijk, vastgoed en financiën. Lefier heeft bijvoorbeeld een directie maatschappelijk presteren, een directie vastgoed en een directie financiën. Vertegenwoordigers uit deze directies werken in een stuurteam aan de portefeuillestrategie. De geïnterviewde van Lefier zegt daarover: *“we zijn meer gericht op samenwerken, dan dat er uit drie belangen discussie ontstaat”*. Ook wordt er geen onderscheid gemaakt in een maatschappelijk budget voor de maatschappelijke kamer en een investeringsbudget voor de vastgoedkamer.

De meest genoemde bouwstenen bij opstellen portefeuillestrategie zijn de omgevingsanalyse en het ondernemingsplan. Daarbij zijn er corporaties die beginnen met de uitgangspunten in het ondernemingsplan of andersom die juist beginnen met de omgevingsanalyse. Op de relatie tussen ondernemingsplan en portefeuillestrategie wordt in het vervolg van deze paragraaf ingegaan. Op de omgevingsanalyse wordt in de volgende paragraaf ingegaan. Naast de omgevingsanalyse en de ondernemingsstrategie wordt de portefeuille analyse door verschillende corporaties als belangrijke bouwsteen benoemd. Daarbij worden overigens verschillende benamingen gebruikt, zoals bezitsanalyse, portefeuillereview of performanceanalyse. Een voorbeeld van een dergelijke analyse is dat Stadgenoot verschillende segmenten in de portefeuille rankt op de onderdelen kwaliteit, financieel, populariteit, bijdrage gemengde stad en flexibiliteit.

Het meenemen van de organisatie wordt door verschillende geïnterviewden gezien als belangrijk onderdeel van het opstellen van de portefeuillestrategie. Eén van de geïnterviewden zegt daarover het volgende: *“Het opstellen van het portefeuilleplan is echt een proces. Zeventig tot tachtig procent van het portefeuilleplan is het doorlopen van het proces en mensen daarin meenemen. Zorgen dat je draagvlak hebt en de visievorming goed doet”*. En een andere geïnterviewde zegt: *“Het opstellen van de portefeuillestrategie is vooral veel met mensen praten.”* Onderdeel van het opstellen vormt bij een aantal corporaties het houden van één of meerdere strategiesessies. Mooiland heeft bijvoorbeeld het houden van een strategiesessie opgenomen in het stappenplan, waarbij een beeld wordt neergelegd van de omgeving en dan de discussie wordt gevoerd wat dit betekent voor de strategie of wensportefeuille. Daarbij worden een aantal keuzes voorgelegd aan de directie. Idealiter wordt er in de strategiesessie een richting bepaald, maar de uitkomst kan ook een vervolgonderzoeksvraag zijn. Een geïnterviewde vertelt in het verlengde daarvan: *“Voor de vertaling van de missie, visie hebben we best veel interne sessies gehad met de directie. Je wilt geen eindproduct presenteren van we hebben er goed over na gedacht en dit is het, maar de directie eerder op onderdelen al meenemen”*.

Ondernemingsplan

Het ondernemingsplan met daarin de missie en visie van de corporatie wordt door alle geïnterviewden gezien als belangrijke bouwsteen bij het opstellen van de portefeuillestrategie. De wisselwerking tussen ondernemingsplan en portefeuillestrategie verschilt wel sterk in de praktijk. Deze verschillen komen tot uitdrukking in een tweetal aspecten. Ten eerste de verbondenheid tussen ondernemingsplan en portefeuillestrategie. Bij Mooiland is bijvoorbeeld de bewuste keuze gemaakt om het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie te bundelen in één document, omdat de positionering van het werkgebied een hele bepalende rol had in zowel ondernemingsplan als portefeuillestrategie. De geïnterviewde van Rochdale vertelt in het verlengde daarvan het volgende: *“De portefeuillestrategie en ondernemingsstrategie zijn één op één aan elkaar gekoppeld. De portefeuillestrategie is de toepassing van de ondernemingsstrategie op het vastgoed. Oftewel hoe we ons vastgoed inzetten om de doelstellingen in de ondernemingsstrategie te bereiken. Het zijn twee losse documenten, maar het voelt aan als één geheel.”* Bij een aantal andere corporaties lijkt deze verbondenheid tussen ondernemingsstrategie en portefeuillestrategie minder hecht. In een aantal gevallen is de portefeuillestrategie eerst opgesteld en daarna pas het ondernemingsplan. Daarbij wordt wel soms opgemerkt dat er sprake is van een iteratief of integraal proces. Een geïnterviewde zegt hierover het volgende: *“De portefeuillestrategie heeft ook invloed op het ondernemingsplan. Bij*

alle onderdelen in het ondernemingsplan die de portefeuille raken, zie je bijna één op één teksten van de portefeuillestrategie terugkomen. Dat laat zien dat het een integraal proces is geweest.”

Ten tweede verschilt de mate waarin het ondernemingsplan richting geeft en kaders bepaalt voor de vastgoedportefeuille. Eén van de geïnterviewden vertelt het volgende: *“het ondernemingsplan is vaak een brede algemene visie: een goed huis voor iedereen. Dan kan je in je portefeuillestrategie nog wel heel makkelijk je eigen accenten in aan brengen”*. Aan de andere kant staan corporaties met strakkere kaders in hun ondernemingsplan voor de portefeuillestrategie. De verschillen tussen corporaties komen bijvoorbeeld tot uitdrukking in keuzes die worden gemaakt in het ondernemingsplan over de nieuwbouwproductie of de omvang van de sociale voorraad. Een aantal corporaties geeft aan dat met een nieuw ondernemingsplan de gewenste nieuwbouwproductie is verhoogd en dat de portefeuillestrategie op dat punt moet worden aangepast. Andere corporaties bepalen de gewenste nieuwbouwproductie juist bij het opstellen van de portefeuillestrategie of het updaten van de wensportefeuille. Een ander voorbeeld is de kaders in het ondernemingsplan ten aanzien van het werkgebied. Bij Rochdale wordt de keuze om uit te breiden naar een nieuwe gemeente gemaakt in het ondernemingsplan. Bij De Alliantie wordt het werkgebied in het ondernemingsplan juist breed geformuleerd en vindt concretere inkleuring van het werkgebied en de selectie van nieuwe gebieden juist plaats bij het opstellen van de portefeuillestrategie.

De interviews laten diverse voorbeelden zien hoe de missie en visie in het ondernemingsplan kan doorwerken in de portefeuillestrategie:

- Een nadruk op betaalbaarheid in het ondernemingsplan wat resulteert in een focus op betaalbare huren in de portefeuillestrategie.
- Een nadruk op een brede doelgroep in het ondernemingsplan wat resulteert in het opnemen van middenhuur in de wensportefeuille.
- Veel aandacht voor zorg en welzijn in het ondernemingsplan wat resulteert in een aanpassing ten aanzien van intramuraal vastgoed in de portefeuillestrategie.
- Een verschuiving van Nul-op-de-Meter-renovaties naar het isoleren van woningen in het ondernemingsplan resulteert in een aanpassing van de wensportefeuille en transformatieopgave in de portefeuillestrategie op het vlak van duurzaamheid

Een aantal corporaties geven aan dat er soms nog wel een vertaalslag nodig is van ondernemingsplan naar portefeuillestrategie. Sommige corporaties hebben daarom een stap opgenomen bij het opstellen van de portefeuillestrategie om het ondernemingsplan door te lichten. Daarbij wordt bekeken wat staat er in het ondernemingsplan, waar zit nog ruimte, maar ook wat ontbreekt er nog.

Financiële strategie en scenario's

In de interviews is ook nagegaan op welke wijze de corporaties de financiële strategie en het doorrekenen van scenario's een plek geven in hun stappenplan. Het doorrekenen van scenario's en het toetsen van de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie wordt door alle geïnterviewde corporaties niet expliciet benoemd als stap in het proces voor het opstellen van de portefeuillestrategie. Deze acties worden wel uitgevoerd bij het opstellen van de portefeuillestrategie en vormen bijvoorbeeld input voor een strategiesessie of het bepalen van de wensportefeuille en transformatieopgave. Het merendeel van de corporaties noemen in de interviews het financieel beleidsplan- of strategie voornamelijk een belangrijke randvoorwaarde bij het opstellen van de portefeuillestrategie.

Voor de financiële haalbaarheid wordt daarbij voornamelijk gekeken naar de financiële ratio's vanuit het beoordelingskader van AW/WSW. Mede afhankelijk van de financiële positie van de corporatie ligt de focus daarbij met name op de Interest Coverage Ratio (ICR) of de loan-to-value (LTV). Corporaties hanteren daarbij in sommige gevallen ook een interne norm boven op de norm in het beoordelingskader. Om de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie te toetsen worden

doorrekeningen gemaakt in programma's als SBI/SAM en Wals van Ortec. Enerzijds gaat het bijvoorbeeld om gevoeligheidsscenario's op rente, bouwkosten of inflatie. Anderzijds om verschillende beleidsvarianten met bijvoorbeeld een hoger of lager aantal nieuwbouw of renovaties. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“Onze corporatie wil maximaal financieel stretchen, maar er ook over 30 jaar nog zijn. Met de scenario's bekijken we of we het maximale doen, hoe dicht we op onze ratio's gaan zitten en of we geen geld laten liggen. Daarmee kunnen we ook aan de directie laten zien wat de financiële impact is van wat we voorstellen. Ook andere scenario's laten we zien, bijvoorbeeld als de rente zich anders ontwikkelt.”*

Een tweetal corporaties geeft aan dat de relatie tussen portefeuillestrategie en de financiële strategie niet optimaal is. In het ene geval vinden doorrekeningen pas plaats bij het begrotingstraject wanneer de strategische sessies al zijn afgerond. Dit kan betekenen dat gemaakte strategische keuzes niet haalbaar blijken te zijn en een deel van de transformatieopgave geschrapt moet gaan worden. In het andere geval is het kader voor investeringen en onderhoud een hard gegeven en vindt er niet of nauwelijks een gesprek plaats met de financiële afdeling om te kijken waar het meer of minder zou kunnen. Daarmee wordt het werken met scenario's bij het opstellen van de portefeuillestrategie beperkt.

Evaluatie en actualisaties

Met de geïnterviewden van de corporaties is ook besproken in welke frequentie ze het stappenplan doorlopen en een nieuwe portefeuillestrategie opstellen. Uit de interviews komen grofweg twee variaties naar voren. Een aantal corporaties kiest ervoor om ieder jaar de wensportefeuille en de portefeuillestrategie te vernieuwen. Bijvoorbeeld Lefier geeft aan dat ze als onderdeel van de planning-en-control cyclus ieder jaar een nieuwe portefeuillestrategie opstellen. Een aantal andere corporaties kiest ervoor om eens per 4 of 5 jaar een nieuwe portefeuillestrategie op te stellen. In de meeste gevallen vindt daarbij nog wel een jaarlijkse check of update plaats. De geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“Jaarlijks actualiseren we tegelijk met de meerjarenbegroting de cijfers van de portefeuillestrategie. We voegen een jaarschijf toe, zodat we telkens een termijn van 10 jaar vooruitkijken. De doelen en ambities veranderen niet, maar we extrapoleren wel de cijfers die daarbij horen. Om de paar jaar is waarschijnlijk een indringendere revisie nodig, afhankelijk van de dynamiek in onze omgeving”.*

De corporaties noemen in de interviews een aantal redenen waarom een vernieuwing van de portefeuillestrategie noodzakelijk kan zijn. Ten eerste de vaststelling van een nieuw ondernemingsplan, waarbij de missie, visie en positionering van de corporatie is veranderd. Ten tweede substantiële wijzigingen in de verwachte demografische ontwikkeling, waardoor de maatschappelijke opgave verandert. Ten derde wordt ook het regeerakkoord met aanpassing van de verhuurderheffing als reden genoemd om de portefeuillestrategie te vernieuwen. Eén van de geïnterviewden verwoordt dit als volgt: *“Aanpassing van de verhuurdersheffing zou een grote gamechanger zijn. Het regeerakkoord is voor ons het belangrijkste moment om te bepalen of we onze portefeuillestrategie gaan wijzigen. Als de verhuurdersheffing wegvalt zal heel duidelijk tegen de sector gezegd worden wat we extra moeten gaan presteren.”* Een andere geïnterviewde vertelt in het verlengde daarvan het volgende: *“ik zou meteen alles laten vallen en onmiddellijk de exercitie opnieuw doorlopen van financiële ruimte in kaart brengen, inhoudelijke afweging maken waar we prioriteit aan geven en vertalen naar wensportefeuille.”* Overigens geeft niet iedere corporatie aan dat een aanpassing van de verhuurdersheffing betekent dat de portefeuillestrategie op de schop moet. Een aantal geven aan dat bij een lagere verhuurdersheffing vooral ingezet wordt op een hoger tempo van de transformatieopgave.

Deelconclusies

In deze eerste paragraaf stond de volgende deelvraag centraal: *Welke processtappen doorlopen corporaties bij het opstellen van een portefeuillestrategie?* Op basis van de analyse van het praktijkonderzoek kunnen de volgende deelconclusies worden getrokken:

- De beleidsachtbaan wordt veelvuldig door corporaties gebruikt voor het doorlopen van de processtappen om te komen tot een portefeuillestrategie. De achtbaan wordt veelal toegespitst op de eigen organisatiestructuur met bijvoorbeeld een extra lus voor deelportefeuilles.
- Enkele corporaties gebruiken de beleidsachtbaan niet specifiek voor opstellen van de portefeuillestrategie, maar wel als instrument voor de vastgoedsturingscyclus. Voor het opstellen van de portefeuillestrategie wordt een apart stappenplan gehanteerd.
- Belangrijkste bouwstenen voor de portefeuillestrategie zijn het ondernemingsplan en de omgevingsanalyse. Daarnaast maakt een analyse van de portefeuille bij een deel van de corporaties onderdeel uit van het stappenplan.
- Het opstellen van de portefeuillestrategie wordt gezien als proces, waarbij veel werk zit in het doorlopen van het proces, mensen meenemen en het bepalen van de gewenste richting. Daarvoor worden ook interne strategiesessies georganiseerd.
- De missie en visie in het ondernemingsplan wordt gezien als belangrijk kader voor de portefeuillestrategie. De wisselwerking tussen ondernemingsplan en portefeuillestrategie verschilt echter sterk per corporatie. Verschillen zijn zichtbaar in de verbondenheid tussen portefeuillestrategie en ondernemingsplan en de mate waarin het ondernemingsplan richting geeft en kaders bepaald voor de vastgoedportefeuille.
- Het doorrekenen van beleidsvarianten en scenario's wordt niet expliciet benoemd als stap benoemd maar vormt veelal wel onderdeel uit van het traject om een portefeuillestrategie op te stellen. De financiële strategie wordt voornamelijk als randvoorwaarde gezien.
- De frequentie waarin een update plaats vindt van de portefeuillestrategie verschilt. Een aantal corporaties voeren ieder jaar een update uit van de portefeuillestrategie als onderdeel van de P&C-cyclus. Bij andere corporaties wordt gekozen om eens in de 4 jaar de portefeuillestrategie te actualiseren. Veelal vindt daarbij wel jaarlijkse een check plaats van de uitgangspunten.
- Als redenen om een portefeuillestrategie aan te passen worden onder meer een nieuw ondernemingsplan, een omvangrijke demografische ontwikkeling en aanpassing van de verhuurderheffing (nieuw regeerakkoord) genoemd. Dit zijn ontwikkelingen die de bouwstenen van de portefeuillestrategie raken (missie/visie in ondernemingsplan, omgevingsanalyse) of invloed hebben op de financiële haalbaarheid.

