

6 september
2016

Scriptie “Naar een volwassen
assetmanagement
bij woningcorporaties”



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

Erik Huisman





Scriptie “Naar een volwassen assetmanagement bij woningcorporaties”

Master Thesis

Master of Science in Real Estate (MSRE)

Specialisatie: vastgoedbeleggen

Onderwijsinstelling: Amsterdam School of Real Estate

Onderzoek uitgevoerd bij: Talis te Nijmegen en Mooiland te Ede

Auteur: Erik Huisman

Email: ehuisman@mooiland.nl

Afstudeerbegeleider: Johan Conijn

Datum: 6 september 2016

Status: definitief

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptieopdracht *‘de complexiteit van assetmanagement bij woningcorporaties’*. Deze opdracht is uitgevoerd in het kader van de afronding van mijn Master of Science in Real Estate (MSRE) opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate te Amsterdam.

Bij de zoektocht naar een interessante en uitdagende afstudeeropdracht was voor mij één ding duidelijk: *‘ik wil graag iets betekenen voor de vastgoedsturing bij woningcorporaties, specifiek kijkend naar het onderdeel assetmanagement’*. Deze problematiek raakt namelijk mijzelf binnen het werkveld waarin ik opereer.

Omdat ik het van belang vond dat mijn onderzoek ook relevant is voor mijn nieuwe werkgever, heb ik langer gewacht met het vaststellen van mijn onderzoeksopzet waaraan ik in de periode januari 2015 tot eind april 2015 aan heb gewerkt.

Mijn nieuwe baan was in juni 2015 een feit. Ik heb destijds de keuze gemaakt mijn oude baan goed af te ronden en de tijd te nemen om op een goede manier te starten bij mijn nieuwe werkgever. Dat heeft in die periode tot gevolg gehad dat ik even minder aandacht heb kunnen besteden aan deze scriptieopdracht. Uiteindelijk ben ik rond september 2015 van start gegaan met het daadwerkelijk onderzoek welke ik juni 2016 middels deze rapportage heb afgerond.

Ik wil mijn oude werkgever Talis te Nijmegen bedanken voor de mogelijkheid die mij is geboden om de MSRE opleiding te gaan volgen. Talis heeft mij altijd erg gesteund in mijn verdere ontwikkeling na mijn afstuderen op de Radboud Universiteit te Nijmegen. Ik kijk dan ook met plezier terug op zes mooie jaren als beleidsadviseur vastgoed bij Talis. Ook mijn nieuwe werkgever Mooiland te Ede wil ik graag bedanken voor de mogelijkheid die mij gegeven is om mijn MSRE-opleiding af te ronden in de periode dat ik daar gestart ben in de functie van assetmanager.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de heer Conijn die mij als afstudeerbegeleider bij dit onderzoek heeft begeleid. Ik kijk daarbij terug op inspirerende gesprekken die we gezamenlijk hebben gevoerd en die naast het onderzoek vaak ook zijn gegaan over de diverse veranderingen in de corporatiesector en de vraag hoe een verdere professionalisering van de sector, vorm kan worden gegeven.

Ook is een woord van dank op zijn plaats aan alle woningcorporaties die hebben deelgenomen aan de enquête die deel uitmaakt van het onderzoek.

Tot slot wil ik ook mijn vriendin bedanken voor de afgelopen periode waarin ze mij heeft gesteund om in de avonden en weekenden te werken aan deze opdracht.

Al was dit voor mij persoonlijk niet altijd een makkelijke opdracht naast mijn drukke baan en privéleven, toch kijk ik al met al terug op een mooie onderzoeksperiode waarvan ik hoop dat de resultaten zullen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van assetmanagement in de woningcorporatiesector.

SAMENVATTING

Veel corporaties zijn op dit moment bezig om te kijken, hoe de legitimiteit van de sector kan worden verbeterd. Wat doen corporaties nu extra ten opzichte van commerciële marktpartijen? Wat draagt bij aan een verdere professionalisering? Het zijn vragen die veel corporaties bezighouden. Om inzicht te krijgen in deze drie speerpunten zijn in de loop der jaren verschillende modellen ontwikkeld. Assetmanagement lijkt hierbij de sleutel. Een aantal corporaties is daadwerkelijk overgegaan op sturen op rendement, maar verliezen we daarbij onze maatschappelijk rol als huisvester voor de lage inkomensgroep niet uit het oog? Moet er naast een assetmanager nog een socialmanager worden geïmplementeerd om zo de rollen en verantwoordelijkheden organisatorisch in te bedden? Het zijn slechts enkele vragen waar veel corporaties mee worstelen. Het is belangrijk een goede balans aan te brengen tussen financieel- en maatschappelijk rendement zodat assetmanagement verdere betekenis kan gaan krijgen in de sector.

CENTRALE VRAAGSTELLING ONDERZOEK: *“In welke vorm kan assetmanagement het beste ondersteunend zijn aan de maatschappelijke rol van corporaties en wat is daarbij nodig om een verantwoorde en legitieme keuze te maken tussen financieel- en maatschappelijk rendement?”*

Het theoretisch kader voor het onderzoek is in hoofdstuk 2 uiteengezet. Het eerste onderdeel in het theoretisch kader gaat in op strategische planningsprocessen. Een belangrijk aspect om beleid en wijzigingen in een organisatie door te kunnen voeren. De ‘Plan do check act - circle’ vormt daarbij een basis voor beleidsvormingstrajecten in een organisatie. Dit model geeft in een paar eenvoudige stappen weer op welke manier het proces moet worden doorlopen. Daarbij zal beleid moeten worden ontwikkeld op diverse managementlagen in de organisatie. De management triade maakt de basale lagen in nagenoeg iedere organisatie inzichtelijk. Op het moment dat beide modellen worden gecombineerd ontstaat er een model wat de integratie tussen beide aspecten weergeeft. De beleidsachtbaan van Van Os is daarbij een goed voorbeeld voor de corporatiesector. Het tweede theoretische deel wordt gevormd door vastgoedsturing. Nu we weten hoe op een effectieve manier beleidsvormingsprocessen tot stand komen is het goed om in te zoomen op vastgoedsturing. Daarbij wordt gekeken naar vastgoedsturing bij commerciële vastgoedbeleggers. Hoe wordt vastgoedsturing hier vorm gegeven en wat kunnen we hieruit opmaken? Vervolgens wordt ingegaan op vastgoedsturing bij corporaties. Daarbij wordt gekeken hoe de maatschappelijke en financiële prestaties kunnen worden weergegeven. Bieden modellen als het DrieKamerModel handvatten om deze prestaties weer te geven? Het derde theoretische deel gaat specifiek in op assetmanagement bij woningcorporaties, de tactische laag. Assetmanagement bij woningcorporatie is relatief nieuw. Wat houdt assetmanagement precies in? Hoe kan je assetmanagement het beste positioneren? Waar zit de complexiteit; kan een assetmanager sturen op zowel financiële doelstellingen als maatschappelijke prestaties?

Op basis van het theoretisch onderzoek is een visie neergezet over assetmanagement ook wel assetmanagement 2.0. Er zijn een aantal belangrijke kenmerken op te noemen om assetmanagement te laten slagen in de corporatiesector. Een belangrijke factor daarbij is om het tactisch gat zo snel mogelijk op te vullen en hiërarchisch ook daadwerkelijk te verankeren. Deze rol is bij uitstek voor de assetmanager weggelegd als opdrachtgever tussen directie / middenmanagement en propertymanagement. Het doel van de assetmanager is om *‘binnen de strategische kaders met in achtneming van de maatschappelijke doelstelling optimaal grip hebben / houden op de exploitatie van het onroerend goed’*. Meer en beter zicht op alle inkomsten en uitgaven (de kasstromen) door goede performance- en investeringsanalyses. Een positieve prikkel daarbij is om winst uit te keren aan aandeelhouders in de vorm van bijvoorbeeld huurders en werknemers en misschien ook wel gemeente / externe betrokkenen. Hierdoor heeft iedereen belang bij een beter resultaat en gaan we scherper aan de wind varen. Dit betekent een cultuuromslag in de sector en bij de rijksoverheid! Op het moment dat er geen noodzaak is om de exploitatie te verbeteren omdat de winst wordt afgeroomd zal assetmanagement in de corporatiesector nooit zo ver komen als bij de commerciële

beleggers. Maak iedereen betrokken bij een beter resultaat en zorg voor positieve prikkels om eraan bij te dragen!

In hoofdstuk 4 wordt de theorie en visie getoetst in de praktijk. Op basis van een enquête zijn 50 corporaties benaderd mee te doen met het onderzoek. Uiteindelijk hebben 39 corporaties meegedaan, een respons van 80%. De onderzoeksresultaten hebben hoofdzakelijk betrekking op middelgrote tot grote corporaties. Uit de resultaten kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Zo is assetmanagement volgens de deelnemers geen hype, maar iets blijvends. Een functie voor nagenoeg alle corporaties in Nederland waarbij voor de echte kleine organisaties de vraag kan worden gesteld of het toegevoegde waarde heeft om assetmanagement te implementeren? Grote corporaties en corporaties met assetmanagement hebben daarbij significant vaker een portefeuillemanager. Een opvallende constatering is dat slechts een kwart van de deelnemers aangeeft op tactisch niveau daadwerkelijk complexplannen met concrete doelstellingen te hebben geformuleerd. Assetmanagement wordt in de praktijk vaak ingezet als opdrachtgevende functie en vervult daarbij geregeld de eigenaarsrol van complexen. Interessant is dat de corporaties die werken met assetmanagement nog niet allemaal helder hebben wat het eindbeeld is en de weg er naar toe. Ruim driekwart van de corporaties met assetmanagement geeft aan formeel alles te hebben vastgelegd in de functieomschrijving en er organisatorisch op ingericht te zijn. Bij de span of control van assetmanagers is terug te zien dat de assetmanagers feitelijk een grote hoeveelheid woningen onder zich hebben met meer dan 10.000 eenheden. De positionering van assetmanagement laat ten opzichte van de rol van assetmanagement in de praktijk nog een divers beeld zien. Soms in de lijn, soms onder beleid en in sommige gevallen rechtstreeks onder de bestuurder. Een belangrijke belemmerende factor voor de professionalisering van assetmanagement is 'cultuur in de organisatie'. Dit komt uit de enquête resultaten vaak naar. Ook komt uit de resultaten naar voren dat het ontbreken van 'nut en noodzaak' financieel te gezond een beperkende factor is. Het creëren van financiële prikkels in het stelsel kan daarbij bijdragen aan de verdere professionalisering.