4.2 Omgeving

Omgevingsanalyse

Uit de vorige paragraaf kwam naar voren dat de omgevingsanalyse een belangrijke bouwsteen in het stappenplan om een portefeuillestrategie op te stellen. Vrijwel alle geïnterviewden geven aan een omgevingsanalyse uit te voeren. De vorm en inhoud van de omgevingsanalyse lijkt wel te verschillen. Een aantal corporaties geven aan de DESTEP-methode te hanteren bij de omgevingsanalyse. Daarbij wordt gekeken naar demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen. Eén van de geïnterviewden vertelt daarover het volgende: *"De DESTEP-methode geeft voldoende handvatten om de wensportefeuille en de strategische keuzes te herijken."* Er zijn ook corporaties die niet de volledige DESTEP doen: *"Voorheen deden we echt een DESTEP. Bij de laatste versie hebben we ons beperkt tot demografie, woningmarkt, belangrijke ontwikkelingen in de politiek en duurzaamheid/energietransitie. En dan toegespitst op de ontwikkelingen die relevant zijn voor de portefeuille."*

Andere corporaties beperken zich bij de omgevingsanalyse vooral tot de demografische ontwikkelingen en een analyse van de woningmarkt. De basis vormt daarbij een woningbehoefte-onderzoek, meestal extern uitgevoerd door onderzoeksbureaus als RIGO of ABF met behulp van het

Primos en Socratesmodel. Een geïnterviewde vertelt hierover: *“Een belangrijke pijler is de demografische prognoses op basis van de Socrates modellen van ABF. We gebruiken deze voor het hele werkgebied op uniforme wijze. Daarbij kijken we hoe huishoudens naar leeftijd, samenstelling en inkomen gaan ontwikkelen richting 2030 en 2040. Dat geeft ons richting waar de meeste druk zit qua groei en waar minder.”*

Een aantal corporaties maken voor de analyse van de woningmarkt ook gebruik van de gegevens vanuit het woonruimteverdeelsysteem over woningzoekenden, verhuringen en slaagkansen. Andere genoemde aspecten van de omgevingsanalyse zijn een concurrentieanalyse, onderzoeken naar de plancapaciteit van gemeenten, betaalbaarheidsonderzoeken en onderzoeken naar de leefbaarheid van wijken. Sommige corporaties benoemen dat het vrij complex is om vanuit alle analyses een goed beeld te vormen van de woningbehoefte en om vervolgens de vertaalslag naar de eigen portefeuille te maken. Een geïnterviewde vertelt in dit kader: *“Er zijn heel veel rapporten. Zoveel dat ze elkaar tegen spreken en je een moeilijk gesprek krijgt met de directie. We zagen door de bomen het bos niet meer en hebben daarom een eigen methodiek en analyse bedacht in samenwerking met RIGO”.*

Afstemming met gemeenten

In de interviews met corporaties is ook besproken hoe corporaties gemeenten betrekken bij het opstellen van de portefeuillestrategie en op welke wijze ze rekening houden met prestatieafspraken en woonvisies. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat corporaties weliswaar gemeenten betrekken, maar dat de portefeuillestrategie vooral hun eigen visie weerspiegelt. Een geïnterviewde verwoordt dit treffend als volgt: *“dit is onze eigen visie, los van wat gemeenten willen. Het kan zijn dat wij andere ambities hebben dan gemeenten voorstaan of dat wij op een andere manier kijken naar doelgroepen.”* Als reden om vooral een eigen visie te vormen wordt door een andere geïnterviewde de eigen verantwoordelijkheid genoemd om op lange termijn te zorgen voor voldoende woningen: *“De gemeente heeft een eigen verantwoordelijkheid met de woonvisie, wij hebben een verantwoordelijkheid om aan die woonvisie bij te dragen. Maar we hebben ook een eigen lange termijn zelfstandige verantwoordelijkheid om te zorgen voor voldoende woningen voor onze doelgroepen. Dus daar kiezen we voor.”*

Rondom het opstellen van de portefeuille worden veelal wel sessies gehouden met de gemeenten. In sommige gevallen wordt begonnen met een sessie voorafgaand aan het traject waarbij wordt besproken wat voor de gemeente belangrijk is in relatie tot de portefeuillestrategie. In de meeste gevallen betreft het een informerende sessie waarin een toelichting wordt gegeven op de keuzes die de corporaties hebben gemaakt bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Afhankelijk van het organisatiemodel van de corporaties vindt afstemming met de gemeente plaats op een andere plaats binnen de organisatie. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“het contact met de gemeentelijke stakeholders is indirecter. Onze regiomanagers hebben contact met gemeenten en ik heb weer contact met de regiomanagers. Ik vertel het verhaal aan de regiomanagers en vraag hen het verhaal naar buiten te brengen en input op te halen voor de externe omgevingsanalyse.”* De sessies met gemeenten zorgen bij de geïnterviewde corporaties niet tot koerswijzigingen in de portefeuillestrategie, maar in sommige gevallen tot kleine aanpassingen. Een geïnterviewde verwoordt dit als volgt: *“in een aantal gemeenten is de portefeuillestrategie toegelicht aan de wethouder en het ambtelijk apparaat. Af en toe heeft dit geleid tot aanscherpingen, maar geen andere strategie. Bijvoorbeeld ten aanzien van tijdelijke woningen dat de ene gemeente sneller wil dan de andere.”* Eén corporatie geeft aan bewust niet te kiezen om bij het opstellen van de portefeuille afstemming te zoeken met de gemeente. Die afstemming wordt gezocht bij het opstellen van de woonvisie door de gemeente en in het traject van prestatieafspraken.

De woonvisies van gemeenten worden door verschillende corporaties meegenomen in de omgevingsanalyse. Uit de interviews komt vooral het beeld dat woonvisies niet als leidend kader worden gezien. Een geïnterviewde vertelt in dit kader: *“de woonvisie is interessant, maar meer als contextuele informatie. De woonvisie is ook wel snel gedateerd en afhankelijk van de politieke kleur”*

Een andere geïnterviewde geeft aan wel meer waarde te hechten aan de woonvisie en daar als corporatie ook inspraak op te hebben: *“Ik vind de woonvisie belangrijker dan het bod. De woonvisie laat zien welke kan je op moet en dat is voor de strategie weer belangrijk. De woonvisie wordt samen met de corporatie gemaakt. We geven input voor de woonvisie en geven aan welke bijdrage we willen leveren. Het handigste daarbij is om gezamenlijk onderzoek te doen als basis.”*

De portefeuillestrategie wordt door de corporaties gezien als belangrijk kader voor het bod in het traject van prestatieafspraken. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“voor ons is de portefeuillestrategie leidend in wat wij willen en wat we in de biedingen opnemen. Het is onze maatstaf wat we willen en voor gaan stellen. Als de gemeente met ideeën komt, dan kijken we in hoeverre dat past in onze portefeuillestrategie.”* Als de prestatieafspraken vervolgens zijn vastgesteld vormt dit weer een kader voor de portefeuillestrategie.

Uit de interviews komt een wisselend beeld in hoeverre sprake is van spanning tussen de portefeuillestrategie en het gemeentelijk beleid. Eén van de corporaties geeft aan dat er: *“weinig verschil is wat wij willen en wat gemeenten willen. Wij willen geen andere scherpere koers varen dan de gemeente wil varen. We kunnen elkaar goed beïnvloeden en praten veel met elkaar.”* Andere corporaties benoemen dat er soms sprake is van spanning op bepaalde thema's. De spanning kan zich voor doen op meerdere fronten:

- De verkoop van woningen
- De gewenste omvang van de sociale voorraad en de bijbehorende nieuwbouwproductie
- Grondprijzen
- De locaties voor nieuwbouw
- De bijdrage aan het middensegment
- Het tempo van duurzaamheidsmaatregelen

Bij spanningen is de remedie van corporaties voornamelijk gericht op de eigen visie transparant uit te leggen. En enkele gevallen wordt er gezocht naar een compromis op bestuurlijk niveau. Eén van de geïnterviewden heeft in een bijlage van de portefeuillestrategie ook deze spanningen concreet benoemd. De geïnterviewde geeft daarover het volgende aan: *“De spanning laten we zien. We duiden wat de gemeente wil en hoe we daar mee omgaan. We proberen dat zo transparant mogelijk in beeld te brengen.”*

Afstemming met huurdersorganisaties

Het merendeel van de corporaties betreft huurdersorganisaties bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Veelal is er sprake van één of meerdere informerende sessies, waarna de huurdersorganisatie adviesrecht heeft op de uiteindelijke portefeuillestrategie. De effectieve inbreng op de richting van de portefeuillestrategie lijkt echter wel beperkt. Eén van de geïnterviewden vertelt in dit kader het volgende: *“Het is moeilijke materie voor de huurderskoepel. Ik zou het liefst een goed gesprek voeren, maar het is vooral uitleggen. Het helpt wel beseffen waar voor je het doet”*. Een andere geïnterviewde noemt als reden van de beperkte inbreng het volgende: *“het abstractieniveau van de portefeuillestrategie is erg ‘hoog over lange termijn’ en niet altijd even interessant voor een bewonersorganisatie.”*

De gesprekken met de huurdersorganisaties en hun advies zorgen bij de meeste corporaties niet tot aanpassing van de portefeuillestrategie. Uit de interviews komt naar voren dat soms net even de scherpe kantjes er af worden gehaald of dat aspecten in de portefeuillestrategie net iets anders toegelicht moeten worden. Bij één van geïnterviewde corporaties heeft de inbreng van de huurdersorganisatie wel geleid tot een andere keuze in de strategie: *“we wilden aan de huurknop gaan draaien, maar kwamen daar niet uit met onze huurderskoepel. Dus gaan we nu aan de knop duurzaamheid draaien qua tempo.”*

Een tweetal corporaties geeft aan de huurdersorganisaties niet of slechts beperkt te betrekken bij het opstellen van de portefeuillestrategie. In het eerste geval geeft de corporatie aan de

portefeuillestrategie te zien als een intern stuk en dat afstemming met de huurdersorganisatie met name plaats vindt bij de ondernemingsstrategie en het traject van de prestatieafspraken. In het tweede geval heeft de corporatie aan vooral het gesprek met de huurdersorganisatie aan te gaan op het thema huurbeleid. In beide gevallen worden huurdersorganisaties wel geïnformeerd over de voortgang van de portefeuillestrategie.

Afstemming met overige stakeholders

Afstemming met andere stakeholders dan gemeenten en huurdersorganisaties gebeurt over het algemeen slechts mondjesmaat bij het opstellen van de portefeuillestrategie. De wijze van afstemming met andere corporaties levert een wisselend beeld op. Eén van de geïnterviewde geeft aan afstemming te zoeken met andere corporaties in het kader van de biedingen in het traject van prestatieafspraken en daarop de portefeuillestrategie aan te passen. Een andere corporatie zoekt de afstemming vooral in het doen van een gezamenlijk woningbehoefteonderzoek. Daar tegenover staan corporaties die deze afstemming minder zoeken. Een geïnterviewde vertelt in dit kader: *“We hebben geen afstemming gezocht met andere corporaties. Dit is onze visie op wat wij willen bereiken vanuit eigen kracht. Wel hebben we voor de analyse per gemeente bekeken wat andere corporaties doen.”*

Verschillende corporaties geven wel aan de vastgestelde portefeuillestrategie wel met elkaar te delen na vaststelling. Veelal gebeurt dit dan op gemeenteniveau. De verschillende strategieën sluiten daarbij niet altijd op elkaar aan. Eén van de geïnterviewde vertelt hier het volgende over: *“Onze portefeuillestrategie delen we met andere corporaties. We hadden de ambitie besproken om met de drie corporaties in gemeente X bij het opstellen van de portefeuillestrategie gezamenlijk de optelsom te maken. Uiteindelijk hebben toch allemaal individueel het traject doorlopen. Toen we de opstelsom vervolgens maakten was het niet de optelsom die we beoogden met elkaar. Terwijl iedereen zijn portefeuillestrategie al had vastgesteld en erachter stond. Dat onderstreept dat iets meer afstemming wel wenselijk is. Maar je wilt ook weer geen fusieorganisatie en je hebt je eigen identiteit.”*

Uit de interviews kwam bij één corporatie naar voren dat bij het opstellen van de portefeuillestrategie een stakeholdersbijeenkomst is georganiseerd over één specifiek thema (collectief wonen). Daarbij waren onder meer gemeenten, ontwikkelaars, architecten en zorg- en welzijn partijen uitgenodigd om inbreng te leveren op dit thema. Andere corporaties geven aan dat een brede consultatie van stakeholders met name plaats vindt bij het opstellen van het ondernemingsplan en niet bij het opstellen van de portefeuillestrategie.

Deelconclusies:

In deze tweede paragraaf stond de volgende deelvraag centraal: *Op welke wijze wordt rekening gehouden met markt- en omgevingsontwikkelingen en met woonvisies en prestatieafspraken?* Op basis van de analyse van het praktijkonderzoek kunnen de volgende deelconclusies worden getrokken:

- Het merendeel van de corporaties voert een omgevingsanalyse uit, waarin de nadruk ligt op de demografische ontwikkeling en een analyse van de woningmarkt. Middels woningbehoefteonderzoeken wordt de opgave voor corporaties in kaart gebracht.
- Een aantal corporaties maken voor de analyse van de woningmarkt ook gebruik van de gegevens vanuit het woonruimteverdeelsysteem, een concurrentieanalyse, onderzoeken naar de plancapaciteit van gemeenten, betaalbaarheidsonderzoeken en onderzoeken naar de leefbaarheid van wijken.
- Sommige corporaties benoemen dat het vrij complex is om vanuit alle analyses een goed beeld te vormen van de woningbehoefte en om vervolgens de vertaalslag naar de eigen portefeuille te maken.
- Het algemene beeld dat naar voren komt is dat corporaties weliswaar gemeenten betrekken bij het bepalen van de portefeuillestrategie, maar dat de portefeuillestrategie vooral hun eigen visie weerspiegelt.

- Woonvisies worden in ogenschouw genomen, maar zijn niet leidend. De portefeuillestrategie wordt gezien als belangrijk kader in het traject van prestatieafspraken
- Spanningen met gemeenten doen zich voor op allerlei vlakken, zoals verkoop van woningen, grotere bijdrage aan middenhuur, de omvang van de sociale voorraad, duurzaamheidsdoelstellingen en locaties voor nieuwbouw. De modus lijkt vooral om spanningen te benoemen en de eigen strategie en keuzes toe te lichten. En niet om in de portefeuillestrategie op zoek te gaan naar een compromis.
- Huurdersorganisaties worden over het algemeen bij het opstellen van de portefeuillestrategie betrokken. Veelal blijft het vooral bij het informeren en meenemen van deze organisaties. Het onderwerp wordt gezien als vrij complex en abstract voor huurders, waardoor de inbreng beperkt blijft tot de scherpe kantjes ervan afhalen.
- Andere corporaties worden slechts beperkt betrokken bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Op gemeenteniveau vallen daardoor de puzzelstukken niet altijd in elkaar.

5. De inhoud van de portefeuillestrategie

In dit hoofdstuk vindt het tweede deel van de analyse van het praktijkonderzoek plaats. Op basis van de resultaten van de interviews in combinatie met (interne) documenten van corporaties wordt een beeld geschetst op welke wijze grote woningcorporaties invulling geven aan de inhoud van hun portefeuillestrategie. Deze analyse zal plaats vinden aan de hand van de laatste twee deelvragen in deze scriptie. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de wensportefeuille van corporaties. Vervolgens gaat de tweede paragraaf verder met de transformatieopgave. Tenslotte gaat de derde paragraaf in op de prioritering van doelstellingen in de portefeuillestrategie.

5.1 Wensportefeuille

Gebruik van wensportefeuille in portefeuillestrategie

Uit de interviews en de analyse van de portefeuillestrategieën van corporaties komt naar voren dat de meeste corporaties een wensportefeuille in hun portefeuillestrategie hebben geformuleerd. In de wensportefeuille zijn doelstellingen opgenomen over de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille. Vrijwel alle corporaties hanteren voor de wensperiode een beleidshorizon van 10 jaar. Daarbij wordt aangegeven dat een periode van 5 jaar te kort is om plannen in gang te zetten en een periode langer dan 10 jaar moeilijk te voorspelen valt. Een tweetal corporaties geeft aan wel de stap te willen maken naar een beleidshorizon van 15 jaar om daarmee ook grip te hebben op de ontwikkeling van de financiële positie op de langere termijn. De functie van de wensportefeuille in de portefeuillestrategie verschilt wel tussen corporaties.

Een tweetal corporaties geeft aan in de portefeuillestrategie een onderscheid te maken tussen een haalbare portefeuille en een wensportefeuille. Vanwege financiële restricties is daarbij bijvoorbeeld de ambitie qua omvang van de sociale voorraad niet haalbaar. Het verschil tussen de haalbare en wensportefeuille laat zien waar concessies zijn gedaan. Eén van de geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“we maken onderscheid tussen de soll-portefeuille en het programma. Soll is waar je wilt komen en programma is de haalbare portefeuille. Het gat daartussen kunnen we niet invullen met de financiële middelen die we hebben, maar ook niet qua organisatie. Je hebt een wens en laat zien waar je op uitkomt.”*

Bij een aantal corporaties lopen wensportefeuille en productiedoelstellingen door elkaar in de portefeuillestrategie. Bij Staedion is de portefeuillestrategie uitgewerkt in een tienpuntenplan. Daarin zijn zowel doelstellingen opgenomen over het gewenste aantal renovaties en nieuwbouw per jaar, maar ook over de gewenste sociale voorraad en het gemiddelde energielabel. Bij Woonbron is de portefeuillestrategie uitgewerkt in negen doelen. De geïnterviewde van Woonbron vertelt hierover het volgende: *“Op 9 opgaves hebben we een transitieopgave en daar hebben we een kwantitatief doel bij geformuleerd. Dat is eigenlijk onze wensportefeuille: de 9 transitiedoelen. We waren deze keer heel erg gericht op het kwantificeren van de doelen zodat de assetmanagers en de regio's heel duidelijk weten wat ze moeten doen. Wat we willen bereiken over 10 jaar. Het gaat leven als het concreet is en helder is wat gedaan moet worden. De omvang kan je goed definiëren voor hoeveel woningen je wilt hebben, welke prijsklasse en wat voor type. Kwaliteit is voor ons ook heel belangrijk, maar daarop moet je andere dingen zoeken qua doelen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de afbouw van de technische risico's.”*

Een tweetal corporaties geeft in de interviews aan bewust niet een echte wensportefeuille te hanteren. Eén corporatie geeft daarbij de volgende redenen: *“We hebben geen echte klassieke wensportefeuille. We zetten niet het piketpaaltje neer van in de toekomst willen we dit hebben. Dat is een bewuste keuzes, omdat het gezien wordt als een te rigide proces met te weinig flexibiliteit om op de actualiteit te kunnen inspelen. Er is een diepgewortelde angst om je vast te leggen aan een eindbeeld, waarmee je keuzeruimte weggeeft.”* Een andere corporatie geeft aan vooral de richting belangrijker te vinden dan exacte aantallen in de wensportefeuille: *“We hebben niet echt een wensportefeuille. We hebben niet gezegd over 10 jaar moet 20% van de woningen in dat gebied zitten of die typologie zijn. Dat is meer een uitvloeisel van de kanten die we opgaan. Op aantallen woningen*

hebben we wel een doel. Ook op hoeveel nieuwbouw en wat voor nieuwbouw. We hebben niet echt de uitspraak over 10 jaar moet ons bezit op deze manier verdeeld zijn. Het doel is veel meer de richtingen: we richten ons vooral op de kleinere woningen. Dat is belangrijker dan de percentages.”

Indicatoren in wensportefeuille

In de portefeuillestrategieën van corporaties wordt over het algemeen niet benoemd waarom een indicator relevant is in de wensportefeuille. Dit lijkt voor de meeste geïnterviewde corporaties een vanzelfsprekendheid te zijn. Uitzondering hierop is Wonen Breburg die in de portefeuillestrategie de volgende selectiecriteria hanteert om de indicatoren te bepalen die de wensportefeuille beschrijven:

- Een indicator moet relevant zijn voor de transformatieopgave;
- Een indicator moet ertoe doen in relatie tot de marktanalyse;
- Een indicator moet een substantieel deel beschrijven van de portefeuille.

Uit de interviews ontstaat wel een beeld waarom corporaties bepaalde aspecten opnemen in hun wensportefeuille. Deze aspecten zullen in het vervolg van deze paragraaf per thema worden besproken.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Alle geïnterviewde corporaties hebben een doelstelling opgenomen in de portefeuillestrategie over de gewenste omvang van de sociale voorraad. Veelal is deze doelstelling gebaseerd op het woningbehoefteonderzoek met een uitgangspunt over welk aandeel de corporatie wil bedienen. Bij een aantal corporaties is de omvang van de sociale voorraad een uitkomst van de financiële mogelijkheden van nieuwbouw, beschikbaarheid locaties en/of organisatorische capaciteit. Dit speelt met name bij corporaties met een slechtere financiële uitgangspositie of corporaties die actief zijn in marktgebieden een grote woningbehoefte. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“Bij DAEB is altijd schaarste. We hebben voor gekeken wat haalbaar is en wat ons marktaandeel is in de regio's met groei. We zijn ook beperkt in locaties en capaciteit.”* Een andere geïnterviewde noemt in het verlengde daarvan het volgende: *“De nummers (omvang sociale voorraad) zijn niet gebaseerd op onderzoeken. We moeten gewoon zoveel mogelijk bouwen. Het onderzoek opgave/middelen laat voor onze regio zien hoe groot de woningbouwopgave is. Daar kan je niet aan voldoen. Alles wat je kan doen moet je gewoon doen. Het is meer een uitkomst van een financiële berekening wat we kunnen doen zonder kritische ratio's te overschrijden.”*

Binnen de sociale voorraad maken vrijwel alle corporaties in hun wensportefeuille een onderscheid naar huurprijsklasse (zie tabel 5.1). In sommige gevallen wordt daarbij gestuurd op de verdeling van huurklassen o.b.v. de contracturen. In andere gevallen kiest een corporatie om te sturen op de verdeling van huurklassen o.b.v. de streefhuren (de huur wanneer een woning muteert). Sommige corporaties kiezen daarbij om te sturen op aantallen, anderen sturen op minimale of maximale aandelen per (streef)huurklasse. De Alliantie vormt een uitzondering. Deze corporatie maakt in hun portefeuillestrategie geen onderscheid naar huurklasse omdat ze een tweehurenbeleid hanteren, waarbij de hoogte van de huur afhankelijk is van het huishoudensinkomen.

Tabel 5.1: Gehanteerde indicatoren op het vlak van betaalbaarheid in de wensportefeuille

Corporatie	Betaalbaarheid
Ymere	<i>Geen volledig beeld van doelstelling</i>
De Alliantie	<i>Geen onderscheid naar huurklasse vanwege twee huren beleid</i>
Portaal	<i>Aandeel per huurprijsklasse (passend bij inkomenscategorie)</i>
Woonstad	<i>Aantal per huurklasse</i>
Rochdale	<i>Aandeel jaarlijkse verhuringen naar huurklasse en aandeel per streefhuurklasse</i>
Staedion	<i>Aandeel onder aftoppingsgrens en aandeel sociaal</i>
Woonbron	<i>Aandeel in DAEB voor primaire doelgroep</i>
Woonbedrijf	<i>Aantal/aandeel per huurklasse. Verdeling beschikbare woningen</i>
Stadgenoot	<i>Aantal per huurklasse en aandeel per streefhuurklasse</i>
Lefier	<i>Aantal per huurprijsklasse (goedkoop, betaalbaar, duur)</i>
WonenBreburg	<i>Aantal per huurprijsklasse met bandbreedte voor aandeel</i>
Mooiland	<i>Aandeel per huurprijsklasse</i>

Product

Vrijwel alle corporaties hanteren in hun wensportefeuille indicatoren voor het type product. Corporaties springen in hun wensportefeuille qua product met name in op twee belangrijke demografische trends: meer kleine huishoudens en vergrijzing. Afhankelijk van het werkgebied en de missie/visie van corporaties betekent dit meer kleine woningen, minder grote woningen en meer toegankelijke woningen.

De indicator voor het product in de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille verschilt sterk per corporatie (zie tabel 5.2). Sommige corporatie kiezen voor oppervlakte, anderen voor kameraantal, de volgende voor woningtype (grondgebonden, gestapeld). Ook komen er combinaties voor zoals woningtype gecombineerd met kameraantal. Corporaties hanteren ieder een eigen argumentatie waarom een bepaalde indicator relevant is of juist niet:

- *“We sturen op de combinatie van aantal kamers en woningtype. Het alternatief is om te kijken naar oppervlakte en woningtype. Alleen vinden we dat het aantal kamers beter past en meer zeggend is. Het past beter bij de huishoudenssamenstelling en behoefte in markt om te sturen op kameraantal.”*
- *“We hebben geen voorkeur voor eengezinswoningen of meergezinswoningen. Alles wat je nieuw bouwt moet sowieso toegankelijk zijn, dus waar wil je dan op sturen?”*
- *“We sturen op een toename van nulreden woningen vanwege de vergrijzing. We zitten in stedelijk gebied en in dorpen. Toegankelijke woningen worden veelal als appartement neergezet, maar in dorpen kunnen we geen flat neer zetten en dus moeten we het met grondgebonden toegankelijke woningen doen. Dat is maatwerk.”*
- *“We willen onze voorraad toe laten nemen in sterke types. Grofweg zijn sterke types eengezinswoningen en meergezinswoningen met lift. Hoog over is het risicovolste segment de meergezinswoning zonder lift bij ons. Daar hebben we in het verleden ook vraaguitval gezien. Het aanbod van woningen met lift willen we ook toe laten nemen vanwege de vergrijzing.”*
- *“Het woningtype hebben we buiten beschouwing gelaten, maar we hebben wel het aantal kamers opgenomen. We hebben best wel lopen pielen in de portefeuillanalyse. Je kunt het zo gek maken als je wilt. Je wilt het ook leesbaar houden en de essentie in beeld houden. We zien het aantal één en tweepersoonshuishoudens toenemen en meer dan de helft van onze portefeuille bestaat uit woningen met 4 of meer kamers.”*
- *“We hebben met name veel grondgebonden grotere eengezinswoningen. Dat staat haaks op de ontwikkeling van één en tweepersoonshuishoudens. Daar mag het wel een onsje minder.”*

Uit bovenstaande opsomming komt met name naar voren dat corporaties een indicator willen hanteren, waarbij de ontwikkelrichting van de portefeuille aansluit op de demografische ontwikkelingen van kleinere huishoudens en vergrijzing. Welke indicator uiteindelijk gehanteerd wordt hangt af van het type bezit van de corporatie, het werkgebied en wellicht ook de persoonlijke voorkeur van de corporatiemedewerker. Bij één corporatie wordt daarbij ook het risicoprofiel per woningtype betrokken.

Tabel 5.2: Gehanteerde indicatoren op het vlak van product in de wensportefeuille

Corporatie	Product
Ymere	Bandbreedte van ontwikkelrichting compact en ruim
De Alliantie	Richting voor aandeel van combinatie woningtype en kameraantal (Studio, MGW 2, MGW 3, MGW 4+, EGW 2, EGW 3, EGW 4+)
Portaal	Woningtype (EGW, app met lift, app zonder lift) Groeit aantal levensloopbestendige woningen Nieuwbouw o.b.v. PMC, focus op 3-kamerwoningen rond de 65 m ²
Woonstad	Onderscheid in doelgroepen (studenten, jongeren, ouderen, gezinnen, kleine huishoudens) maar niet vertaald in concrete aantallen
Rochdale	Aandeel per oppervlakteklasse (<40 m ² , 40 - 60 m ² , 60 – 80 m ² , >80 m ²) Aantal groot en klein (meer dan 3 kamers, t/m 3 kamers) Aantal met lift
Staedion	Minimaal aantal EGW, aantal toevoeging meergezinswoningen met lift
Woonbron	Aantal specifieke woongebouwen voor senioren op gewenste niveau

	<i>Aandeel EGW middelgroot en MGW met lift middelgroot</i>
Woonbedrijf	<i>Geen specifieke doelstelling. Focus bij nieuwbouw op kleine appartementen.</i>
Stadgenoot	<i>Aantal per woningtype (EGW, App met lift, App zonder lift, niet-zelfstandig, zorg-zelfstandig, zorg-onzelfstandig)</i> <i>Aantal per grootteklasse (micro, klein, middelgroot, groot)</i>
Lefier	<i>Aantal nultreden</i>
WonenBreburg	<i>Aantal en aandeel per kameraantal (1, 2, 3 of 4+) gecombineerd met huurprijsklasse.</i>
Mooiland	<i>Aandeel grondgebonden nultreden + levensloopbestendig</i> <i>Aandeel gestapeld nultreden + levensloopbestendig</i> <i>Aandeel per oppervlakteklasse (<60 m2, 60 – 80 m2, 80 – 100 m2, >100 m2)</i>

Hoewel de corporaties in willen spelen op demografische trends, maken ze over het algemeen geen strikte koppeling gemaakt tussen productgroep en klantgroep. In de wensportefeuilles van corporaties wordt zodoende vrijwel niet gestuurd op product-markt-combinaties (pmc's). Uit de interviews komt het beeld naar voren dat corporaties een product willen neer zetten wat voor een brede doelgroep toegankelijk is. Eén van de geïnterviewden vertelt in dit kader het volgende: "Wat we toevoegen is niet doelgroep specifiek. Het moet courant vastgoed zijn en voor meerdere doelgroepen aantrekkelijk zijn. We bouwen voor 50 à 60 jaar" Een andere geïnterviewde voert in het verlengde daarvan het argument van flexibiliteit aan: "Je wilt voorkomen wanneer je portefeuille op één doelgroep is toegespitst en de omgeving verandert, dat je dan het meest onaantrekkelijke woningproduct in de woningmarkt hebt. Als het mis gaat heb je geen flexibiliteit om te verkopen. We kiezen daarom voor een product wat voor een bredere doelgroep toegankelijk is." Weer een andere geïnterviewde noemt daarbij ook het argument van vitale wijken: "De levensloopbestendige woningen zijn breed inzetbaar. We labelen ze niet specifiek voor senioren. Daarmee krijg je een mix van leeftijden en gezinssamenstellingen zodat je een vitale buurt hebt waar mensen lang kunnen wonen als ze dat willen." Een uitzondering in dit kader vormt Portaal. Bij nieuwbouw sturen ze actief op pmc's en ze willen de stap maken om de wensportefeuille uit te drukken in pmc's. Daarnaast zijn een aantal corporaties bezig met specifieke woonconcepten voor senioren (senioren plus, specials) te ontwikkelen die gezien kunnen worden als PMC. De vertaalslag naar een wensportefeuille is daarbij alleen nog niet gemaakt.