In hoofdstuk 5 zijn theorie, visie en praktijk met elkaar in beschouwing genomen en is een aantal belangrijke constatering gemaakt. Een belangrijke constatering is dat assetmanagement in de praktijk nog niet zo ver is als in de theorie als werkelijk wordt gezien. Dit laat zien dat assetmanagement nog steeds een nieuw fenomeen is in de sector maar inmiddels geen hype maar wel realiteit is geworden. Het ontbreken van goede sturingskaders voor assetmanagers is op dit moment de belangrijkste belemmerende factor wanneer er wordt gekeken naar het functioneren van assetmanagement. Op het moment dat we kijken naar de verdere professionalisering van assetmanagement, komt de huidige cultuur en het ontbreken van financiële prikkels, in ons systeem naar voren die in de weg kunnen gaan staan. Dit is zowel in de theorie als in de praktijk aan de orde gekomen.

In het laatste hoofdstuk worden uiteindelijk de conclusies van het onderzoek opgemaakt. **"In welke vorm kan assetmanagement het beste ondersteunend zijn aan de maatschappelijke rol van corporaties en wat is daarbij nodig om een verantwoorde en legitieme keuze te maken tussen financieel- en maatschappelijk rendement"?** Assetmanagement kan alleen goed functioneren op het moment dat het duidelijk is gepositioneerd in de organisatie en helder is wat de rollen en verantwoordelijkheden daarbij zijn. Assetmanagement moet daarbij een opdrachtgevende schakel zijn tussen directeur / manager Vastgoed en de operationele afdelingen. Alleen op dat moment kan een assetmanager sturen op kosten en inkomsten om zo de exploitatie zo goed mogelijk in te vullen. Het is van belang om SMART kaders te formuleren. Het DrieKamerModel zal daarbij als denkmodel en zelfs als organisatiemodel helpen om het assetmanagement naar een hoger niveau te tillen. Dit model zal tevens helpen om bewuster om te gaan met geld en op basis van gegronde redenen keuzes te maken en geldstromen te verdelen over de kamers. De grootste uitdaging hierbij is om assetmanagement ingebed te krijgen in de organisatie. Het is daarbij van belang om cultuuraspecten in ogenschouw te nemen. Om assetmanagement daarnaast goed tot zijn recht te laten komen is het van belang dat er meer financiële prikkels komen in het systeem. Dit kan door het creëren van aandeelhouders, goed fundmanagement en door assetmanager daadwerkelijk als commerciële functie te laten opereren. Alles in beschouwing genomen kan er momenteel nu mondjesmaat worden gesproken over een volwassen assetmanagement bij woningcorporaties.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	
Samenvatting	
Inhoudsopgave	
1 Inleiding en probleemverkenning	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Afbakening van het onderzoek	3
1.3 Vraagstelling en afbakening onderzoek	3
1.4 Onderzoeksopzet	3
1.5 Relevantie onderzoek	4
1.6 Leeswijzer	4
2 Theoretisch kader en onderzoekmodel	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Strategische plannings- en beleidsvormingsprocessen	5
2.2.1 PDCA-circle	5
2.2.2 Management triade	6
2.2.3 Beleidsachtbaan Van Os	6
2.3 Vastgoedsturing	7
2.3.1 Vastgoedsturing bij commerciële vastgoedbeleggers	8
2.3.2 Vastgoedsturing bij woningcorporaties	10
2.4 Assetmanagement bij woningcorporaties	12
2.5 Conclusie en theoretisch model	14
3 Assetmanagement 2.0 non profit	16
3.1 Doel assetmanagement	16
3.2 Rol en takenpakket	16
3.3 Kaders en randvoorwaarden	17
3.4 Positionering en verantwoordelijkheden	18
3.5 Praktijk belemmerende factoren	20
3.6 Deelconclusie	21

4 Resultaten Enquête	22
4.1 Methodologie enquête	22
4.1.1 Ontwikkeling enquête	22
4.1.2 Deelnemers	22
4.1.3 Procedure	22
4.1.4 Analyses.....	22
4.2 Kwalitatieve beschrijving resultaten enquête.....	23
4.3 Kwantitatieve resultaten enquête	26
4.3.1 Wel of geen assetmanager.....	27
4.3.2 Omvang van de corporatie.....	27
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoeksmethode	28
4.5 Deelconclusie	29
5 Reflectie aan praktijk.....	31
5.1 Doel van assetmanagement.....	31
5.2 Rol en takenpakket.....	31
5.3 Kaders en randvoorwaarden.....	32
5.4 Positionering en verantwoordelijkheden.....	32
5.5 Praktijk belemmerende factoren	33
5.6 Deelconclusie	33
6 Conclusies.....	35
6.1 Beantwoording van vraagstelling(en)	35
6.2 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen	38
6.2.1 Beperkingen van het onderzoek	38
6.2.2 Aanbevelingen.....	38
6.3 Vervolgonderzoek	39
6.4 Reflectie.....	40
Bibliografie	
Bijlage I Vragenlijst onderzoek	
Bijlage II deelnemers vragenlijst	

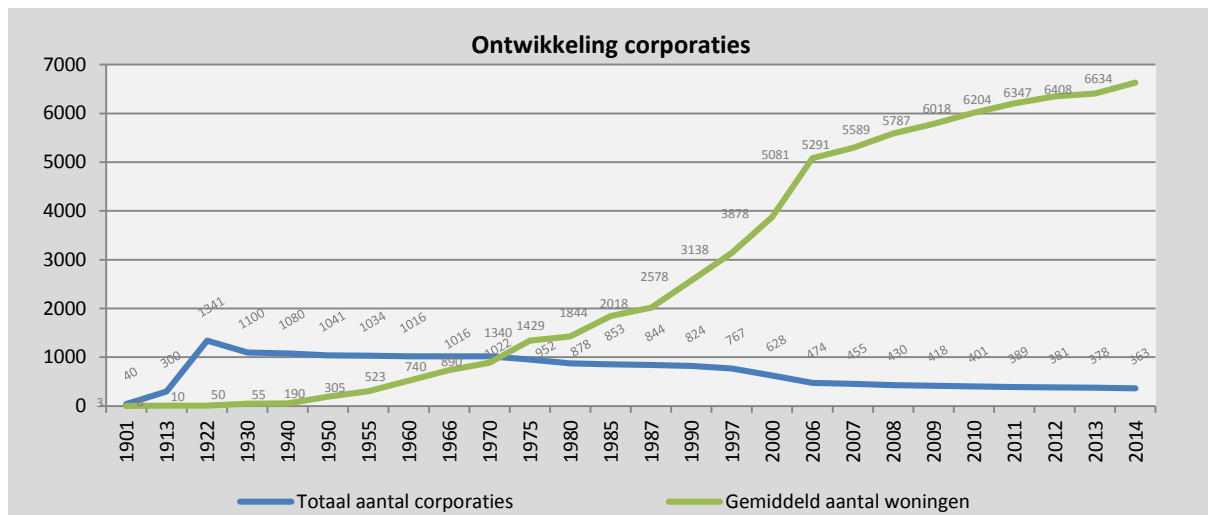
1 INLEIDING EN PROBLEEMVERKENNING

In dit hoofdstuk wordt de probleemverkenning van het onderzoek geschetst. Wat is de aanleiding voor het opstarten van het onderzoek en binnen welke context speelt het probleem zich af? Vervolgens wordt de centrale vraag van het onderzoek en de daarbij betreffende deelvragen uiteengezet. Als laatste volgt een korte toelichting op het type onderzoek en een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Om de probleemstelling in een goed perspectief te plaatsen, is het van belang om kort stil te staan bij de historische ontwikkeling van de corporatiesector.

De eerste corporatie in Nederland is in 1851 ontstaan in Amsterdam. Veel mensen verhuisden naar de steden door de opkomende industrialisatie en de werkgelegenheid die dit met zich meebracht. Mensen leefden vaak in erbarmelijke onhygiënische omstandigheden. Het was de goede burgerij die zich het lot van deze mensen aantrok en zich vooral verontruste over de kwaliteit van wonen (Bijddendijk, 2009, p. 4). Dit resulteerde in particuliere initiatieven die zich ten doel stelden om huisvesting voor lagere inkomensgroepen te realiseren en slechte woonomstandigheden aan te pakken. Deze initiatieven vonden al plaats vóór de Woningwet van 1901. De woningwet bood uiteindelijk het fundament van het woningcorporatiebestel, ofwel van de toegelaten instelling. Onder strikte voorwaarden konden organisaties als bijzondere instelling toegelaten of erkend worden (Ekkers, 2002, p. 144). “Met de Woningwet van 1901 werd een wettelijk kader ontwikkeld voor financiële steun aan erkende non-profit instellingen. Tot 1922 nam het aantal woningcorporaties flink toe in Nederland tot een aantal van 1.350. De daadwerkelijk omvang van de sector groeide daarentegen pas exponentieel na de Eerste- en Tweede Wereldoorlog. De omstandigheden in de oorlog zorgden ervoor dat particulieren niet of nauwelijks meer bouwden. De overheid vergrootte de steun aan corporaties en gemeentelijke woningbedrijven door de grote woningnood in deze periode. Alle aandacht in deze periode was gericht op de kwantiteit van de woningvoorraad. Vele woningen hiervan zijn neergezet met de zogeheten ‘woningwet’ gelden. De overheid heeft de corporatiesector lang financieel gesteund tot en met de jaren negentig van de vorige eeuw. Deze periode kenmerkte zich door decentralisatie van het overheidsbeleid en verzelfstandiging van de corporatiesector. In 1995 heeft de brutoering van de corporatiesector plaatsgevonden. Met de brutoering zijn alle aflossingen van leningen van corporaties aan de Rijksoverheid verrekend met de toekomstige subsidies vanuit de Rijksoverheid en daarmee is de sector zelfstandig geworden. Hierdoor kwamen ook de risico's van bouw, exploitatie, verkoop en sloop van woningen bij de corporaties zelf te liggen. Door de verzelfstandiging kwam er een verschuiving in de woningvoorraad van kwantiteit naar kwaliteit. Corporaties begonnen te professionaliseren: financieel beleid, treasury, klantgerichtheid en projectontwikkeling werden belangrijke thema's. Tegelijkertijd ontstond er een fusiegolf: corporaties zetten in op schaalvoordelen en risicospreiding van de organisatie. Het aantal woningcorporaties is na 1922 geleidelijk gedaald naar ongeveer 363 in 2014 (figuur 1). De gemiddelde woningportefeuille is van enkele woningen in de begin jaren, gestegen naar gemiddeld 6.634 woningen in 2014 (Aedes - Feiten en cijfers, 2014). In totaal telde de corporatiesector in 2014 ruim 2,4 miljoen woningen.



Figuur 1. Ontwikkelingen aantal corporaties en gemiddeld aantal woningen per corporatie

De laatste jaren ligt de sector onder een groot vergrootglas (financieel, politiek en maatschappelijk). *Financieel* doordat kabinet Rutte II de verhuurdersheffing bij corporaties heeft neergelegd wat een tijdje een negatieve impact heeft gehad op de financiële kasstromen van corporaties. Maar ook de saneringsheffing en de regels omtrent 'passend toewijzen' leggen een financiële belasting neer bij de corporaties. Corporaties zelf hebben de laatste jaren tevens financiële risico's genomen door onder meer te handelen in derivatenportefeuilles, grondposities en ontwikkelingen van dure vrije sector huurwoningen. *Politiek bestuurlijk* is er de afgelopen jaren tevens het nodige veranderd. Eén van de hoofdpunten die uit het rapport van de commissie Hoekstra in 2012 naar voren is gekomen, is meer toezicht (Hoekstra, Hoogduin, & Schaar, 2012). Het toezicht moet beter en strenger. De afgelopen jaren zijn diverse voorvallen geweest waarbij bestuurders buiten hun kaders zijn getreden; denk onder meer aan Woonbron met de boot SS Rotterdam of aan Rochdale en corporatie PWS (nu Havensteder) waarbij bestuurders peperdure auto's in hun bezit hadden.

Als laatste staan corporaties voor een *maatschappelijke* uitdaging. Aan de ene kant worden ze gevraagd terug te gaan naar de kerntaak: het huisvesten van de echt lage inkomens en aan de andere kant wordt door de lokale overheid om een grotere maatschappelijke bijdrage gevraagd vanuit de nieuwe woningwet. Een goede balans vinden in welke taken toebehoren aan de corporaties is de laatste tijd dan ook veelvuldig gesprekstof.

Veel corporaties zijn op dit moment bezig om te kijken hoe de legitimiteit kan worden verbeterd. Wat doen corporaties nu extra ten opzichte van bijvoorbeeld commerciële marktpartijen? Wat draagt bij aan een verdere professionalisering? Het zijn vragen die veel corporaties bezighouden.

Om inzicht te krijgen in deze drie speerpunten zijn in de loop der jaren verschillende modellen ontwikkeld. Het DrieKamerModel is één van de modellen die probeert een scheiding aan te brengen in de financiële geldstromen van corporaties kijkend naar vermogen, vastgoed en maatschappelijke prestaties. Door de vergelijking met de commerciële sector wordt inzichtelijk gemaakt waar corporaties meer of minder geld aan uitgeven (Conijn & François, DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma, 2013). Door dit inzicht wordt bijvoorbeeld duidelijk hoeveel huur corporaties laten liggen, wat extra wordt uitgeven aan onderhoud en hoeveel er wordt uitgeven aan sociaalbeheer / leefbaarheid. Dit vergroot uiteindelijk het inzicht waardoor corporaties beter kunnen anticiperen en reageren op veranderingen die door politiek of maatschappelijk belang kunnen ontstaan. Keuzes kunnen op deze manier meer gedegen, verantwoord en onderbouwd worden gemaakt. Het model maakt het daarbij mogelijk te sturen op zowel financieel- als maatschappelijk rendement. Daarnaast biedt het model de mogelijkheid om ook op politiek bestuurlijk niveau op een transparante wijze inzicht te geven in de prestaties.

Dit raakt meteen de kern van het onderzoek. Hoe kan je sturen met dit strategisch vastgoedmodel, hoe moet je het organisatorisch inbedden en welke randvoorwaarden zijn er binnen een organisatie nodig om het model te doen laten slagen? Assetmanagement lijkt hierbij de sleutel. Een aantal corporaties is daadwerkelijk overgegaan op het sturen op rendement, maar verliezen ze daarbij de maatschappelijk rol als huisvester voor de lage inkomensgroep niet uit het oog? Moet er naast een assetmanager nog een socialmanager worden geïmplementeerd om zo de rollen en verantwoordelijkheden organisatorisch in te bedden? Het zijn slechts enkele vragen waar veel corporaties mee worstelen. Het is belangrijk een goede balans aan te brengen tussen financieel- en maatschappelijk rendement zodat assetmanagement verdere betekenis kan gaan krijgen in de sector.

PROBLEEMSTELLING: *Op welke manier en in welke vorm kan assetmanagement het beste worden ontwikkeld en geïmplementeerd bij woningcorporaties?*

1.2 Afbakening van het onderzoek

Een belangrijke afbakening van het onderzoek is dat niet wordt ingegaan op cultuuraspecten tussen corporatie en commerciële beleggers. Dit is een onderwerp op zich en voor nu te veelomvattend om in dit onderzoek mee te nemen. Het is zeker een heel interessant onderwerp om verder te onderzoeken. Daarnaast is ervoor gekozen om de enquêtes te beperken tot de corporatiesector. Dit met als doel om het onderzoek beheersbaar te houden in de tijd.

1.3 Vraagstelling en afbakening onderzoek

In de voorgaande paragrafen is de context van het onderzoek uiteengezet samen met de probleemstelling. De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

CENTRALE VRAAGSTELLING ONDERZOEK: *“In welke vorm kan assetmanagement het beste ondersteunend zijn aan de maatschappelijke rol van corporaties en wat is daarbij nodig om een verantwoorde en legitieme keuze te maken tussen financieel- en maatschappelijk rendement?”*

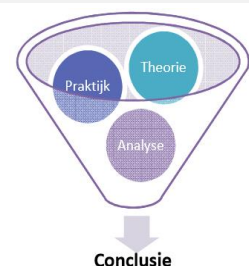
Naast de centrale vraag zijn ook een aantal deelvragen geformuleerd.

DEELVRAGEN VAN HET ONDERZOEK

- 1) Welke managementniveaus zijn er te onderscheiden bij woningcorporaties en hoe kunnen beleidvormingsprocessen op deze niveaus worden geïntegreerd voor een goed functionerende organisatie?
- 2) Welke dilemma's komen voor als het gaat om assetmanagement bij woningcorporaties?
- 3) Hoe kan er een goede afweging worden gemaakt tussen de harde (vastgoed) en de zachte (politiek / maatschappelijk) kant waar assetmanagement zich tussen moet bewegen?
- 4) Hoe kan de rol van assetmanager het beste geïmplementeerd worden bij woningcorporaties?

1.4 Onderzoeksopzet

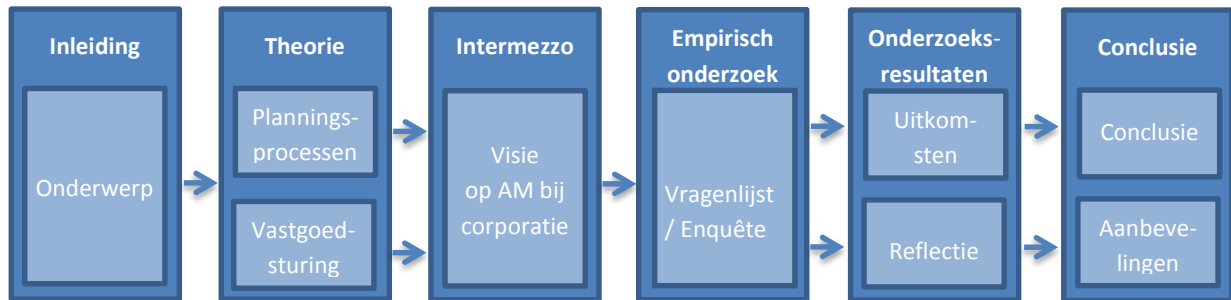
Middels de zogeheten TPA-structuur is het onderzoek opgezet met als doel de vraagstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden. De TPA-structuur staat voor: Theorie, Praktijk en Analyse zoals is afgebeeld in figuur 2. Er is gestart met een theoretisch onderzoek op basis van beschikbaar literatuur. Vervolgens is een praktijk



Figuur 2 TPA

onderzoek uitgevoerd waar een vragenlijst voor is opgesteld. Tot slot zijn beide onderdelen samengebracht en geanalyseerd en zijn conclusies en aanbevelingen verwoord.

Het onderzoek ziet er schematisch als volgt uit (figuur 3). Het onderzoek betreft een praktijkgericht evaluatief onderzoek waarbij op basis van theorie een kader wordt geschetst voor assetmanagement bij corporaties welke is getoetst in de praktijk middels een enquête en daaruit lering is getrokken. Het onderzoek is hoofdzakelijk kwalitatief van aard en op sommige vlakken kwantitatief. Dit kwantitatieve gedeelte zal hoofdzakelijk terugkomen bij de gegevensverwerking van de enquête.