Locatie

Op basis van de interviews en de analyse van de portefeuillestrategieën is bekeken op welke wijze corporaties rekening houden met de factor locatie in hun wensportefeuille (zie tabel 5.3). Met name bij de corporaties die actief zijn in een groot aantal gemeenten en/of verschillende woningmarktregio's speelt de factor locatie een belangrijke rol in de portefeuillestrategie. De vraag die daarbij terugkomt is: waar doe ik wat. De Alliantie heeft bijvoorbeeld een apart hoofdstuk in de portefeuillestrategie over het werkgebied. Mede op basis van de woningbehoefte, de omvang van de sociale voorraad en de plannen van andere corporaties bepalen ze de strategie per gemeente. Ook in de portefeuillestrategie van Portaal wordt de gewenste groei en inzet per gemeente bepaald. Speciale aandacht gaat daar bij uit naar de ontheffingsgemeenten die gelegen zijn buiten de kernregio. Bij de corporatie Mooiland (actief in ruim 100 gemeenten) komt het absolute aantal gemeenten waarin de corporatie actief is als indicator terug in de wensportefeuille. Ook de volgorde waarin deze corporatie zich terugtrekt uit bepaalde gemeente is geografisch bepaald.

Tabel 5.3: Manier waarop onderdeel locatie is opgenomen in de wensportefeuille

Corporatie	Locatie
Ymere	<i>Ontwikkelrichting beschikbaarheid en kwaliteit uitgewerkt per cockpitgebied</i>
De Alliantie	<i>Aantal sociaal en vrije sector uitgesplitst in vier deelportefeuilles (met bandbreedte). In portefeuillestrategie nieuwe gemeenten benoemd om positie te verwerven.</i>
Portaal	<i>Uitsplitsing gewenste DAEB en Niet-DAEB voorraad naar gemeente</i>
Woonstad	<i>Geen uitsplitsing van wensportefeuille</i>
Rochdale	<i>Omvang sociale voorraad uitgesplitst naar 5 gemeenten plus 4 deelgebieden in A'dam</i> <i>Aantal Rochdale wijken met meer dan 60% sociale huur</i>
Staedion	<i>Geen uitsplitsing van wensportefeuille. Wel wijkaanpak benoemd in 7 wijken met differentiatie strategie.</i>
Woonbron	<i>Verfijning van wensportefeuille naar zes deelportefeuilles</i>
Woonbedrijf	<i>Uitsplitsing naar deelgebieden</i>

Stadgenoot	<i>Aantal in 9 gebieden (7 stadsdelen en 2 gemeenten)</i>
Lefier	<i>Uitsplitsing doelportefeuille naar gemeenten</i>
WonenBreburch	<i>Aparte doelportefeuille voor Breda en Tilburg</i>
Mooiland	<i>Aantal woningen in kerngebied en aandeel buiten kerngebied Aantal gemeenten waarin corporatie acties is</i>

Ook bij corporaties die in minder gemeenten actief zijn kan de factor locatie een belangrijke rol spelen in de wensportefeuille. Verschillende corporaties kiezen ervoor om doelstellingen op te nemen per gemeente of op een lager schaalniveau per stadsdeel of wijk. De geïnterviewde van Lefier vertelt hierover het volgende: *“We hebben aparte doelstellingen per gemeente. Eén gemeente is een groeigemeente, één gemeente is stabiel en in drie gemeenten is sprake van krimp. Per gemeente stemmen we daar de portefeuille op af. We zoeken naar een goede balans in aantal woning per gemeente op basis van het woningbehoefteonderzoek.”* Bij Stadgenoot is de wensportefeuille vormgegeven naar stadsdeelniveau. De geïnterviewde van Stadgenoot verteld hierover het volgende: *“Voor Amsterdam hanteren we acht gebieden. Als het aandeel sociaal onder de 40% is van de woningvoorraad dan zijn we daar eerder geneigd om te groeien. Als het aandeel hoger uitkomt zijn we eerder geneigd om te krimpen. De verdeling per stadsdeel kan nog scherper. Mijn voorkeur gaat uit naar een lager schaalniveau per wijk. Als je dan ook kan aangeven wat voor producten je wilt toevoegen dan biedt dat voor projectontwikkeling en assetmanagement meer handvatten.”*

De uitsplitsing naar regio, gemeenten of wijkniveau vindt op verschillende manieren plaats. Een aantal corporaties benoemt het gewenste aantal sociale huurwoningen en eventueel het aantal gewenste vrijesectorwoningen per gemeente. Andere corporaties knippen heel de wensportefeuille op in deelportefeuilles. Wonen Breburg heeft bijvoorbeeld de wensportefeuille opgeknipt in een wensportefeuille voor Breda en een wensportefeuille voor Tilburg. Daarin komt naast de gewenste omvang van de woningvoorraad ook de gewenste samenstelling naar product en huurklasse per gemeente terug. Bij de meeste corporaties is de uitsplitsing naar regio of gemeente gebaseerd op woningbehoefteonderzoek eventueel in combinatie met het marktaandeel van de corporatie. Bij de uitsplitsing van naar stadsdelen of wijken speelt de differentiatie van de woningvoorraad en de beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties ook een belangrijke rol. Mooiland noemt als enige corporatie ook het risicoprofiel als element dat wordt meegenomen bij de gewenste samenstelling van de portefeuille naar locatie. De geïnterviewde vertelt hierover het volgende: *“We hebben veel plattelandscomplexen en minder stedelijke complexen. We hebben gekeken dat er ook wel genoeg stedelijke complexen bij moeten zitten zodat we het risicoprofiel van de portefeuille wat meer balans geven. Dat is ook de reden dat we ook wat stedelijke gebieden aan houden buiten ons kerngebied.”*

Kwaliteit

Uit de interviews komt het algemene beeld naar voren naar corporaties zoekende zijn om het onderwerp kwaliteit (excl. duurzaamheid) mee te nemen in de wensportefeuille. Eén van de geïnterviewden verwoordt dit als volgt: *“We hebben veel moeite met het onderdeel kwaliteit. Ik zou het heel fijn vinden als we een goed meetinstrument hebben. Maar het is een abstract thema. Je hebt te maken met de ervaren kwaliteit door de huurder, de binnen kwaliteit en de kwaliteit van het casco. We hebben nu geen doelstellingen in de portefeuillestrategie puur vanwege het gebrek om er iets zinnigs over te zeggen.”* Uit tabel 5.4 komt naar voren dat een aantal corporaties geen specifieke doelstelling hebben op het onderdeel kwaliteit. Een aantal andere corporaties heeft een doelstelling voor het aandeel woningen met een goede conditiescore of geeft aan dat de woningen moeten voldoen aan een basis- of standaardkwaliteit. Tegelijkertijd komt uit de interviews naar voren dat het meten van de kwaliteit en het voorspellen van de kwaliteit naar de toekomst toe moeizaam verloopt.

Tabel 5.4: Gehanteerde indicatoren op het vlak van kwaliteit in de wensportefeuille

Corporatie	Kwaliteit
Ymere	<i>Aandeel met conditiescore goed</i>
De Alliantie	<i>Aandeel met conditiescore goed</i>
Portaal	<i>Sturen op standaardkwaliteit</i>

Woonstad	<i>Aandeel met betonnen fundering Aandeel met handhavingstermijn fundering van 0 tot 5 jaar</i>
Rochdale	<i>Aandeel met conditiescore van minimaal 3</i>
Staedion	<i>Alle woningen veilig en op basiskwaliteit</i>
Woonbron	<i>Klanttevredenheidscijfer voor de kwaliteit van de voorraad Aantal aanpak brandveiligheid Aantal risico-inventarisatie</i>
Woonbedrijf	<i>Geen specifieke doelstelling</i>
Stadgenoot	<i>Geen specifieke doelstelling</i>
Lefier	<i>Geen specifieke doelstelling</i>
WonenBreborg	<i>Geen specifieke doelstelling, kwaliteitsbeleid wordt herijkt</i>
Mooiland	<i>Aandeel bouwjaar 1960-1980</i>

Een beperkt aantal corporaties hanteert ook andere indicatoren onder de noemer kwaliteit. Woonstad heeft in de portefeuillestrategie veel aandacht voor funderingen wat tot uitdrukking komt in een doelstelling in de wensportefeuille voor het aandeel met betonnen funderingen en het aandeel funderingen met een korte handhavingstermijn. Woonbron heeft in de wensportefeuille ook het klanttevredenheidscijfer voor de kwaliteit van de voorraad opgenomen en het aantal complex waarbij brandveiligheid aangepakt moet worden. Mooiland heeft tenslotte een doelstelling opgenomen voor het aandeel woningen met een bouwjaar tussen 1960 en 1980. Deze doelstelling heeft te maken met het risicoprofiel van de portefeuille. De geïnterviewde van Mooiland vertelt hier het volgende over: *“We willen bepaalde bouwjaarklassen terugdringen omdat het een grote opgave kent. Enerzijds in herstructurering of anders in verduurzaming. En ook in het dagelijks onderhoud zijn ze ook wat duurder. Op die manier bekijken we het risicoprofiel van bepaalde bouwjaarklassen.”*

Duurzaamheid

Op het vlak van duurzaamheid heeft het merendeel van de corporaties doelstellingen opgenomen in de wensportefeuille. Uit de inventarisatie in tabel 5.5 komt een gevarieerd beeld naar voren van indicatoren die corporaties gebruiken ten aanzien van duurzaamheid in hun wensportefeuille. Zowel het energielabel/energie index, de CO₂-uitstoot alsmede het aandeel gasloze woningen worden door verschillende corporaties als indicator gebruikt. Uit de interviews komt naar voren dat veel corporaties in een overgang zitten van sturen op energie labels/energie index naar het sturen op indicatoren die van belang bij het klimaatakkoord, zoals CO₂-uitstoot en het aandeel gasloze woningen. Aan aantal corporaties heeft deze stap al gemaakt en andere corporaties geven in de interviews aan dit te onderzoeken. Eén van de geïnterviewden verwoordt dit als volgt: *“De energie labels laten we nog wel zien, maar zijn eigenlijk achterhaald omdat er verschillende aspecten van duurzaamheid in terugkomen. We willen nu richter gaan sturen. Ik ben nog niet helemaal klaar met welk kader exact. Het belangrijkste wordt het isolatieniveau. Daarnaast ook een indicator voor aardgasvrij. Dat laatste is nog moeilijk want daarbij zijn we niet in de lead en er speelt nog de vraag wie wat gaat betalen.”* Omdat het onderwerp in beweging is hebben aantal corporaties gekozen om nu geen specifieke doelstellingen op te nemen, maar nader uit te werken. Daarbij worden wel de afspraken uit het klimaatakkoord als eindbeeld in 2050 genoemd.

Tabel 5.5: Gehanteerde indicatoren op het vlak van duurzaamheid in de wensportefeuille

Corporatie	Duurzaamheid
Ymere	<i>Aandeel energielabel A of B</i>
De Alliantie	<i>Nader uit te werken (in 2050 CO₂ neutraal)</i>
Portaal	<i>Gemiddelde EI CO₂-uitstoot</i>
Woonstad	<i>Gemiddelde energie index Aandeel EFG-labels</i>
Rochdale	<i>Aandeel per energielabelklasse (ABC, DE, FG)</i>
Staedion	<i>Gemiddeld energielabel. Geen F en G labels. Aandeel klimaatneutraal (wordt vervangen voor CO₂-reductie)</i>
Woonbron	<i>Gemiddelde EI Aandeel externe warmtelevering (warmtenet) Aandeel gasloos</i>
Woonbedrijf	<i>Minimaal label B</i>

Stadgenoot	<i>Geen specifieke doelstelling in wensportefeuille</i>
Lefier	<i>CO2- uitstoot Aandeel gasloos Gemiddelde energie index</i>
WonenBreborg	<i>Geen specifieke doelstelling in wensportefeuille</i>
Mooiland	<i>Aandeel per energieklasse (o.b.v. labels slecht/matig, goed/uitstekend, zeer goed) Gemiddelde energie index</i>

Vrije Sector

De meeste corporaties hebben ook doelstellingen opgenomen in hun wensportefeuille ten aanzien van vrijesectorwoningen (zie tabel 5.6). Uit de interviews komt het algemene beeld naar voren dat corporaties zich daarbij vooral willen toeleggen op het middensegment om daarmee woningen voor middeninkomens te kunnen aanbieden. Woningen in het duurdere segment willen een aantal corporaties afstoten. Verschillende corporaties geven aan recent de stap gemaakt te hebben om ook nieuwbouw in het middensegment te gaan bouwen. Opvallend in vergelijking met de sociale sector is dat een deel van de corporaties geen gewenste omvang voor de vrije sector benoemd in de wensportefeuille maar zich qua doelstelling vooral richt op de nieuwbouwoopgave. Daarnaast benoemt een enkele corporaties ook dat financiële doelen een grotere rol spelen bij de vrijesectorwoningen. Eén van de geïnterviewden vertelt in dit kader het volgende: “Voor Niet-DAEB hebben we een andere wensportefeuille. Dat is een andere business case, waarbij je veel meer kijkt naar rendement. Daar hebben we dan ook doelstellingen voor geformuleerd.”

Tabel 5.6: Gehanteerde indicatoren op het vlak van duurzaamheid in de wensportefeuille

Corporatie	Vrije sector
Ymere	<i>Geen specifieke doelstelling voor Niet-DAEB. Commerciële BV heeft eigen portefeuillestrategie.</i>
De Alliantie	<i>Aantal vrije sector en uitbreidingsopgave benoemd</i>
Portaal	<i>Aantal vrije sector en uitbreidingsopgave benoemd</i>
Woonstad	<i>Aantal vrije sector (streven en geen harde doelstelling)</i>
Rochdale	<i>Aantal vrije sector</i>
Staedion	<i>Aantal nieuwbouw middenhuur benoemd</i>
Woonbron	<i>Maximaal aandeel van voorraad. Uitbreidingsopgave niet-DAEB voor middeninkomens</i>
Woonbedrijf	<i>Uitbreidingsopgave benoemd</i>
Stadgenoot	<i>Aantal vrije sector middensegment en duur</i>
Lefier	<i>Aantal nieuwbouw</i>
WonenBreborg	<i>Aandeel woningen voor middeninkomens, waarvan deel in DAEB en deel in Niet-DAEB</i>
Mooiland	<i>Maximaal aandeel van voorraad</i>

Overige indicatoren

Uit de interviews en de analyse van de portefeuillestrategieën komen nog een aantal overige indicatoren waarop enkele corporaties sturen in hun wensportefeuille:

- Doelstellingen voor het aantal studentenwoningen met name bij corporaties zoals Lefier, Woonstad en Woonbedrijf met een substantiële studentenportefeuille.
- Doelstellingen voor de omvang van de VOV-voorraad (verkoop onder voorwaarden)
- Doelstellingen voor de BOG-portefeuille (bedrijfsmatig onroerend goed) en parkeren
- Specifieke doelstellingen voor woningen in VvE's

Deelconclusies

In deze eerste paragraaf stond de volgende deelvraag centraal: *Hoe zijn de wensportefeuille en het bijbehorende transitieprogramma geformuleerd, welke onderdelen zijn daarin opgenomen?* Op basis van de analyse van het praktijkonderzoek kunnen de volgende deelconclusies worden getrokken over het onderdeel wensportefeuille:

- De meeste corporaties hebben in de portefeuillestrategie een wensportefeuille geformuleerd waarin doelstellingen zijn opgenomen over de gewenste samenstelling van het vastgoed met een beleidshorizon van 10 jaar.
- De vorm van de wensportefeuille verschilt wel tussen corporaties. Een aantal corporaties maakt een onderscheid tussen een haalbare en een wensportefeuille. Verder zijn er

corporaties waarbij de wensportefeuille en productiedoelstellingen door elkaar heen lopen in de portefeuillestrategie.

- Een beperkt deel van de corporaties kiest er bewust voor om niet een echte wensportefeuille te hanteren, omdat de focus meer ligt op de gewenste richting of omdat de corporatie moeite heeft zich vast te leggen aan een eindbeeld met weinig flexibiliteit.
- Corporaties staan in de portefeuillestrategie niet of nauwelijks stil bij de keuze welke indicatoren worden opgenomen in de wensportefeuille.
- Ten aanzien van beschikbaarheid hebben alle corporaties doelstellingen opgenomen in de portefeuillestrategie over de gewenste omvang van de sociale voorraad. Ten aanzien van betaalbaarheid sturen corporaties over het algemeen in hun wensportefeuille op de verdeling van (streef)huurklassen.
- Vrijwel alle corporaties hanteren in hun wensportefeuille indicatoren voor het type product. Sommige corporatie kiezen voor oppervlakte, anderen voor kameraantal, de volgende voor woningtype. Corporaties willen daarbij een indicator hanteren, waarbij de ontwikkelrichting van de portefeuille aansluit op de demografische ontwikkelingen van kleinere huishoudens en vergrijzing.
- Corporaties maken over het algemeen geen strikte koppeling tussen productgroep en klantgroep. In de wensportefeuilles wordt zodoende niet gestuurd op product-markt-combinaties (pmc's). De corporaties willen vanuit toekomstbestendigheid een product neer zetten wat voor een brede doelgroep toegankelijk is.
- De factor locatie speelt bij de meeste corporaties een belangrijke rol in de wensportefeuille. Met name bij corporaties die actief zijn in een groot aantal gemeenten en/of verschillende woningmarktregio's wordt in de wensportefeuille de keuze gemaakt voor de allocatie van middelen. Ook andere corporaties kiezen ervoor om de wensportefeuille of bepaalde doelstellingen in de wensportefeuille uit te splitsen naar deelportefeuille, gemeente of wijk.
- Corporaties zijn over het algemeen zoekende naar een passende indicator in de wensportefeuille voor het onderdeel kwaliteit, omdat het meten van kwaliteit en het voorspellen van de kwaliteit naar de toekomst toe moeizaam verloopt.
- Op het vlak van duurzaamheid zitten veel corporaties in een overgang van sturen op energie labels/energie index naar het sturen op indicatoren die van belang bij het klimaatakkoord, zoals CO₂-uitstoot en het aandeel gasloze woningen.
- Ten aanzien van vrije sector is het algemene beeld dat corporaties zich willen toeleggen op het middensegment en recent de stap hebben gemaakt om ook nieuwbouw in het middensegment te gaan bouwen. In de wensportefeuille is niet altijd de gewenste omvang van de vrije sector benoemd, maar ligt de nadruk op productiedoelstellingen voor nieuwbouw.

5.2 Transformatieopgave

Gebruik van transformatieopgave

Op basis van de interviews en de analyse van de portefeuillestrategieën van de corporaties is een inventarisatie gemaakt op welke wijze corporaties de transformatieopgave benoemen in de portefeuillestrategie (zie tabel 5.7). Uit deze inventarisatie komt een gevarieerd beeld naar voren. Een aantal corporaties beperkt zich tot productiedoelstellingen voor in ieder geval nieuwbouw en soms ook sloop, verkoop, renovaties of woningverbeteringen. Een directe verbinding tussen wensportefeuille en de productiedoelstellingen wordt daarbij niet altijd gemaakt. Eén van de geïnterviewden noemt als reden voor de beperkte uitwerking van de transformatieopgave de rol van de assetmanager: *“De doelen zijn hoeveel woningen willen we hebben, in welke prijsklasse en welke kwaliteit. De weg daarnaar toe bepaalt de assetmanager en die heeft verschillende instrumenten in zijn tool box om doelen te halen. Het is geen doel in de strategie hoeveel woningen we willen verkopen.”*

Andere corporaties hebben de transformatieopgave in de portefeuillestrategie wel verder uitgewerkt en zoeken daarbij de verbinding met de wensportefeuille. Bijvoorbeeld hoe de optelsom van de huidige portefeuille plus instrumenten (nieuwbouw, verkoop, sloop, huurbeleid) resulteert in de

gewenste omvang van de sociale voorraad in de wensportefeuille. Veelal wordt deze transformatieopgave in aantallen ook uitgesplitst naar deelpartefeuilles of gemeenten. In sommige gevallen vindt ook een uitsplitsing naar gewenst product plaatst. In een andere gevallen is de ontwikkelrichting iets kwalitatiever van aard, bijvoorbeeld bij nieuwbouw ligt de focus op woningen met een grootte van 2 of 3 kamers tot maximaal 60 m². Een van de geïnterviewde corporaties vertelt over de transformatieopgave het volgende: *“We willen het aantal eengezinswoningen verminderen en de focus leggen op klein en betaalbaar. We hebben daarvoor een strategie ontwikkeld met een samenspel van verkoop, woningen splitsen, sloop en verdichting.”* Bij de absolute aantallen in de transformatieopgave van corporaties past wel een nuancering. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de richting belangrijker is dan vasthouden aan een exact getal. Eén geïnterviewde noemt in het verlengde daarvan het volgende: *“We hebben de transformatiedoelen in bandbreedtes benoemd. De weg ernaar toe daar kan je in schuiven. Als nieuwbouw niet lukt, dan kunnen we wat meer aankopen, woningen splitsen of minder verkopen. Er zijn meerdere wegen naar Rome, maar we hebben wel een helder doel voor ogen.”*

Tabel 5.7: Gebruik van transformatieopgave in portefeuillestrategie

Corporatie	Transformatieopgave
Ymere	<i>Richting op hoofdlijnen. Geen duidelijke transformatieopgave geformuleerd.</i>
De Alliantie	<i>Transformatieopgave uitgewerkt naar aantal nieuwbouw, verkoop, sloop, (de)liberalisatie per gebied en ontwikkelrichting per product (combinatie woningtype en kameraantal).</i>
Portaal	<i>Doelstellingen op aantal nieuwbouw, renovatie en verkoop. Geen duidelijke transformatieopgave geformuleerd.</i>
Woonstad	<i>Geen volledig beeld uit interview/documenten.</i>
Rochdale	<i>Aantallen nieuwbouw, renovatie, verkoop, sloop en (de)liberalisaties uitgesplitst naar deelgebied. Kwalitatieve ontwikkelrichting voor product per type ingreep.</i>
Staedion	<i>Doelstellingen op aantal nieuwbouw en ingrijpende woningverbeteringen. Doel van 2% ‘verversing’ van vastgoedportefeuille per jaar. Geen duidelijke transformatieopgave geformuleerd.</i>
Woonbron	<i>Doelstelling voor aantal nieuwbouw per deelgebied. Geen duidelijke transformatieopgave geformuleerd.</i>
Woonbedrijf	<i>Geen volledig beeld uit interview/documenten.</i>
Stadgenoot	<i>Transformatieopgave uitgewerkt naar aantal verkoop, nieuwbouw, sloop, transformatie en huurbeleid en uitgesplitst naar deelgebied, woningtype en huurklasse.</i>
Lefier	<i>Aantallen nieuwbouw, sloop, verkoop en duurzaamheidsmaatregelen uitgesplitst naar gemeente. Kwalitatieve ontwikkelrichting voor product per gemeente benoemd.</i>
WonenBregburg	<i>Transformatieopgave uitgewerkt in bandbreedtes naar aantal nieuwbouw, aankoop, woningdelen/splitsen, sloop, verkoop, terugkoop en liberaliseren. Uitwerking naar product en gemeente met richting voor type ingreep.</i>
Mooiland	<i>Aantallen verkoop, sloop, nieuwbouw en woningverbetering uitgesplitst naar kernwerkgebied en <100 werkgebied. Nieuwbouw uitgesplitst naar product (combinatie grondgebonden/gestapeld, oppervlakte, huurklasse).</i>

Instrumenten in transformatieopgave

In de interviews is ook besproken op welke wijze corporaties de diverse instrumenten inzetten bij de transformatieopgave. Alle corporaties zetten stevig in op het instrument *nieuwbouw* in de transformatieopgave. Het tempo van nieuwbouw hangt daarbij af van de woningbehoefte, de financiële mogelijkheden van corporaties, interne capaciteit en locaties. Er zijn wel verschillen tussen corporaties hoe sturend ze zijn in de portefeuillestrategie in de productgroepen die met nieuwbouw toegevoegd moeten worden. Het instrument *aankoop* wordt door het merendeel van de corporaties niet apart benoemd in de transformatieopgave. Sommige corporaties geven aan dit instrument te scharen onder de noemer *nieuwbouw* of het vooral te zien als een kans wanneer een mogelijkheid zich voordoet.

De grote lijn bij het instrument *sloop* is dat het geen doelstelling op zich is in de transformatieopgave. Het instrument wordt ingezet bij woningen die technisch verouderd zijn, bij verdichting en bij de herstructurering van wijken. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“Sloop is vooral een resultante van wat er moet gebeuren. We hebben geen doelstelling om 200 woningen per jaar te*

slopen. Het is meer een inschatting welke complexen niet meer levensvatbaar zijn. We zijn terughoudend met sloop. We gebruiken voor verdichten en om buurten te veranderen.” De mate waarin corporaties sloop wordt meegerekend in de transformatieopgave verschilt wel. Een aantal corporaties geven aan 0 sloop ingerekend te hebben of een heel laag volume. Andere corporaties geven aan sloop wel meer in te zetten. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: “Sloop zetten we in grote mate in. Het is een belangrijk instrument. We willen wijken transformeren. Van oorsprong zijn er wijken met veel corporatiebezit, daar wil je wat verandering in aanbrengen en de eenzijdigheid doorbreken door woningen te slopen.”

De mate waarin het instrument *verkoop* door corporaties wordt ingezet in de transformatieopgave verschilt aanzienlijk. Een aantal corporaties ziet verkoop als belangrijk instrument in de transformatieopgave. Een geïnterviewde geeft daarvoor de volgende redenen: *“Verkoop zetten we heel hard op in, zoveel mogelijk. Elke woning die we verkopen biedt een kans voor iemand om een mooie woning te betrekken. We bedienen de middeninkomens die daarmee een woonstap kunnen maken, waardoor ook weer woningen vrijkomen. Verkoop draagt ook bij aan differentiatie in buurten en wijken. Voor de portefeuillesamenstelling kan je woningen die minder passend zijn verkopen en nieuwe woningen toevoegen. Ook het financiële aspect is van belang. Het geld uit verkoop gebruiken we om een nieuwe woning te bouwen. We voegen liever 500 woningen toe door 1.000 nieuwbouw en 500 verkopen dan alleen 500 nieuwbouw. Je bedient dan 1.500 huishoudens. Dat is drie keer zoveel.”* Bij de selectie van verkoopcomplexen leggen de corporaties de nadruk op verschillende aspecten, zoals de verkoop van grotere eengezinswoningen of verkoop van duurdere vrijesectorwoningen. Bij Mooiland speelt locatie een belangrijke rol en wordt verkoop ingezet om woningen buiten het kerngebied af te stoten. Een aantal corporaties benoemen voornamelijk het genereren van middelen als reden voor verkoop en minder de transformatie van de portefeuille. Een corporatie noemt daarbij als reden de verkoopregels van gemeenten, waardoor het lastig is om woningen met een mindere kwaliteit of matig energielabel te verkopen. Een andere corporatie noemt het maatschappelijk niet verantwoord te vinden om oude voorraad te verkopen. Een tweetal corporaties geeft aan zeer beperkt te verkopen. Eén van de geïnterviewden noemt hierbij de volgende reden: *“De verkopen zijn zeer beperkt. We willen zo min mogelijk verkopen, vanwege de gewenste groei van de portefeuille. De nieuwbouwproductie heeft een aantal jaar onder druk gestaan.”*

Het instrumentarium van *woningverbetering, renovatie en verduurzamen* is bij het merendeel van de corporaties geen onderdeel van de transformatieopgave. Corporaties zetten dit instrumentarium wel in om een bijdrage te leveren aan het verduurzamen van de woningvoorraad en het verbeteren van de kwaliteit van de vastgoedportefeuille. Een deel van de corporaties heeft in de portefeuillestrategie productiedoelstellingen voor het aantal renovaties of woningverbeteringen per jaar. Sommige corporaties baseren de productiedoelstelling daarbij op een theoretische cyclus van 30, 40 of 50 jaar dat ze bij iedere woning een aanpak wille doen. Een geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende: *“We hebben de portefeuille gedeeld door 30 jaar. Dan zit je op 600 renovaties per jaar. Omdat we een boeggolf hebben gecreëerd doen we nu wat meer en in latere jaren wat minder.”* Andere corporaties benoemen in de portefeuillestrategie geen doelstellingen voor het aantal renovaties, omdat de focus in de portefeuillestrategie meer ligt op de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille naar huurklasse, product en gebied.