Figuur 3 onderzoeksopzet

1.5 Relevantie onderzoek

Het onderzoek kent een wetenschappelijke relevantie. Assetmanagement is een relatief nieuwe functie bij woningcorporaties. In andere sectoren is het een functie die al vele jaren wordt ingevuld en vele verschillende vormen aanneemt. In de literatuur is op dit moment echter maar weinig tot geen wetenschappelijke literatuur en onderzoek verricht naar ‘assetmanagement bij woningcorporaties’. Dit onderzoek kan dan ook, een aanvulling zijn, om te achterhalen hoe assetmanagement het beste kan worden geïmplementeerd bij woningcorporaties. Het onderzoek kent daarbij een theoretisch gedeelte en een praktijkgedeelte. Door een koppeling te maken tussen theorie en praktijk wordt onderzocht of er al kan worden gesproken over een volwassen assetmanagement bij woningcorporaties. Daarnaast wordt onderzocht of en hoe assetmanagement bijdraagt aan de verdere professionalisering van de sector. Dit zijn vragen waar veel corporaties zich momenteel mee bezig houden, omdat het voor veel organisaties nog niet helder is wat de functie van assetmanager inhoudt en in welke vorm assetmanagement het best kan worden geïmplementeerd in een organisatie.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de context van het onderzoek uiteengezet met desbetreffende vraagstelling van het onderzoek. Ook zal hierbij aandacht worden besteed aan de onderzoeksopzet. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader geschetst. Hierbij wordt ingegaan op strategische- en beleidsvormingsprocessen en op het onderdeel vastgoedsturing. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en een theoretisch model. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 specifiek ingezoomd op assetmanagement bij woningcorporaties. Hierbij wordt aandacht besteed aan het doel van assetmanagement, rol & takenpakket, kaders & randvoorwaarden, positionering & verantwoordelijkheden alsmede praktijk belemmerende factoren. Ook dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een deelconclusie. Hoofdstuk 4 gaat in op de enquête. Welke methodiek ligt ten grondslag en welke resultaten kunnen kwalitatief en kwantitatief worden opgemaakt en welke conclusies kunnen we hieruit trekken.

In hoofdstuk 5 wordt de theorie in relatie gebracht met de resultaten van het onderzoek waarna in hoofdstuk 6 de algemene conclusies en aanbevelingen van het onderzoek worden opgemaakt.

2 THEORETISCH KADER EN ONDERZOEKMODEL

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader uiteengezet, hetgeen als basis zal dienen voor dit onderzoek. Daarbij wordt eerst ingegaan op bedrijfseconomische en strategische planningsprocessen bij woningcorporaties om zo antwoord te kunnen geven op de vraag hoe beleidsprocessen het beste vorm kunnen worden gegeven. Aansluitend wordt ingegaan op specifiek de vastgoedsturing bij zowel commerciële partijen als woningcorporaties. Dit om meer zicht te krijgen in de verschillen tussen het commerciële- en sociale domein. Aansluitend daarop wordt ingezoomd op het onderdeel assetmanagement bij woningcorporaties. Dit alles met als doel een kader te definiëren voor het onderzoek om zodoende antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling.

2.2 Strategische plannings- en beleidsvormingsprocessen

2.2.1 PDCA-circle

Beleidsvormingsprocessen worden in vele organisaties toegepast. Veelal zien deze stappen er hetzelfde uit. Een veelgebruikt instrument om processen in beeld te brengen en te verbeteren is de PDCA-cyclus of anders gezegd de: Plan, Do, Check en Act stappen. Het model is ontwikkeld in de jaren dertig door de Amerikaan Walter Shewhart. In de jaren vijftig is het model pas echt toegepast en gepromoot door W. Edwards Deming (figuur 4). Hierdoor kennen velen het model ook onder de naam Demingcirkel (Deming, 2015). Tot op de dag van vandaag is het een actueel instrument wat in de loop van de tijd verder is ontwikkeld en verfijnd. In het kort omvat het model vier stappen:



Figuur 4 PDCA-cyclus

- 1) Plan: bedenken van een plan, het definiëren van kritieke prestatie indicatoren (kpi's), normen en targets.
- 2) Do: het plan uitvoeren.
- 3) Check: het plan en uitvoering beoordelen, uitvoeren analyses en evalueren van KPI-scores.
- 4) Act: het plan, de normen en targets bijstellen en/of de uitvoering bijsturen.

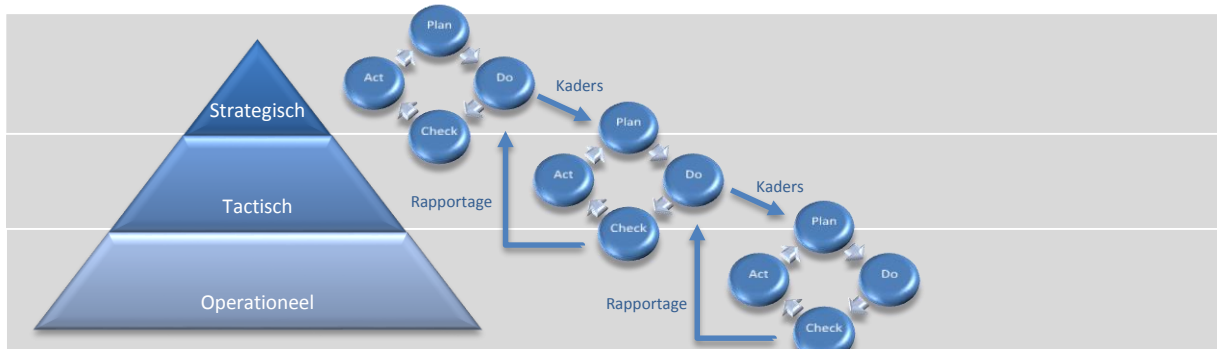
Door het doorlopen van deze processtappen ben je in staat om wat je bedenkt uit te voeren, te monitoren en bij te stellen. Het gaat hierbij feitelijk om een managementproces; het gaat immers om de besturing van alle aspecten (managementbouwstenen) die binnen een organisatie plaatsvinden. Een veelvoorkomende valkuil hierbij is dat de focus ligt op de eerste twee stappen en stap drie en vier worden vergeten of worden nagelaten (Terhürne, 2005). Het is dus zaak om secuur alle stappen te doorlopen. De PDCA-cyclus vormt daarbij een handig en bruikbaar instrument en het wordt dan ook al vele jaren in de praktijk toegepast.

2.2.2 Management triade

De besturing van een organisatie vindt op verschillende niveaus plaats. Een veelgebruikte onderverdeling is: *strategisch, tactisch en operationeel niveau* (figuur 5). Het strategisch niveau stuurt het tactische niveau aan. En het tactische niveau stuurt op zijn beurt weer het operationele niveau aan. Dat 'aansturen' verloopt via de PDCA-cirkel, waarin de plannen de verbindende schakel zijn van boven (strategisch) naar beneden (operatie). Omgekeerd zijn de rapportages, waarin de voortgang wordt vermeld, de schakel van beneden naar boven. Op basis van deze informatie kan het hogere niveau, het lagere niveau bijsturen of de eigen plannen bijstellen. Als gevolg van deze verbondenheid wordt vaak gesproken over geschakelde besturende processen (123 Management - Wat zijn besturende processen?, 2010). In figuur 6 is dit weergegeven. Hieruit is op te maken dat er op verschillende managementniveaus beleidsvormingsprocessen plaatsvinden welke een grote verwevenheid kennen met elkaar.



Figuur 5 Managementniveaus



Figuur 6 Management niveaus in combinatie met PDCA-cylus

2.2.3 Beleidsachtbaan Van Os

In de voorgaande paragrafen is stilgestaan bij beleidsvormingsprocessen en verschillende managementniveaus. Op het moment dat deze modellen met elkaar worden verbonden ontstaat er een model voor de totstandkoming van beleid op diverse niveaus in een organisatie. Van Os heeft met de 'beleidsachtbaan' dit voor de corporatiesector middels een procesmodel in beeld gebracht. Het is één van de meest uitgebreide procesmodellen van dit moment. Het model is door Van Os in 2008 ontwikkeld en grotendeels gebaseerd op het vastgoedprocesmodel van Van den Broeke (Broeke, 1998). Daarbij zie je in het procesmodel duidelijk de PDCA cyclus en management triade terugkomen (zoals eerder besproken). Het procesmodel is daarmee één van de meest toegepaste procesmodellen bij woningcorporaties. De beleidsachtbaan gaat daarbij uit van drie sturingsniveaus en is specifiek toegespitst op vastgoedmanagement:

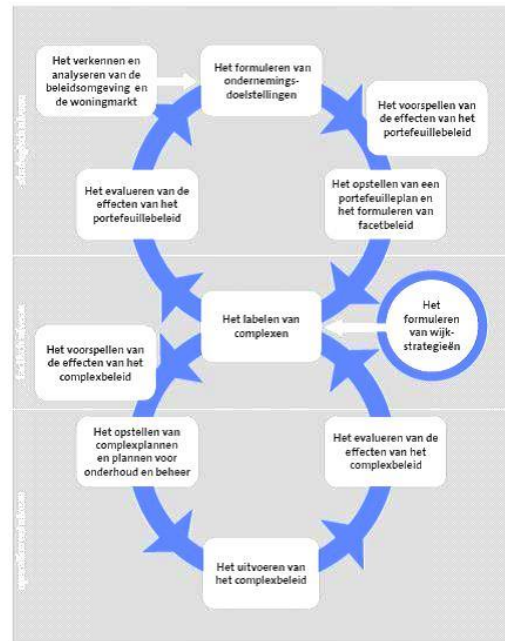
- *Strategisch*: uitwerking portefeuilleplan.
- *Tactisch*: exploitatie van de assets en realisatie van investeringsprojecten: complexplannen.
- *Operationeel*: beheer- en verhuuractiviteiten.