Corporaties noemen in de interviews nog een aantal overige instrumenten die worden ingezet bij de transformatieopgave. In de eerste plaats gaat het om het huurbeleid als instrument. Daarbij gaat het met name om liberalisaties, waarbij woningen bij mutatie van de sociale naar de vrije sector overgaan. En andersom ook om deliberalisaties of socialisaties waarbij woningen van de vrije sector naar de sociale sector gaan. Dit instrument wordt met name ingezet om te sturen op de omvang van de sociale voorraad of vrije sector in de wensportefeuille. Daarnaast zetten corporaties dit instrument in om een gevarieerd woningaanbod aan te kunnen bieden per wijk. Andere instrumenten die enkele corporaties nog benoemen in de transformatieopgave zijn de terugkoop van woningen van woningen die met een koopgarant-constructie verkocht zijn en het opsplitsen van woningen.

Deelconclusies:

In deze tweede paragraaf stond de volgende deelvraag centraal: *Hoe zijn de wensportefeuille en het bijbehorende transitieprogramma geformuleerd, welke onderdelen zijn daarin opgenomen?* Op basis van de analyse van het praktijkonderzoek kunnen de volgende deelconclusies worden getrokken over het onderdeel transformatieopgave:

- De uitwerking van de transformatieopgave verschilt sterk tussen corporaties. Een aantal corporaties laten de optelsom zien hoe de huidige portefeuille plus instrumenten (nieuwbouw, verkoop, sloop, huurbeleid) resulteert in de wensportefeuille. Daarbij worden uitsplitsingen gemaakt naar deelportefeuilles en product.
- Andere corporaties richten zich met name op productiedoelstellingen voor nieuwbouw en verkoop zonder daarbij een directie relatie te leggen met de wensportefeuille. De inzet van het instrumentarium wordt daarbij gezien als opgave voor het tactische beleid.
- De transformatieopgave wordt vooral beschouwt als richting, waarbij het wenselijk is om een bepaalde mate van flexibiliteit in te bouwen.
- Het instrument nieuwbouw wordt door alle corporaties op ingezet. Er zijn wel verschillen tussen corporaties hoe sturend ze in de productgroepen die met nieuwbouw toegevoegd moeten worden.
- Het instrument sloop wordt niet gezien als doel op zich, maar een uitkomst van woningen die technisch verouderd zijn, kansen voor verdichting en de wens voor herstructurering van wijken.
- Het instrument verkoop wordt zeer wisselend ingezet. Sommige corporaties zien het als zeer belangrijke knop in de transformatieopgave. Andere corporaties leggen de nadruk bij verkoop vooral op het genereren van middelen. Ook zijn er corporaties waarbij verkoop slechts zeer beperkt wordt ingezet.
- Woningverbeteringen en renovaties zijn niet zo zeer onderdeel van de transformatieopgave, omdat de focus meer ligt op de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille. Een deel van de corporaties heeft wel productiedoelstellingen in de portefeuillestrategie opgenomen.
- Overige instrumenten die ingezet worden zijn het huurbeleid, de terugkoop van koopgarantwoningen en het splitsen van woningen.

5.3 Doelstellingen in portefeuillestrategie

Bepalen van doelstellingen

Uit de vorige paragraaf is reeds een beeld naar voren gekomen hoe corporaties hun doelstellingen bepalen. Belangrijke bouwstenen bij het bepalen van de doelstellingen zijn de omgevingsanalyse en het ondernemingsplan. Ten aanzien van beschikbaarheid (gewenste omvang sociale voorraad) is deze doelstelling veelal gebaseerd op het woningbehoefteonderzoek met een uitgangspunt over welk aandeel de corporatie wil bedienen. Bij een aantal corporaties is de omvang van de sociale voorraad meer de uitkomst van de (financiële) mogelijkheden van nieuwbouw. Ten aanzien van kwaliteit is er geen duidelijke lijn zichtbaar en zijn corporaties zoekende. Wel hanteren een aantal corporaties een bepaald vervangingspercentage voor de portefeuille in de transformatieopgave. Ten aanzien van duurzaamheid lijkt er sprake te zijn van een overgangperiode waarbij een aantal van de corporaties de doelstellingen bepalen op basis van een gemiddeld energielabel/index en aantal corporaties de stap heeft gemaakt om hun doelstelling te bepalen op basis van het klimaatakkoord.

Een meer commerciële invalshoek waarbij wordt gekeken naar het rendements-risicoprofiel van de vastgoedportefeuille speelt niet of nauwelijks een rol bij het bepalen van de doelstellingen. Uit de interviews en de analyse in dit hoofdstuk komen slechts sporadisch voorbeelden naar voren waarbij het risicoprofiel een rol speelt. Zo kijkt Woonbron bij de gewenste samenstelling van de portefeuille naar sterkte woningtypes. Mooiland laat het risicoprofiel van stedelijke gebied en landelijk gebied meewegen bij de geografisch spreiding van de portefeuille en beoordeeld bouwjaarklassen op het risicoprofiel. Ook bij doelstellingen van de vrije sector portefeuille speelt rendement soms een rol.

Maar het algemene beeld is dat bij het bepalen van doelstellingen de maatschappelijke opgaven leidend zijn.

Prioriteren van doelstellingen

In de interviews met corporaties is besproken op welke wijze ze prioriteren bij het bepalen van de doelstellingen in de portefeuillestrategie. Uit de interviews komt een tweedeling tussen corporaties naar voren. Enerzijds zijn er corporaties die een duidelijke prioritering maken tussen de verschillende maatschappelijke doelstellingen. De basis daarvoor ligt veelal in het ondernemingsplan. Het algemene beeld daarbij is dat beschikbaarheid (uitbreiding sociale voorraad) een hogere prioriteit krijgt dan duurzaamheid. Een geïnterviewde vertelt hierover het volgende: *“In het ondernemingsplan hebben we een prioritering bepaald. We gaan voor olympisch goud op de pijler fijn en ongestoord wonen. We gaan voor een podiumplaats op de pijler voldoende betaalbare woningen. En we classificeren ons voor de olympische spelen op de pijler woningen verduurzamen. Die drie pijlers hebben een volgorde van belangrijkheid die doorwerkt in de portefeuillestrategie. Bij de keuze tussen een betaalbare woning voor een specifieke doelgroep of een duurdere woning die duurzamer is dan kiezen we voor het eerste.”*

Anderzijds zijn er corporaties die juist geen expliciete keuze maken tussen de verschillende maatschappelijke thema's. Een van de corporaties schrijft daarover in de portefeuillestrategie het volgende: *“We geloven dat al onze doelen belangrijk zijn. En dat er niet zomaar te kiezen valt voor het één of het ander, juist vanwege het maatschappelijke belang van al deze doelstellingen. We kiezen er dan ook bewust niet voor het ene onderwerp boven het andere te plaatsen of op deelgebieden voor het maximale te gaan. We zoeken manieren om de wisselwerking tussen beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit/ duurzaamheid te optimaliseren.”* Bij het innemen van het standpunt om geen prioritering te maken lijkt ook de financiële positie van de corporatie een rol te spelen. Een andere geïnterviewde noemt in dit kader het volgende: *“Wij kunnen niet zo goed keuzes maken. Beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid zijn alle drie heel belangrijk. We zeggen niet dat het belangrijker is dat we de juiste woning typologieën realiseren dan dat we de woningvoorraad CO2 neutraal krijgen in 2050. Die keuze maken we niet zolang we die niet per se hoeven te maken. We kijken wat we moeten doen om bij het maximale te komen. We hebben nu nog de ruimte om dat te kunnen zeggen. Uit het onderzoek opgave/middelen is gebleken dat het de vraag is hoe dat over een paar jaar is.”* In het verlengde daarvan geeft een geïnterviewde aan al tegen de grenzen te zijn aangelopen en dat daarmee ook het prioriteringsvraagstuk van belang wordt: *“Het is nooit een gesprek geweest hoe we onze middelen inzetten. In duurzaamheid, nieuwbouw etc. Tot nu toe was het ja op alles. Afgelopen jaar zijn we tegen grenzen aangelopen. Daarom is de ondernemingsstrategie nu heel belangrijk waarin we de keuze maken wat het belangrijkste is.”* Ook zonder expliciete keuzes te maken tussen maatschappelijke doelstellingen maken sommige corporaties in hun portefeuillestrategie wel impliciete keuzes, bijvoorbeeld in het tempo van maatregelen. Eén van de geïnterviewden noemt in dit kader het volgende: *“Impliciet maken we wel een keuze dat we inzetten op beschikbaarheid met extra nieuwbouw, terwijl we temporiseren op duurzaamheid. Expliciet hebben we geen keuze gemaakt, maar impliciet dus wel.”*

Uit de interviews komt een gemixt beeld naar voren in hoeverre een prioritering wenselijk is bij de portefeuillestrategie. Eén geïnterviewde vertelt in dit kader het volgende:

“Mijn corporatie is heel goed in te zeggen we zijn eigenlijk van alles. Ik vind dat heel lastig, want dan zijn we op verschillende schaakborden bezig en worden we daarop ook bespeeld door huurdersorganisaties en gemeenten. Ik maak me zorgen dat we niet alles kunnen.” Een andere geïnterviewde verteld andersom dat: *“Je ziet vaak in de sector moeten we inzetten op duurzaamheid of betaalbaarheid. Moeten we gaan voor nieuwbouw of renovatie. Dat is voor mij geen keuze. We maken geen prioritering in doelstellingen. Met de RvC hebben we discussie gehad of één belangrijker is dan de ander. Maar wij zeggen eigenlijk dat je alle schuifjes omhoog moeten bewegen in dit tempo. Je kunt niet eentje heel hoog bewegen en de andere laten zitten. Daar hebben we niet voor gekozen. We hebben gezocht naar de juiste balans in de schuifpanelen.”*

Deelconclusies:

In deze derde paragraaf stond de volgende deelvraag centraal: *Op welke wijze bepalen corporaties hun doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid in hun portefeuillestrategie?* Op basis van de analyse van het praktijkonderzoek kunnen de volgende deelconclusies worden getrokken:

- De doelstelling voor beschikbaarheid (omvang sociale voorraad) wordt veelal bepaald op basis van woningbehoefteonderzoek, maar in sommige gevallen wel begrenst door de financiële mogelijkheden van corporaties of de beschikbaarheid van locaties. Bij doelstellingen op het vlak van kwaliteit is geen duidelijke lijn zichtbaar en zijn corporaties over het algemeen zoekende. Bij duurzaamheid is sprake van een overgangssituatie waarbij corporaties de stap maken om de doelstellingen te baseren op het klimaatakkoord.
- Bij het bepalen van doelstellingen zijn de maatschappelijke opgaven van corporaties leidend. Het rendements-risicoprofiel van de vastgoedportefeuille speelt niet of nauwelijks een rol bij het bepalen van de doelstellingen.
- Een deel van de corporaties hanteert op basis van het ondernemingsplan een duidelijke prioritering tussen de verschillende maatschappelijke doelstellingen. Het algemene beeld daarbij is dat beschikbaarheid (uitbreiding sociale voorraad) een hogere prioriteit krijgt dan duurzaamheid.
- Een ander deel van de corporaties hanteert andersom geen prioritering, maar zoekt naar een evenwichtige balans in de doelstellingen. Soms worden wel impliciet keuzes gemaakt bijvoorbeeld in het tempo van de transformatieopgave.

6. Analyse uitkomsten praktijkonderzoek

In de vorige twee hoofdstukken zijn de uitkomsten van het praktijkonderzoek beschreven en geanalyseerd. Als opmaat richting de conclusies wordt in dit korte hoofdstuk een kritische blik geworpen op de uitkomsten van de interviews. Daarbij wordt per deelonderwerp stil gestaan bij de overeenkomsten en verschillen tussen corporaties. Daarnaast wordt de verbinding gelegd met het theoretisch kader.

<i>Deelonderwerp</i>	<i>Processtappen portefeuillestrategie</i>
Hoofdlijn interviews	<ul style="list-style-type: none"> Alle geïnterviewde corporaties beschikken over een portefeuillestrategie, waarbij de missie/visie uit het ondernemingsplan en een omgevingsanalyse gezien worden als belangrijkste bouwstenen. De beleidsachtbaan van Van Os wordt daarbij veelvuldig door corporaties gebruikt voor het doorlopen van de processtappen om te komen tot een portefeuillestrategie.
Verschillen tussen respondenten	<ul style="list-style-type: none"> Een deel van de corporaties gebruikt de beleidsachtbaan niet specifiek voor het opstellen van de portefeuillestrategie maar vooral voor het doorlopen van de vastgoedsturingscyclus. Voor het opstellen van de portefeuillestrategie wordt een apart stappenplan gehanteerd. De verbondenheid tussen ondernemingsplan en portefeuillestrategie en de mate waarin het ondernemingsplan richting geeft voor de vastgoedportefeuille verschilt sterk tussen corporaties. De frequentie waarin een update plaats vindt van de portefeuillestrategie verschilt van een jaarlijkse update tot een update eens per 4 of 5 jaar
Aansluiting op theoretisch kader	<ul style="list-style-type: none"> Waar Middendorp (2010) constateert dat van een expliciete portefeuillestrategie nog geen sprake is komt uit de interviews in deze scriptie naar voren dat alle corporaties anno 2021 beschikken over een portefeuillestrategie. Corporaties sluiten qua procesmodel het vaakst aan op de beleidsachtbaan. Het driekamermodel wordt niet gehanteerd. Een strikt onderscheid tussen een tussen de maatschappelijke kamer, vastgoedkamer en vermogenskamer wordt niet als noodzakelijk beschouwd. De belangrijkste bouwstenen (ondernemingsplan en omgevingsanalyse) komen ook impliciet of expliciet terug in het stappenplan vastgoedsturing van Eskinasi, de beleidsachtbaan van Van Os en het driekamermodel van Conijn. Een analyse van de bestaande portefeuille naar segmenten wordt slechts door een deel van de respondenten benoemd als stap. Vanuit het theoretisch kader komt deze stap met name naar voren in het strategisch voorraadbeleid en als onderdeel van de interne positionering in het stappenplan vastgoedsturing. De tijdsgeschiedenis bij het strategisch voorraadbeleid was meer marktgeoriënteerd, waarbij rekening werd gehouden met (toekomstige) vraaguitval. In de huidige tijdsgeschiedenis waarbij sprake is van een groot woningtekort ligt de focus wellicht minder op het analyseren van kwetsbare segmenten in de portefeuille. Het doorrekenen van beleidsvarianten en scenario's wordt door respondenten niet expliciet als stap benoemd maar vormt veelal wel onderdeel uit van het traject om een portefeuillestrategie op te stellen. In de beleidsachtbaan (stap: (voorspellen effecten portefeuillebeleid) en het stappenplan vastgoedsturing (stap: veranderopgave en scenarioanalyse) heeft een doorrekenen van scenario's een prominentere plek.