In figuur 7 is te zien dat het gaat om een dubbele beleidscyclus welke wordt doorlopen om te komen tot beleid. Dit komt overeen met de PDCA cyclus welke in paragraaf 2.2.1 aan de orde is gekomen. Op het moment dat er in de omgeving wijzigingen of inzichten veranderen kan het beleid hierop worden aangepast

(stap 3 en 4 van de PDCA-cyclus). Het procesmodel van Van den Broeke gaat daarbij uit van een wederzijdse beïnvloeding tussen de bovenste beleidscirkel (strategisch – tactisch) en de onderste beleidscirkel (tactisch – operationeel). Dit is een belangrijk element van het procesmodel. Het aanpassen van beleid kan dus voort komen vanuit verschillende managementlagen in de organisatie te denken aan bijvoorbeeld aanpassingen in wet- en regelgeving maar ook uit het slecht presteren van complexen. (Segers, 2015, p. 19).

In de beide beleidscirkels zoals getoond in figuur 7 komen vijf belangrijke elementen terug:

- 1) Verkenning van de omgeving (op het niveau van het werkgebied of marktgebied en op het niveau van wijken of buurten).
- 2) Formuleren van doelstellingen (strategische doelstellingen voor de totale portefeuille en kaderstellingen voor de complexen).
- 3) Opstellen plannen (portefeuilleplan, facetbeleidsplannen, complexplannen en investeringsprogramma's).
- 4) Prestatiemetingen voor de portefeuille als geheel en voor de complexen afzonderlijk.
- 5) Prognoses en simulaties.



Figuur 7 Beleidsachtbaan Van Os (Os, 2008, p. 6)

Het procesmodel van, van Os geeft daarmee antwoord op de vraag hoe je op een goede manier borging kan laten plaatsvinden tussen verschillende beleidsvormingstrajecten op verschillende managementniveaus in de organisatie bij woningcorporaties.

In deze paragraaf is stil gestaan bij de strategische planningsprocessen. Welke stappen moeten worden doorlopen om integraal beleid te ontwikkelen en welke managementlagen zijn er in een organisatie te onderscheiden? De literatuur geeft daarmee antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek: *“Welke managementniveaus zijn er te onderscheiden bij woningcorporaties en hoe kunnen beleidvormingsprocessen op deze niveaus worden geïntegreerd voor een goed functionerende organisatie?”*. Nu we weten hoe op een effectieve manier beleidsvormingsprocessen tot stand komen, is het goed om nader in te zoomen op specifiek vastgoedsturing, wat houdt dit in en wat zijn verschillen tussen commerciële vastgoedbeleggers en woningcorporaties?

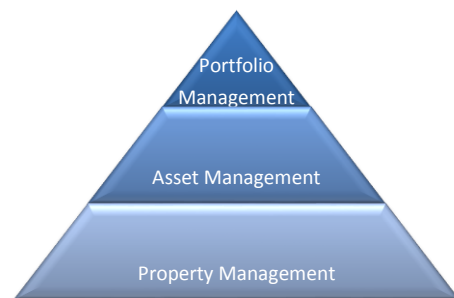
2.3 Vastgoedsturing

De ‘core business’ van woningcorporaties is het verhuren van woningen. Het misschien wel meest belangrijke onderdeel daarbij is vastgoedsturing. Alleen met goede sturing is een corporatie in staat om haar maatschappelijk taak uit te oefenen. Om dit beter te kunnen begrijpen, wordt in deze paragraaf eerst gekeken naar vastgoedsturing bij een commerciële vastgoedbelegger. Wat kunnen we hiervan leren en welke verschillen zijn er in vergelijking met de corporatie sector? Vervolgens wordt stilgestaan bij de vraag: hoe naast de financiële prestaties van vastgoed de maatschappelijke prestaties in beeld kunnen worden gebracht? En tenslotte wordt stilgestaan bij de vraag: helpen modellen als het DrieKamerModel om dit alles in beeld te brengen?

2.3.1 Vastgoedsturing bij commerciële vastgoedbeleggers

Om beleggingsdoelstellingen te verwezenlijken dient een vastgoedbelegger het aan hem toevertrouwde vermogen zo goed mogelijk te beheren. Dit doet hij door het creëren van maximale inkomsten bij doelmatige uitgaven op basis van een lange termijn visie (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2006, p. 65). Vastgoedportefeuilles dienen dus geoptimaliseerd te worden, waarbij het sturen op waarde van groot belang is. Volgens Van Driel (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2006, p. 42) dient bij vastgoedmanagement onderscheid gemaakt te worden tussen een strategisch, tactisch en operationeel gedeelte (zoals reeds besproken in paragraaf 2.2.2). Aan deze onderverdeling kunnen ook verschillende soorten van vastgoedmanagement worden toegekend zoals weergegeven in figuur 8. Traditioneel gezien gaat het hier om investment- en portfoliomanagement (strategisch), assetmanagement (tactisch) evenals property- en servicemanagement (operationeel). In de praktijk blijkt echter dat deze niveaus niet altijd eenduidig te definiëren zijn, omdat er ook bij beleggers verschillen zitten in werkzaamheden en niet iedereen dezelfde indeling hanteert. In figuur 8 is zichtbaar op welke manier de verschillende vastgoedmanagementniveaus door Van Driel worden omschreven (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2006, pp. 25-26). Deze niveaus worden door Van Driel als volgt toegelicht:

Strategisch niveau: Op strategisch niveau wordt de allocatiekeuze gemaakt (ALM) van de verschillende beleggingsassets. Dit proces / deze werkzaamheden worden ook wel het 'Investment Management' genoemd. De voornaamste taak is om het vermogen over de verschillende assets te alloceren. Met behulp van de Moderne Portefeuille Theorieën (MPT)



Figuur 8 Vastgoed managementdriehoek (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2006)

wordt gezocht naar een optimale samenstelling van de totale beleggingsportefeuille. Vastgoed kent daarbij vaak een lage correlatie (samenhang) met andere beleggingsassets waardoor vastgoed grote diversificatie voordelen met zich meebrengt ten opzichte van bijvoorbeeld aandelen. Het vastgoedbeleid is daarbij de verantwoordelijkheid van de portfoliomanager. Driejaarlijks wordt door de portfolio manager een strategisch beleggingsplan opgesteld en jaarlijks een beleggingsplan vastgoed. Dit plan geeft zicht op de gewenste transformatie van de portefeuille (acquisitie en dispositie) maar er wordt ook aandacht besteed aan de exploitatie van het vastgoed. Hierbij kan men denken aan hoe om te gaan met het beheerproces (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2010, pp. 25-26).

Tactisch niveau: Na het strategisch niveau komt het tactisch niveau welke verantwoordelijk is voor de doorvertaling van het strategisch beleid naar beleid op complexniveau. Dit wordt ook wel 'Vastgoed Management' genoemd waarbij de focus ligt op de exploitatiefase. Het sturen op de assets (exploitatie) wordt ook wel assetmanagement genoemd. Door middel van performanceanalyses op complexniveau wordt er bijgestuurd op de exploitatie van het vastgoed en wordt het (complex)beleid vastgesteld. Dit beleid dient als uitgangspunt voor het relatiebeheer en marketing. Ook het aan- en verkopen (acquisitie en dispositie) valt onder de verantwoordelijkheid van de assetmanager. Bij aankoop kan het gaan om een nieuwe ontwikkeling of om aankoop van bestaand vastgoed. Voor de dispositie wordt een verkoopplan uitgewerkt. In dit plan is onder meer opgenomen welke complexen in aanmerking komen, het tempo van verkopen en uitgangspunten omtrent vraag- en laatprijs (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2010, p. 26).

Operationeel niveau: Het operationeel niveau wordt ook wel de realisatiefase genoemd. Het gaat hier om 'Project- en Bouwmanagement'. Hetgeen wat is bepaald op tactisch niveau wordt hier tot realisatie gebracht; ook wel propertymanagement genoemd. In deze laag is onderscheid aan te brengen in commercieel, technisch en administratief beheer. In de beleidsverantwoordelijkheid is het propertymanagement dus het laagste niveau. De daadwerkelijke verkopen en verhuringen van woningen vinden onder meer in deze laag plaats (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2010, p. 26).

De strategische, tactische en operationele laag zijn met elkaar verbonden. Hierdoor kan er een wisselwerking plaatsvinden tussen de verschillende lagen wat we ook terug zagen in de beleidsachtbaan van Van Oss (paragraaf 2.2.3). In figuur 9 is het vastgoedbeleidsproces schematisch weergegeven. Hierbij illustreren de paarse pijlen de informatiestroom van de lagere naar het hogere beleidsniveaus. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om informatie. De rode pijlen illustreren juist



Figuur 9 – Het Vastgoedbeleidsproces (Janssen, 2008, pp. 23-24)

een informatiestroom van een hoger naar een lager niveau. Dit zijn zaken die voortkomen uit onder meer het ondernemingsplan en portefeuilleplan en hierdoor taakstellend zijn. Voor het opstellen van een optimale vastgoedportefeuille zijn beide informatiestromen noodzakelijk. De performanceanalyse op complexniveau geeft veel informatie over het complex. Het is managementinformatie die noodzakelijk is om een portefeuille goed te kunnen samen stellen. Op operationeel niveau zullen gegevens moeten worden aangeleverd voor de performanceanalyse om zo te kijken of wordt voldaan aan het strategisch beleid. Aan de hand van de prestaties van de complexen wordt het objectbeleid vertaald naar: doorexploiteren, transformeren, verkopen of misschien zelfs aankoop van vastgoed. Het uitvoeren van dit beleid gebeurt op operationeel niveau (Welsenenes, 2012, pp. 7-8). Per vastgoedmanagementniveau kunnen de doelstellingen en verantwoordelijkheden verschillen ondanks de nauwe verwevenheid. Hetzelfde geldt daarmee ook voor de werkzaamheden. Van Driel heeft dit als volgt uiteengezet (figuur 10). Uit het figuur valt al snel de veelomvattendheid van werkzaamheden van het propertymanagement op. Zoals al eerder is opgemerkt wordt deze functie dan ook vaak opgesplitst in meerderde groepen: administratief, technische en commercieel beheer. In de praktijk is daarbij geen eenduidige indeling en benaming vastgesteld, waardoor er verschillen kunnen zijn tussen organisaties. Daarnaast is de grens tussen taken vanuit asset- en property management niet altijd even helder waardoor ook hier soms enige verwevenheid is terug te zien in de praktijk. In Figuur 10 geeft in hoofdlijnen een beeld over de te onderscheiden functies en globale werkzaamheden als het gaat om vastgoedmanagement (Welsenenes, 2012, pp. 8-9). In de commerciële beleggingswereld zie je daarbij vaak dat de gehele onderste laag wordt uitbesteed: het operationeel niveau. Hierdoor zorgen commerciële beleggers ervoor dat ze altijd tegen een zo marktconform mogelijk prijsniveauniveau kosten uitgeven.