<i>Deelonderwerp</i>	<i>Omgeving</i>
Hoofdlijn interviews	<ul style="list-style-type: none"> De nadruk bij de omgevingsanalyse ligt op de analyse van de demografische ontwikkeling. Daarvoor worden woningbehoefteonderzoeken uitgevoerd. Corporaties betrekken over het algemeen huurdersorganisaties en gemeenten bij het vormgeven van de portefeuillestrategie, maar hun inbreng blijft beperkt. De portefeuillestrategie weerspiegelt vooral de eigen visie van de corporatie op het vastgoed. Respondenten benadrukken daarbij de eigen verantwoordelijkheid van corporaties om aan hun maatschappelijke opgaven invulling te geven.
Verschillen tussen respondenten	<ul style="list-style-type: none"> Een aantal corporaties gebruikt een complete DESTEP-methode bij de omgevingsanalyse, andere corporaties leggen de focus vooral op de analyse van de woningmarkt. In de intensiteit van het betrekken van stakeholders zitten nuanceverschillen. Bijvoorbeeld in het aantal sessies met huurdersorganisaties en gemeenten en de ruimte aan deze stakeholders om hun inbreng te kunnen leveren.
Aansluiting op theoretisch kader	<ul style="list-style-type: none"> Uit de diverse procesmodellen (stappenplan vastgoedsturing, beleidsachtbaan, driekamermodel) komt geen duidelijk beeld naar voren over de wijze van het

	<p>betrekken van stakeholders. Uit de historische ontwikkeling van het corporatiebestel komt wel de veranderende relatie tussen overheid en corporaties naar voren. Vanaf de jaren negentig werden banden tussen corporaties en overheden doorgesneden en gingen corporaties fungeren als zelfstandige organisaties met een maatschappelijke opdracht. Die maatschappelijke opdracht is met de nieuwe woningwet aangescherpt (terug naar de kerntaak) en de rol van gemeenten (en huurderskoepels) is steviger gepositioneerd in het traject van prestatieafspraken. Bij het opstellen van de portefeuillestrategie komt in de praktijk toch vooral het zelfstandige karakter van de corporaties naar voren. Bij eventuele spanningen is de modus om deze spanningen te benoemen en de eigen strategie en keuzes toe te lichten. En niet om in de portefeuillestrategie op zoek te gaan naar een compromis of een gezamenlijke visie op de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille.</p>
--	---

Deelonderwerp	Wensportefeuille en transformatieopgave
Hoofdlijn interviews	<ul style="list-style-type: none"> De meeste corporaties hebben in de portefeuillestrategie een wensportefeuille geformuleerd waarin doelstellingen zijn opgenomen over de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille naar omvang, huurklasse, product, locatie en duurzaamheidsklasse. Corporaties willen met hun wensportefeuille inspelen op de demografische ontwikkelingen van vergrijzing en een toename van kleine huishoudens.
Verschillen tussen respondenten	<ul style="list-style-type: none"> De vorm van de wensportefeuille verschilt tussen corporaties. Bijvoorbeeld ten aanzien van het onderscheid tussen een haalbare en een wensportefeuille. Enkele corporatie kiezen er bewust voor om geen echte wensportefeuille te hanteren, maar de focus te leggen op de gewenste ontwikkelrichting van de portefeuille. Ten aanzien van de samenstelling van de portefeuille naar product verschillen de indicatoren die corporaties gebruiken, zoals oppervlakte, kameraantal en woningtype. De uitwerking van de transformatieopgave verschilt sterk tussen corporaties. Een aantal corporaties laten zien hoe de optelsom van de huidige portefeuille plus instrumenten (nieuwbouw, verkoop, sloop, huurbeleid) resulteert in de wensportefeuille. Andere corporaties richten zich met name op productiedoelstellingen voor nieuwbouw en verkoop. Het instrument verkoop wordt zeer wisselend ingezet. Sommige corporaties zien het als zeer belangrijke knop in de transformatieopgave. Andere corporaties leggen bij verkoop de nadruk op het genereren van middelen of zetten verkoop slechts zeer beperkt in.
Aansluiting op theoretisch kader	<ul style="list-style-type: none"> Zowel in de beleidsachtbaan als het stappenplan vastgoedsturing wordt de koppeling gemaakt tussen productgroep en klantgroep. Corporaties kiezen in de praktijk om in hun wensportefeuille niet te sturen op dergelijke productmarktcombinaties. De corporaties willen vanuit toekomstbestendigheid een product neer zetten wat voor een brede doelgroep toegankelijk is. Het onderscheid tussen wensportefeuille, transformatieopgave en productiedoelstelling, zoals in de beleidsachtbaan wordt verondersteld, wordt in de praktijk niet altijd zo scherp gemaakt. Een verklaring kan wellicht gevonden worden in dat corporaties vooral gericht zijn op actie. Oftewel zo veel mogelijk woningen bij bouwen en een bijdrage leveren aan het woningtekort.

Deelonderwerp	Doelstellingen
Hoofdlijn interviews	<ul style="list-style-type: none"> De doelstellingen van corporaties in hun portefeuillestrategie worden voornamelijk gedreven door de maatschappelijke opgaven zoals het wegwerken van het woningtekort, inspelen op vergrijzing en kleine huishoudens en een bijdrage leveren aan het klimaatkkoord.
Verschillen tussen respondenten	<ul style="list-style-type: none"> Verschillen zijn zichtbaar in de mate waarin corporaties een prioritering aanbrengen in hun doelstellingen. Een deel van de corporaties hanteert op basis van de positionering in het ondernemingsplan een duidelijke prioritering tussen de verschillende maatschappelijke doelstellingen, waarbij beschikbaarheid (uitbreiding sociale voorraad) meestal een hogere prioriteit krijgt dan duurzaamheid. Een ander deel van de corporaties hanteert geen prioritering en zoekt naar een evenwichtige balans in de doelstellingen.
Aansluiting op theoretisch kader	<ul style="list-style-type: none"> Corporaties zijn over het algemeen niet bezig om de portefeuillesamenstelling te optimaliseren vanuit het oogpunt van een commerciële belegger. Het rendementsrisicoprofiel speelt nauwelijks een rol bij het bepalen van de doelstellingen. De maatschappelijke opgaven zijn dominant.

- De taakopvatting die corporaties hanteren bij het opstellen van de portefeuillestrategie sluit goed aan bij de tijdgeest van 'terug naar de kerntaak'. Uit de interviews komen geen grote verschillen naar voren over de taakopvatting van corporaties. Wel is zichtbaar dat corporaties in toenemende mate ook actieve rol willen innemen in het middenhuursegment.

7. Conclusie

7.1 Conclusie

In het onderzoek in deze scriptie is antwoord gegeven op de volgende centrale vraag:

Op welke wijze geven grote woningcorporaties anno 2021 procesmatig en inhoudelijk invulling aan hun portefeuillestrategie?

Invulling geven aan de portefeuillestrategie

Alle onderzochte corporatie beschikken anno 2021 over een portefeuillestrategie. Het opstellen van de portefeuillestrategie wordt gezien als proces, waarbij veel werk zit in het doorlopen van dit proces, mensen meenemen en het bepalen van de gewenste richting. De theorie en het praktijkonderzoek laten min of meer dezelfde bouwstenen zien die van belang zijn daarbij: een omgevingsanalyse, het ondernemingsplan en in sommige gevallen ook een portefeuileanalyse. De beleidsachtbaan wordt daarbij veelvuldig als procesmodel gebruikt, vaak toegespitst op de organisatiestructuur van de corporatie.

Het algemene beeld dat naar voren komt is dat corporaties weliswaar gemeenten betrekken bij het bepalen van de portefeuillestrategie, maar dat de strategie vooral hun eigen visie weerspiegelt. Bij spanningen met het gemeentelijk beleid is de modus vooral om de eigen strategie en keuzes toe te lichten. En niet om in de portefeuillestrategie op zoek te gaan naar een compromis of een gezamenlijke visie op de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Dit beeld legt het historische spanningsveld bloot tussen publieke en private aansturing van corporaties. Bij het opstellen van de portefeuillestrategie komt in de praktijk vooral het zelfstandige karakter van de corporaties naar voren met een eigen verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd wordt vanuit deze legitimiteit wel de noodzaak gevoelt om de omgeving te betrekken.

De meeste corporaties hebben in de portefeuillestrategie een wensportefeuille geformuleerd waarin doelstellingen zijn opgenomen over de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille over tien jaar. In de wensportefeuille wordt veelal een onderscheid gemaakt in de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille naar omvang, huurklasse, product, locatie en duurzaamheidsklasse. Corporaties willen qua productgroep inspelen op de trends van meer kleine huishoudens en vergrijzing. Het merendeel van de corporaties werkt de weg naar de wensportefeuille uit in de transformatieopgave, waarin doelstellingen zijn opgenomen voor de instrumenten nieuwbouw, verkoop, sloop en huurbeleid. Bij het bepalen van de doelstellingen in de portefeuillestrategie zijn de maatschappelijke opgaven leidend. Hierbij speelt wellicht ook de tijdsgeest een rol met een groot woningtekort, een grote opgave vanuit het klimaatakkoord en een taakopvatting die gericht is op 'terug naar de kerntaak'.

Verschillen tussen corporaties

Uit het onderzoek in deze scriptie komen een aantal opvallende verschillen naar voren tussen corporaties. Ten eerste verschilt de mate waarin het ondernemingsplan richting en kaders geeft voor de vastgoedportefeuille bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Ten tweede verschilt de vorm en uitwerking van de wensportefeuille. Een aantal corporaties maakt onderscheid tussen een haalbare en een wensportefeuille of laten productiedoelstellingen en wensportefeuille door elkaar lopen. Ook zijn er corporaties die zich niet willen vastleggen op een eindbeeld, flexibiliteit zoeken en daarom niet echt een wensportefeuille hanteren. Ten derde worden voor de indicator productgroep in de wensportefeuille uiteenlopende indicatoren gebruikt, zoals kameraantal, woningtype en oppervlakteklasse. Ten vierde verschilt de uitwerking van de transformatieopgave sterk tussen corporaties. Een aantal corporaties laten zien hoe de optelsom van de huidige portefeuille plus instrumenten resulteert in de wensportefeuille. Andere corporaties richten zich met name op productiedoelstellingen voor nieuwbouw en verkoop. Daarbij wordt met name het instrument verkoop zeer wisselend ingezet. Tenslotte zijn verschillen zichtbaar in de mate waarin corporaties een keuze

maken in de prioritering van hun doelstellingen. Een deel van de corporaties hanteert op basis van de positionering in het ondernemingsplan een duidelijke prioritering tussen de verschillende maatschappelijke doelstellingen, waarbij beschikbaarheid (uitbreiding sociale voorraad) meestal een hogere prioriteit krijgt dan duurzaamheid. Een ander deel van de corporaties hanteert geen prioritering en zoekt naar een evenwichtige balans in de doelstellingen.

Verschillen tussen theorie en praktijk

Uit het onderzoek in deze scriptie komen een aantal opvallende verschillen naar voren tussen de theorie en praktijk. Ten eerste valt op dat het driekamermodel in de praktijk niet wordt gebruikt. Een strikt onderscheid tussen de maatschappelijke kamer, vastgoedkamer en vermogenskamer wordt niet als noodzakelijk beschouwd. Ten tweede wordt het doorrekenen van beleidsvarianten en scenario's door respondenten niet expliciet als stap benoemd maar vormt veelal wel onderdeel van het traject om een portefeuillestrategie op te stellen. In de theoretische procesmodellen heeft een doorrekenen van scenario's een prominentere plek. Ten derde wordt het onderscheid tussen wensportefeuille, transformatieopgave en productiedoelstellingen, zoals in de beleidsachtbaan wordt verondersteld, in de praktijk niet altijd zo scherp gemaakt. Een verklaring kan wellicht gevonden worden in dat corporaties doelstellingen willen formuleren die gericht zijn op actie. Ten vierde wordt de koppeling tussen productgroep en klantgroep, zoals wordt verondersteld in de beleidsachtbaan en het stappenplan vastgoedsturing, in de praktijk niet gemaakt. Corporaties kiezen om in hun wensportefeuille niet te sturen op dergelijke productmarktcombinaties. De corporaties willen vanuit toekomstbestendigheid een product neer zetten wat voor een brede doelgroep toegankelijk is. Ten slotte valt op dat corporaties over het algemeen niet bezig zijn om de portefeuillesamenstelling te optimaliseren vanuit het oogpunt van een commerciële belegger. Het rendements-risicoprofiel speelt nauwelijks een rol bij het bepalen van de doelstellingen. De maatschappelijke opgaven zoals het wegwerken van het woningtekort of een bijdrage leveren aan de energietransitie zijn dominant.

7.2 Reflectie

Het onderzoek in deze scriptie is tamelijk voorspoedig verlopen. De openheid van de respondenten in de interviews in combinatie met de analyse van de portefeuillestrategieën hebben geresulteerd in een betrouwbaar beeld hoe de XL-corporaties invulling geven aan hun portefeuillestrategie. Eén cruciaal aspect viel daarbij soms lastiger te doorgronden: op welke wijze corporaties de brug maken van de bouwstenen naar de wensportefeuille en transformatieopgave. Hoe worden in die grote puzzel keuzes en afwegingen gemaakt? Veelal leken de doelstellingen in de portefeuillestrategie een vanzelfsprekendheid te zijn.

In de onderzoeksopzet is in deze scriptie gekozen voor een verkennend onderzoek. In de analyse van het praktijkonderzoek is een neutrale positie ingenomen over de wijze waarop corporaties invulling geven aan hun portefeuillestrategie. De keerzijde daarvan is dat de analyse van het praktijkonderzoek en de daaruit voortvloeiende conclusies voornamelijk beschrijvend van aard zijn. Uit de combinatie van literatuuronderzoek, analyse van de portefeuillestrategieën en de gesprekken in de interviews zijn wel een aantal leerpunten te trekken. In de volgende paragraaf zal daar verder op worden ingegaan.