Investment Management
Beleggingsbeleid
- Aandelen
- Vastrentende waarden
- Vastgoed

Portfolio Management
- Beleggingsbeleid vastgoed
- Beleggingsplan vastgoed
- Relatiebeheer / marketing

Assetmanagement		
Acquisitie	Assetmanagement	Dispositie
- Investeringsselectie	- Objectbeleid	- Verkoopplan
- Investeringsanalyse	- Relatiebeheer	
- Huisvestingsanalyse	- Terugkoppeling Portfoliomanagement	
	- Sturing Property Management	

Property management		
Administratief beheer	Technische beheer	Commercieel beheer
- Huurincasso	- Correctief onderhoud	- Accountmanagement
- Administratiekosten	- Mutatieonderhoud	- Relatiebeheer
- Huurafrekening	- Planmatig onderhoud	- Coördinatie wederverhuur
- Crediteurenadministratie	- Onderhoudscontracten	- Huurderoverleg
- Contractenbeheer	- Schadeherstel	- Contractbeheer
- Huurverhogingen	- Meerjarenbegrotingen	- Dienstverlening / service op maat
- Huurcommissiezaken	- Upgrading	- Inventarisatie
- Managementinformatie	- Renovatie	- Analyse
- Indexering	- Verbouwing	- Beheerplannen
- Rapportages		- Rapportages
- Jaarstukken		- Benchmarking
- Databank		- Promotie

Figuur 10 Werkzaamheden per managementlaag (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2010, p. 27)

2.3.2 Vastgoedsturing bij woningcorporaties

De fundamentele prikkel om na te denken over het vastgoedbeleid bij corporaties is pas na de verzelfstandiging van de corporatiesector in de negentigerjaren ontstaan. Voor die tijd was de overheid verantwoordelijk voor het voorraadbeleid. Beheer en strategisch beleid waren gescheiden werelden, waarbij woningmarktvraagstukken voor de beheerders en beheervraagstukken voor de beleidsmakers niet aan de orde waren. In het ruim honderdjarige bestaan van de corporatiesector is het vastgoedbeleid dus een betrekkelijk jong onderwerp en dat verklaart mede waarom het denken over en de praktijk van het vastgoedbeleid zich nog in de ‘kinderschoenen’ bevindt. Dat laat onverlet dat een aantal corporaties op onderdelen van het vastgoedbeleid sterk zijn geprofessionaliseerd. De corporatiesector kan vaak veel leren van de commerciële sector. Ten aanzien van het vastgoedbeleid is deze leerschool echter beperkt van omvang. Commerciële vastgoedbeheerders richten zich voornamelijk op de financiële performance van het vastgoed en worden niet belast met volkshuisvestelijke of maatschappelijke doelstellingen en met minder proceseisen voor de omgang met belanghouders (Os, 2008, p. 1). Dit maakt de vastgoedsturing bij corporaties dan ook complex. In vergelijking met de commerciële sector valt daarnaast op dat één managementniveau veelal ontbreekt namelijk het tactisch niveau. In de literatuur is terug te vinden dat het strategisch vastgoedbeleid / voorraadbeleid vrijwel meteen overgaat van strategie naar de operatie waardoor feitelijke (directe) sturing ontbreekt.

Het ‘DrieKamerModel’ probeert antwoord te geven op een paar dilemma’s waar woningcorporaties tegenaan lopen. Allereerst het inzichtelijk maken van financiële geldstromen van de maatschappelijke prestaties. Dit inzicht moet bijdragen aan de legitimiteit van de sector en maakt de gemaakte keuzes

transparant. Ook besteedt het DrieKamerModel aandacht aan de implementatie van rollen en verantwoordelijkheden waaronder van de assetmanager en socialmanager. Beide rollen opereren op het tactische niveau. De grondlegger van het DrieKamerModel is dhr. Conijn (professor hoogleraar Woningmarkt aan de universiteit van Amsterdam). Het model is een integraal, strategisch sturingsconcept voor woningcorporaties. Aan het model liggen drie belangrijke basisprincipes ten grondslag: effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit. Om die reden is elk principe in een afzonderlijke kamer ondergebracht. Dit met als doel de onderlinge samenhang en de daarbij behorende interactie tot hun recht te laten komen. De drie kamers bestaan uit: maatschappelijk, vastgoed en vermogen. Dit zijn drie belangrijke onderdelen van een corporatie. Onderling zijn de kamers op strategisch niveau met elkaar verbonden (Conijn & François, DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma, 2013, p. 4). De drie (hoofd)kamers van het model zullen allereerst verder worden toegelicht.

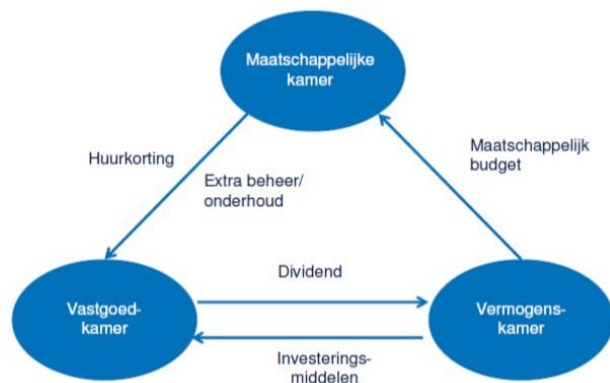
Maatschappelijke kamer: Corporaties zijn maatschappelijke organisaties waardoor het noodzakelijk is om de maatschappelijke geldstromen inzichtelijk te maken en op een effectieve en doelmatige manier in te zetten. Dit is sec de verantwoordelijkheid van de maatschappelijke kamer. Vanuit de vermogenskamer krijgt de maatschappelijke kamer jaarlijks een budget toegekend. Met dit budget kan de corporatie keuzes maken waarvoor ze het inzetten. Dit kan gaan om huurkorting (ten opzichte van markthuurl), extra beheer en of onderhoud, bijdragen aan investeringen of om leefbaarheid. Een deel van het budget is dus vastgoed gerelateerd en een deel niet. Daarbij zal er in de praktijk altijd een verwevenheid zijn met de vastgoedkamer (Conijn & François, DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma, 2013, p. 4).

Vastgoedkamer: De vastgoedkamer zal op een zo efficiënt mogelijke manier het vastgoed willen exploiteren, anders gezegd: zo marktconform mogelijk. Het doel is om een marktconform rendement (direct en indirect) te behalen op de exploitatie van de assets. Dit kan doordat theoretisch de vastgoedkamer een marktconforme huur vraagt voor de woning en de huurkorting gecompenseerd krijgt vanuit de maatschappelijke kamer (vanuit het potje huurkorting). Hetzelfde geldt natuurlijk voor extra onderhoud en bijdrage aan investeringen. De vastgoedkamer zal uiteindelijk het rendement (direct en gerealiseerd indirect) uitkeren als dividend aan de vermogenskamer. Hierdoor is er meteen een goed vergelijk mogelijk met andere corporaties door te kijken naar de hoogte van het rendement (Conijn & François, DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma, 2013, p. 4).

Vermogenskamer: De vermogenskamer is verantwoordelijk voor het behoud van de financiële continuïteit van de organisatie. Belangrijk hierbij is om te sturen op de gewenste ontwikkeling van het eigen vermogen en op de kasstromen van de organisatie. Het eigen vermogen is hierbij gebaseerd op de marktwaaarde van het vastgoed, afgezet tegenover de leningenportefeuille van de corporatie. Alle financiële sturingsmogelijkheden vinden feitelijk plaats in de vermogenskamer, te denken aan: liquiditeitsontwikkeling, leverage (ontwikkeling vreemd en eigen vermogen), financiering et cetera. De vermogenskamer verdeelt de geldstromen welke worden ontvangen vanuit het dividend vanuit de vastgoedkamer (direct en indirect rendement). Hiervan kunnen de rentelasten worden betaald over het vreemd vermogen. Corporaties hebben daarbij geen winstoogmerk waardoor hetgeen wat resteert, het maatschappelijk budget is en daarnaast kan worden ingezet voor de gewenste ontwikkeling van het eigen vermogen (Conijn & François, DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma, 2013, pp. 4-5).

Strategisch beleidsplan:

De drie kamers zijn niet autonoom maar zijn met elkaar verbonden. In figuur 11 is dit schematisch in beeld gebracht. Om de samenhang van de drie kamer te borgen is het belangrijk om dit vast te leggen in een meerjarig strategisch beleidsplan. Dit plan vormt het integratiekader voor de drie afzonderlijke kamers. Het bestuur van de organisatie is verantwoordelijk om dit integrale plan op te stellen zodat er een consistent beleid ontstaat. Feitelijk gezien gaat het model dus uit van vier kamers waarbij de vierde kamer ook wel de **bestuurskamer** wordt genoemd. De bestuurskamer zal daarbij de strategische kaders formuleren voor alle afzonderlijke kamers kijkend naar doelstellingen en randvoorwaarden voor iedere kamer. Het portefeuilleplan is hiervoor erg belangrijk om zo de vastgoedstrategie op een goed manier door te vertalen. In dit plan moet minimaal naar voren komen:



Figuur 11 Samenhang kamers DrieKamerModel

- Maatschappelijke budget voor de bestaande portefeuille.
- Budget voor nieuwe investeringen voor het realiseren van het portefeuilleplan.
- Gewenste vermogensontwikkeling in de Vermogenskamer.

De afzonderlijke kamers zijn uiteindelijk zelf verantwoordelijk na vaststelling van het strategisch beleidsplan voor de uitwerking op tactisch en operationeel niveau.

Het DrieKamerModel biedt een goed hulpmiddel om transparant alle geldstromen inzichtelijk te maken zowel op maatschappelijk- als financieel resultaat en stelt corporaties in staat transparant keuzes te maken en een balans te vinden tussen beide aspecten. Recent zijn er ook twee publicaties uitgebracht die een goede invulling geven aan het model (Conijn & Verkoeijen, Visie vastgoedsturing en assetmanagement, 2016) (Conijn, Hek, Stikkelman, & Verkoeijen, 2016).

Vastgoedsturing bij commerciële vastgoedbeleggers en woningcorporaties kennen verschillen. Beide beleggen in vastgoed en helpen daarmee een doelgroep op de woningmarkt. Een groot verschil tussen beide partijen zit in de maatschappelijke taak van woningcorporaties. Het DrieKamerModel probeert daarbij de verschillen te vereenvoudigen en op een systematisch wijze weer te geven. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op de derde deelvraag van het onderzoek: *“Hoe kan er een goede afweging worden gemaakt tussen de harde (vastgoed) en de zachte (politiek / maatschappelijk) kant waar assetmanagement zich tussen moet bewegen?”*. Nu we meer zicht hebben in vastgoedsturing bij beide partijen is het goed om meer inzicht te krijgen in assetmanagement. Wat houdt assetmanagement nu eigenlijk in?

2.4 Assetmanagement bij woningcorporaties

Assetmanagement is een relatief nieuwe functie in de corporatiesector. Pas vanaf 2012 is assetmanagement meer onder de aandacht gekomen. Het assetmanagement vertaalt het algemeen geformuleerde strategische beleid (portefeuillebeleid) door naar concreet beleid op vastgoedcomplex. Het is daarbij dus een cruciale stap om het portefeuillebeleid door te vertalen naar operationele doelstellingen

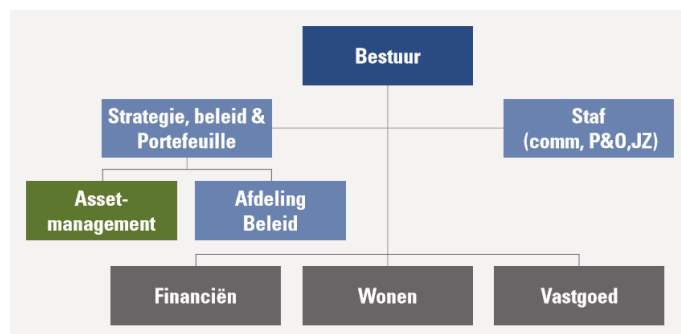
voor het propertymanagement. De assetmanager verbindt daarbij de strategische doelstellingen en ambities naar het vastgoedonderhoud en beheer. De assetmanager is daarbij verantwoordelijk voor het totaalrendement over de exploitatieperiode van de betreffende (deel)portefeuille. Een ander belangrijke taak is de performanceanalyse. Deze analyse moet resulteren in een objectplan en vormt de kaders voor het operationeel beheer. Dit is op zijn beurt weer input voor het portefeuillebeleid. Daarnaast is de assetmanager verantwoordelijk voor de acquisitie en dispositie van de vastgoedportefeuille en daarmee voor het opstellen van de (des)investeringsvoorstellen voor het vastgoed, zoals nieuwbouw, renovatie en aan- en verkopen.

Een groot verschilpunt tussen assetmanagement bij een commerciële belegger en bij een corporatie zit in het feit dat corporaties naast financieel rendement ook sturen op maatschappelijk rendement. Assetmanagement in de commerciële sector wordt vaak omschreven als: ‘Het professionele beheer van vermogens van particulieren en instituten gericht op het realiseren van een optimaal beleggingsresultaat’ (Financiële Begrippen, 2015). De focus hierbij ligt hoofdzakelijk op het behalen van een financieel rendement. In de corporatiesector (non-profit) heeft men ook te maken met maatschappelijke doelstellingen. Dit zorgt in de praktijk vaak voor tegenstrijdige belangen. Modellen als het DrieKamerModel bieden daarbij hulpmiddelen om geldstromen inzichtelijk te scheiden ten opzichte van elkaar maar vormen daarbij geen afwegingskader wat goed of fout is. Dit is echt afhankelijk en de keuze van het eigen beleid van een organisatie.

Op dit moment wordt assetmanagement op verschillende manieren gepositioneerd in de organisatie. KPMG heeft recent hiervoor een onderzoek uitgevoerd en gepubliceerd waarbij vier verschillende positioneringen van assetmanagement zijn uiteengezet: in de afdeling strategie, in een bestaande lijnafdeling, als separate lijnafdeling of als matrix (Johan van Hoof, 2015).

In de afdeling strategie

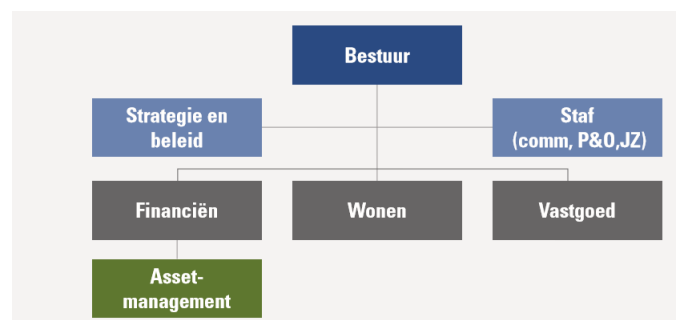
Hierbij wordt de assetmanager in de (bestaande) strategie- en beleidsafdeling geplaatst. Hierbij werkt de assetmanager afdelingsoverstijgend. In deze situatie is assetmanagement adviserend (figuur 12).



Figuur 12 Positionering assetmanagement in afdeling strategie

In een bestaande afdeling

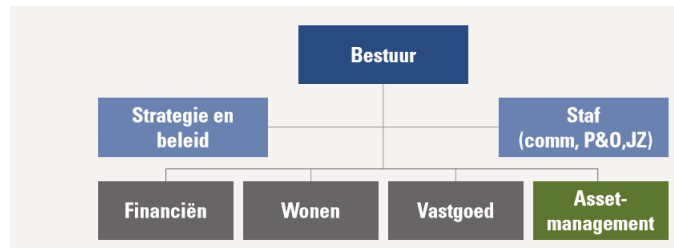
Hierbij wordt de assetmanager opgenomen in een bestaande lijnafdeling. Dit kan bij Financiën zijn, maar ook bij bijvoorbeeld Vastgoed of Wonen. Het is hierbij mogelijk dat assetmanagement opdrachtgever is (figuur 13).



Figuur 13 Positionering assetmanagement in bestaande lijnafdeling

Als separate lijnafdeling

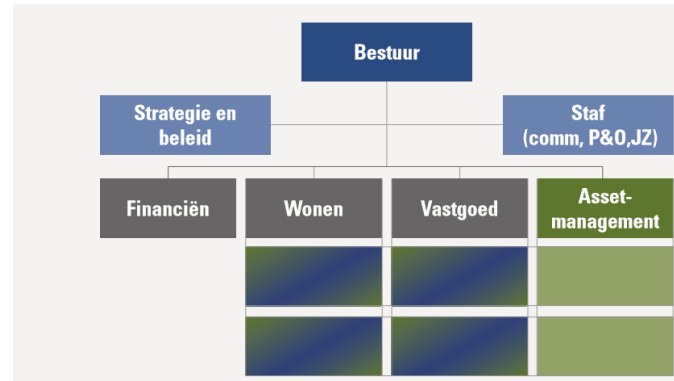
Hierbij wordt assetmanagement als nieuwe lijnafdeling opgezet. Assetmanagement werkt hierbij naast andere lijnafdelingen. Op directie- / bestuursniveau worden afdelingsoverstijgende beslissingen genomen (figuur 14).



Figuur 14 Positionering assetmanagement als separate lijnafdeling

Als matrix

Hierbij wordt assetmanagement door middel van een matrix haaks op de bestaande lijnafdeling opgezet. Assetmanagement kan hierbij integraal opdrachtgevend werken richting deze lijnafdelingen. Tegelijkertijd houden deze lijnafdelingen een eigen verantwoordelijkheid (figuur 15).



Figuur 15 Positionering assetmanagement als matrix

In de literatuur is geen geschikt/verfijnd model terug te vinden waarbij de strategische driehoek zoals bij commerciële sector goed wordt vormgegeven voor de corporatiesector. In geen van de modellen is een goed evenwicht terug te vinden tussen de strategisch, tactische en operationele laag. Dit verdient dan ook nog nader onderzoek in de toekomst.

In het laatste theoretisch gedeelte is specifieker ingezoomd op assetmanagement bij woningcorporaties. Er is ingegaan op de rol van assetmanager en op verschillende positioneringsmodellen hoe assetmanagement kan worden ingebed binnen een organisatie. Daarmee is gezocht om vanuit de theorie een antwoord te geven op de deelvragen twee en vier van het onderzoek: “Welke dilemma’s komen voor als het gaat om assetmanagement bij woningcorporaties?” en “Hoe kan de rol van assetmanager het beste geïmplementeerd worden bij woningcorporaties?”. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op assetmanagement om zo de vragen nog beter te kunnen beantwoorden.

2.5 Conclusie en theoretisch model

Het doel van het onderzoek is antwoord te geven op de vraag: “In welke vorm kan assetmanagement het beste ondersteunend zijn aan de maatschappelijke rol van corporaties en wat is daarbij nodig om een verantwoorde en legitieme keuze te maken tussen financieel- en maatschappelijk rendement”? Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden is in deze paragraaf een theoretisch model opgesteld. Het theoretisch model vormt het kader voor de te ontwikkelen visie over assetmanagement bij corporaties. Op basis van deze visie wordt een vragenlijst opgesteld om de visie te toetsen in de praktijk. Dit met als doel om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Het is daarbij essentieel om de samenhang in het theoretisch model goed te begrijpen (zie figuur 16).