In dit onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen waarbij de schrijver van deze scriptie voorafgaand andere verwachtingen had. Ten eerste valt op dat de corporaties slechts sporadisch een commerciële invalshoek betrekken bij de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de dominantie van maatschappelijke opgaven, zoals het woningtekort en de energietransitie. Ten tweede valt op dat gemeenten en huurdersorganisaties weliswaar geconsulteerd worden bij het opstellen van de portefeuillestrategie, maar dat de effectieve inbreng beperkt lijkt te zijn. Het gesprek tussen corporaties, gemeenten en huurdersorganisatie vindt vooral plaats bij de prestatieafspraken, terwijl de portefeuillestrategie daarbij wel geldt als belangrijk kader voor corporatie. Ten derde valt op dat in de theorie de koppeling wordt gemaakt tussen productgroep en klantgroep, terwijl corporaties in de praktijk vooral kiezen voor een product wat voor

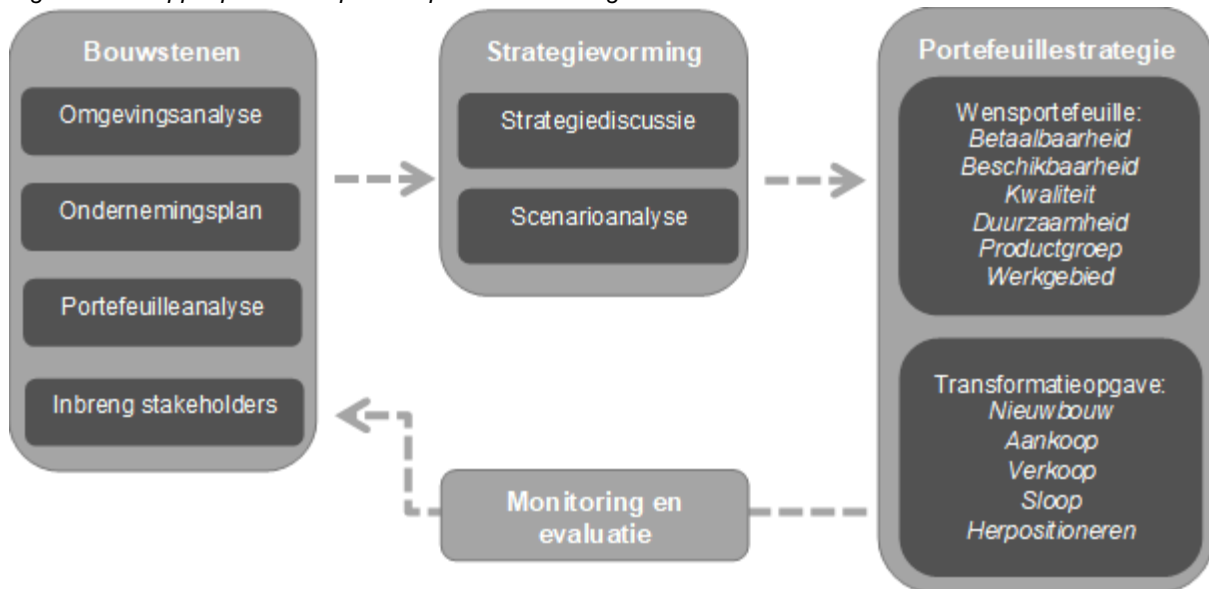
een brede doelgroep toegankelijk is. Ten vierde valt op dat niet iedere corporatie een echte wensportefeuille hanteert of dat de wensportefeuille vermengd wordt met productiedoelstellingen.

Ten slotte zorgde het doornemen van de portefeuillestrategieën van de corporaties ook voor verwondering. We staan als corporaties voor vergelijkbare opgaven: veel bouwen voor kleine huishoudens, inspelen op de vergrijzing en woningen verduurzamen. Weliswaar zijn er verschillen tussen gebieden, maar de taakopvatting van corporaties en de ontwikkelrichting van de portefeuillesamenstelling die de geïnterviewde corporaties nastreven is min of meer hetzelfde. En toch zijn de portefeuillestrategieën van de corporaties qua vorm en inhoud enorm verschillend. Hoewel er meerdere wegen naar Rome leiden, zou het mooi zijn als daar iets meer uniformiteit in aan gebracht kan worden.

7.3 Aanbevelingen

Om een bijdrage te leveren aan meer uniformiteit in de portefeuillestrategieën van corporaties wordt in deze paragraaf een eerste aanzet gegeven voor een best practice. Aan de hand van het conceptueel model uit paragraaf 3.1 wordt hieronder een stappenplan doorgenomen voor het opstellen van de portefeuillestrategie. Daarbij worden een aantal tips gegeven op basis van de literatuur, de analyse van de portefeuillestrategieën van de corporaties en de interviews.

Figuur 6.1: Stappenplan voor opstellen portefeuillestrategie



Bouwstenen

- **Omgevingsanalyse:** start het traject met een opstellen van de omgevingsanalyse. Breng daarbij relevante ontwikkelingen voor de vastgoedportefeuille in kaart. Leg daarbij de focus op het woningbehoefte onderzoek en een analyse van de woningmarkt. Tip: denk voor het uitvoeren van de analyses alvast na over hoe je de vertaalslag kan maken naar doelstellingen voor de eigen vastgoedportefeuille.
- **Ondernemingsplan:** bekijk welke doelstellingen in het ondernemingsplan van belang zijn voor de portefeuillestrategie. Wat is de missie/visie en hoe positioneert de corporatie zich? Beoordeel ook in welke doelstellingen nog ruimte zit en waar doelstellingen nog ontbreken.
- **Portefeuilleanalyse:** breng de sterke en zwakke punten van de portefeuille in kaart. Hierbij kan onder meer gekeken worden naar het rendement-risicoprofiel van verschillende segmenten in de vastgoedportefeuille.
- **Inbreng stakeholder:** betrek gemeenten en huurdersorganisaties bij het opstellen van de portefeuillestrategie. Bespreek wat hun wensen zijn en maak eventuele spanningen

inzichtelijk. Tip: zoek de afstemming ook met andere corporaties zodat de optelsom van verschillende portefeuillestrategieën op elkaar aansluit.

Strategievorming

- *Strategiediscussie*: beleg een aantal strategische sessies met het directieteam/bestuur om de richting te bepalen voor de portefeuillestrategie. Bespreek daarbij de relevante uitkomsten uit de omgevingsanalyse, de analyse van het ondernemingsplan, de portefeuileanalyse en de wensen van stakeholders en leg keuzes voor ten aanzien van de wensportefeuille en transformatieopgave. Deze fase van strategievorming heeft een iteratief karakter.
- *Scenarioanalyse*: maak voor de strategiesessies gebruik van scenarioanalyses, waarbij effecten van het portefeuillebeleid worden doorgerekend en gesimuleerd. Enerzijds kunnen daarbij verschillende beleidsvarianten doorrekend worden. Anderzijds kan de financiële robuustheid van de strategie getoetst worden door scenario's door te rekenen met verschillende uitgangspunten ten aanzien van bijvoorbeeld rente, inflatie of bouwkosten.

Portefeuillestrategie

- *Wensportefeuille*: werk de strategische keuzes uit in een wensportefeuille. Benoem daarin de gewenste samenstelling van de portefeuille naar bijvoorbeeld huurklasse, product en duurzaamheid. Maak daarbij eventueel onderscheid in doelstellingen per deelportefeuille, gemeente of stadsdeel. Tip: Maak een bewuste afweging op welke indicatoren je wilt sturen in de wensportefeuille.
- *Transformatieopgave*: het verschil tussen de huidige portefeuille en de wensportefeuille betreft de transformatieopgave. Splits de transformatieopgave op naar de verschillende instrumenten, zoals nieuwbouw/aankoop, verkoop, sloop en huurbeleid. Tip: werk in de transformatieopgave met een bandbreedte, zodat op het tactische niveau enige flexibiliteit ontstaat in de uitwerking van de portefeuillestrategie.

Monitoring en evaluatie

- Van belang is om de cirkel rond te maken en de portefeuillestrategie periodiek te monitoren en te evalueren. De monitoring en evaluatie kan ook weer een bouwsteen zijn voor een nieuwe ronde om invulling te geven aan de portefeuillestrategie. Tip: veranker de monitoring in de planning en control cyclus.

Leerpunten scriptie voor opdrachtgever

Deze scriptie is geschreven in opdracht van de woningcorporatie Havensteder. Vanuit oogpunt van de opdrachtgever is het doel om te leren van andere corporaties hoe ze invulling geven aan hun portefeuillestrategie en van daaruit verbeterpunten te benoemen voor de eigen werkwijze. In het verlengde van de voorgaande tips levert het scriptieonderzoek een aantal waardevolle leerpunten op die gebruikt kunnen worden bij een volgende ronde om invulling te geven aan de portefeuillestrategie:

- Bij de laatste update van de portefeuillestrategie richtte de omgevingsanalyse zich bij Havensteder op duurzaamheid. Het verdient aanbeveling om de omgevingsanalyse breder te trekken en ook de relevante demografische, politieke, maatschappelijke, culturele en economische ontwikkelingen in kaart te brengen om daarmee vanuit een breder perspectief naar de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille te kijken.
- De relatie tussen ondernemingsplan en portefeuillestrategie kan versterkt worden door bij het opstellen van de portefeuillestrategie te beoordelen welke kaders in het ondernemingsplan van invloed zijn op de vastgoedportefeuille en waar aan de andere kant nog ruimte zit in de keuzes.
- Een analyse van de huidige portefeuille kan toegevoegd worden aan het stappenplan om daarmee de kwetsbaarheden in de samenstelling van de vastgoedportefeuille bloot te leggen.
- De afstemming met andere corporaties over de wensportefeuille kan worden verbeterd om daarmee te zorgen dat de optelsom van de plannen van de corporaties ook klopt.

- Het verdient aanbeveling om de indicatoren die gebruikt worden in de wensportefeuille opnieuw tegen het licht te houden. Havensteder stuurt bijvoorbeeld in de huidige wensportefeuille op bouwjaarklassen, terwijl uit deze scriptie naar voren komt dat vrijwel geen andere corporaties dit doet. Beoordeel daarom opnieuw wat de relevantie is om te sturen op bouwjaarklassen. Daarnaast kan bekeken worden welke indicator relevant is voor de samenstelling van de portefeuille naar product. Is dat woningtype, kameraantal, oppervlakte of een combinatie van deze kenmerken?
- De wensportefeuille kan verder uitgesplitst worden naar gemeente. Daarmee wordt zichtbaar wat de inzet wordt per gemeente voor bijvoorbeeld de gewenste omvang van de sociale voorraad.
- Daarnaast kan de transformatieopgave concreter worden uitgewerkt door per instrument (nieuwbouw, verkoop, sloop, huurbeleid) aan te geven wat de inzet is en de relatie te leggen tussen de huidige portefeuille en de wensportefeuille. Daarbij kan eventueel gewerkt worden met bandbreedtes om flexibiliteit te hebben in de vertaling van de portefeuillestrategie op tactisch niveau.
- Tenslotte is het waardevol om bij een nieuwe ronde voor het opstellen van de portefeuillestrategie te beginnen met een evaluatie van de vigerende portefeuillestrategie.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek in deze scriptie biedt tenslotte ook ruimte voor vervolgonderzoek. Ten eerste is het in lijn met het proefschrift van Nieboer (2009) interessant om te onderzoeken op welke wijze de portefeuillestrategie doorwerkt richting concrete projecten. Wat maakt een portefeuillestrategie een succes voor een soepele implementatie en concrete doorwerking richting projecten? Ten tweede is een verdiepend onderzoek naar het gebruik van scenario's en beleidsvarianten relevant voor het opstellen van de portefeuillestrategie. Ten derde zou het ook interessant zijn om te onderzoeken of kleinere corporaties op eenzelfde wijze invulling geven aan hun portefeuillestrategie of dat er verschillen zichtbaar zijn met XL-corporaties.

Literatuur

- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Conijn, J., & Verkoeijen, A. (2016). *Visie vastgoedsturing en assetmanagement: position paper*. Rotterdam: Ortec Finance.
- De Vries, P. (2013). *Vastgoedsturing als bedrijfseconomisch strategisch planningsproces: een onderzoek naar het effect van het marktgebied op vastgoedsturing bij woningcorporaties* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MSRE/13/Vries.pdf>
- Eskinasi, M. (2006). *Corporaties & Vastgoedsturing*. Almere: Nestas communicatie en roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.
- KPMG. (2015). *Geen hype, maar realiteit. Hoe corporaties assetmanagement werkend maken*. Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/2203836-Geen-hype-maar-realiteit-1-geen-hype-maar-realiteit-hoe-corporaties-assetmanagement-werkend-maken-branchegroep-woningcorporaties.html>
- Lijzenga, J., Wissink, J., Pijpers, R., & Smit, S. (2020). *Effecten van de verhuurderheffing op het wonen in Nederland. Een evaluatie 2013 tot 2020*. Geraadpleegd van https://www.woonbond.nl/sites/woonbond/files/publicaties//Evaluatie_verhuurderheffing_2020.pdf
- Merks, H. (2016). *Scheiden of splitsen? Een onderzoek naar de strategische keuze van corporaties inzake hun niet-DAEB vastgoedportefeuille* (Masterscriptie). Geraadpleegd van https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MSRE/15/Merks_H.pdf
- Middendorp, M. (2010). *Portefeuillestrategie woningcorporaties: sturen op wonen, vastgoed en financiële ruimte* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/mre/10/Middendorp.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020. *Opgaven en middelen corporatiesector. Hoofdrapport*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/03/bijlage-1-hoofdrapport-opgaven-en-middelen-woningcorporaties>
- Nieboer, N. (2009). *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van Woningcorporaties* (Proefschrift). Geraadpleegd van <http://resolver.tudelft.nl/uuid:e632d903-4d05-4cea-a8ab-29eaf43089c5>
- Platform 31 (z.d.). *Woonvisie en prestatieafspraken*. <https://www.platform31.nl/wat-wedoen/kennisdossiers/kennisdossier-woningmarkt/woningwet/woonvisie-en-prestatieafspraken>
- Priemus, H. (2020). *Doelgericht woonbeleid*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/doelgericht-woonbeleid#>
- Van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij.
- Van Gool, R., Jager, P., Theebe, M., & Weisz, R. (2013). *Onroerend goed als belegging*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Van Poelgeest, M., Fain, J., Schreuders, H., Desloover, F., & Alberse, M. (2016). *Drie jaar werken met het DrieKamerModel*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/drie-jaar-werken-met-het--driekamermodel#>
- Van Os, P., & Corel, A. (2020). *Gebouw van de volkshuisvesting; renovatie gewenst! Gevolgen van 30 jaar volkshuisvestingsbeleid op sociaal wonen*. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/gebouw-van-de-volkshuisvesting-renovatie-gewenst#>

Van Os, P., & Kramer, R. (2013). *Mensen, stenen, geld 2.0: het beleidsproces bij woningcorporaties*. Amsterdam: RIGO Research en Advies.

Vestia (2019). *Samenvatting Herijkt Verbeterplan 2019-2021*. Geraadpleegd van <https://www.vestia.nl/Media/275a15b0-c8ba-4257-8ec6-2302df07899e/original/samenvatting-herijkt-verbeterplan-20192021-vestia.pdf/>

Bijlage I: Overzicht geïnterviewden

Corporatie	Geïnterviewde	Functie
Ymere	Michel Nouse	Vastgoedstrateeg
De Alliantie	Jaap Darwinkel	Senior adviseur strategie
Portaal	Ivo de Lijster	Portefeuillemanager
Woonstad	Marcel Straatman*	Manager portfolio
Rochdale	Pepijn Bakker	Adviseur portefeuillestrategie
Staedion	Nigel Janssen	Adviseur vastgoedsturing
Woonbron	Martine van Sprundel	Manager vastgoedsturing en beleid
Woonbedrijf	Ron Jeuriëns	Portefeuillemanager
Stadgenoot	Gerco Jonker	Portefeuillemanager
Lefier	Paul Looije	Portefeuillemanager
WonenBreburg	Rens Heij	Portefeuillemanager
Mooiland	Emile van den Burg	Portefeuillemanager

* Geïnterviewde is enkele weken na het interview overleden. De schrijver van deze scriptie is daarom terughoudend geweest in het gebruik van citaten van deze geïnterviewde.