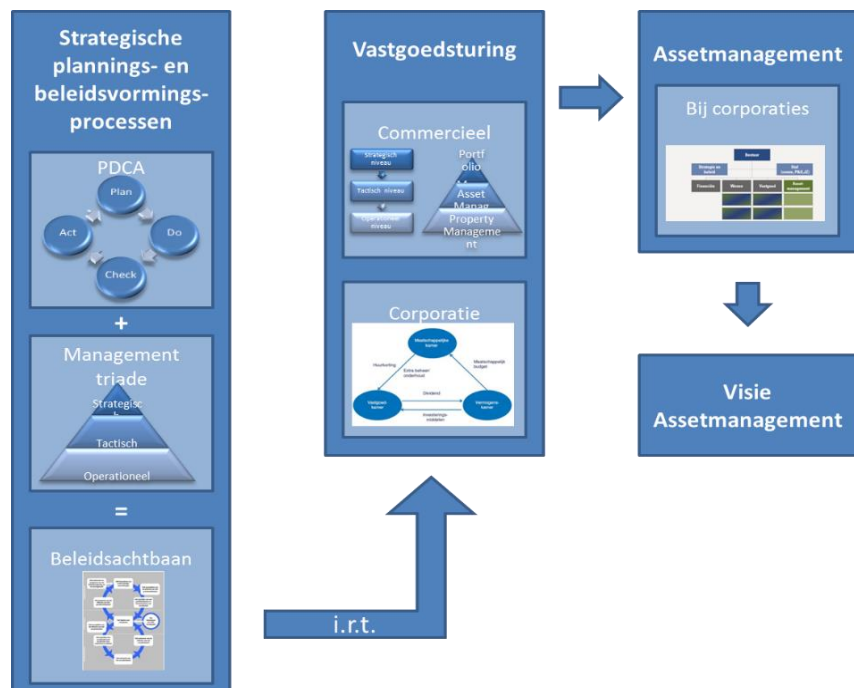
Het eerste onderdeel in het theoretisch model gaat in op strategische planningsprocessen. Een belangrijk aspect om beleid en wijzigingen in een organisatie door te kunnen voeren. De ‘Plan-, Do-, Check-, Act - circle’ vormt daarbij een basis voor beleidsvormingstrajecten in een organisatie. Dit model geeft in een paar eenvoudige stappen weer op welke manier het proces moet worden doorlopen. Daarbij zal beleid moeten worden ontwikkeld op diverse managementlagen in de organisatie. De management triade maakt de basale

lagen in nagenoeg iedere organisatie inzichtelijk. Op het moment dat beide modellen worden gecombineerd ontstaat er een model wat de integratie tussen beide aspecten weergeeft en integreert. De beleidsachtbaan van Van Os is daarbij een goed voorbeeld voor de corporatiesector.

Het tweede theoretische blok wordt gevormd door vastgoedsturing. Nu we weten hoe op een effectieve manier beleidsvormingsprocessen tot stand komen, is het goed om in te zoomen op vastgoedsturing. Daarbij wordt eerst gekeken naar vastgoedsturing bij commerciële vastgoedbeleggers. Hoe wordt vastgoedsturing hier vorm gegeven en wat kunnen we hieruit opmaken? Vervolgens wordt ingegaan op vastgoedsturing bij corporaties. Daarbij wordt gekeken hoe de maatschappelijke en financiële prestaties kunnen worden weergegeven. Bieden modellen als het DrieKamerModel handvatten om deze prestaties weer te geven?

Het derde theoretische blok gaat specifiek in op assetmanagement bij woningcorporaties, de tactische laag. Assetmanagement bij woningcorporatie is relatief nieuw. Wat houdt assetmanagement precies in? Hoe kan je assetmanagement het beste positioneren? Waar zit de complexiteit; kan een assetmanager sturen op zowel financiële doelstellingen als maatschappelijke prestaties?

Uiteindelijk wordt door middel van het doorlopen van deze blokken een visie gevormd over assetmanagement in de corporatiesector. Met het praktijkonderzoek wordt getoetst of de visie scherp genoeg is geformuleerd. Met als einddoel een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van het onderzoek. In figuur 16 is schematisch weergegeven welke stappen worden doorlopen.



Figuur 16 Theoretisch model onderzoek

3 ASSETMANAGEMENT 2.0 NON PROFIT

Op basis van recente literatuur blijkt dat er geen ‘best practice’ bestaat van assetmanagement in de non-profit sector. In dit hoofdstuk wordt daarom op basis van het hiervoor opgestelde theoretisch kader een visie over assetmanagement neergezet die voldoet aan enerzijds de maatschappelijke taak van woningcorporaties en anderzijds bijdraagt aan het verder professionaliseren van het assetmanagement bij woningcorporaties. In dit geval hebben we het over de mogelijkheden om te komen tot **assetmanagement 2.0**.

3.1 Doel assetmanagement

In de literatuur is veel terug te vinden over het doel van assetmanagement. Op basis van deze literatuur kan het doel van assetmanagement als volgt worden gedefinieerd: ***‘binnen de strategische kaders met in achtneming van de maatschappelijke doelstelling optimaal grip hebben / houden op de exploitatie van het onroerend goed’***.

Dit houdt in dat je als assetmanager in staat moet zijn binnen de exploitatie alle kosten en inkomsten op complexniveau zo optimaal mogelijk in te regelen. Dit kan bereikt worden door te kijken welke complexen het beste zijn om door te exploiteren (met of zonder investering) en welke complexen het beste kunnen worden afgestoten (slopen dan wel verkopen). Als assetmanager heb je de verantwoordelijkheid om keuzes op complexniveau te maken ten behoeve van de strategische doelen van de organisatie. Dit kan alleen worden bereikt wanneer je optimaal grip hebt op de exploitatie van het onroerend goed.

3.2 Rol en takenpakket

De assetmanager is een belangrijke speler in de doorvertaling van beleid naar operationeel niveau en het op peil houden van de financiële positie van de organisatie. De assetmanager werkt daarbij sec op het tactische niveau en is constant bezig met de performanceanalyses van het bezit om zo complexbeleid te kunnen formuleren. De assetmanager vervult het eigenaarschap van de complexen en maakt keuzes op dit niveau. Dit kan de assetmanager niet zonder het propertymanagement van de organisatie. De gegevens worden veelal aangeleverd vanuit het propertymanagement waarop de assetmanager zich moet baseren. Een groot deel van de tijd zal zitten in het analyseren van de bestaande voorraad; de performanceanalyse. Waar zijn exploitatieverbeteringen te vinden? Waar moeten we investeren om de verhuurpotentie op peil te houden, waar hebben we of krijgen we mogelijk te maken met leegstand, welke woningen zijn aantrekkelijk, et cetera. In de media is dit soms een onderbelicht onderdeel en wordt veelal meteen ingezoomd op ‘hold sell’ analyses. In de dagelijkse praktijk is dit slechts een klein onderdeel van de totale performanceanalyse. Na de performanceanalyse is het belangrijk het door te vertalen naar beleid op complexniveau en dit goed te ontsluiten in de organisatie en daarmee vast te leggen.

De assetmanager draagt tevens verantwoordelijk om voorstellen richting de directie te maken als het gaat om afwijkingen ten opzichte van het strategisch beleid / kaders dan wel waar (des)investeringsvoorstellen voor moeten worden opgesteld. De assetmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van deze notities. Ook zal de assetmanager advies geven over acquisitie en toetsen en of ingrepen bijdragen aan de strategische doelstellingen en het rendement van de (deel)portefeuille. In het strategische plan zullen kaders en Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) moeten worden geformuleerd. Bij goed geformuleerd beleid

is de assetmanager in staat om naast de financiële prestaties ook te sturen op de maatschappelijke prestaties. Het DrieKamerModel helpt hierbij als model om de financiële geldstromen inzichtelijk te maken en transparante keuzes te maken. Om hierop te kunnen sturen, moet in het strategisch plan ook aandacht zijn besteed aan onder meer thema's als betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid om zo voldoende kaderstellend te kunnen zijn voor assetmanagement. Dit stelt de assetmanager in staat keuzes door te vertalen op complexniveau. Tevens geeft het de assetmanager de mogelijkheid een verdeling maken naar de onderlinge complexen met als doel het op portefeuilleniveau zo goed mogelijk presterend vastgoed te exploiteren binnen de door de organisatie gestelde kaders.

3.3 Kaders en randvoorwaarden

Om assetmanagement goed te laten functioneren, zijn beleidskaders nodig waarbinnen de assetmanager moet opereren. De twee belangrijke kaders zijn het portefeuille- en huurbeleid. Daarnaast is natuurlijk ook het ondernemingsplan / bedrijfsvisie van belang waarin de visie en identiteit van de organisatie staat beschreven. Dit betreft echter vaak een document op hoofdlijnen dat minder kaderstellend is voor assetmanagement.

In het portefeuillebeleid staan de belangrijkste kaders voor het assetmanagement. In dit document moet tenminste aandacht zijn besteed aan de volgende onderdelen (bij voorkeur op deelporfeuillees / regio's):

- Gewenste omvang: hoeveel woningen zijn er in de toekomst gewenst en wat is hierbij de transformatie opgave van de portefeuille?
- Gewenste Product Markt Combinatie (PMC): welke producten wil je in je portefeuille hebben en hoeveel van ieder? Bijvoorbeeld aantal grondgebonden woningen, appartementen met lift en appartementen zonder lift.
- Gewenste doelgroepen: welke doelgroepen wil je bedienen met het vastgoed? De primaire, secundaire, tertiaire of misschien wel de middendoelgroep.
- Verversingsopgave: wat is de gewenste verversingsopgave van de portefeuille en hoe te realiseren? Door bestaande bouw op te knappen of enkel door toevoegen van nieuwbouwwoningen?
- Gewenste verhouding DAEB en niet-DAEB: wat is de omvang van de Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) portefeuille (sociale woningen) en wat is de omvang van niet-DAEB eenheden (vrije sector huur)?
- Gewenste kwaliteitsniveau: welke basiskwaliteit wordt nagestreefd? Hoe groot is een woning, welke voorzieningen zitten in een woning?
- Rendementsdoelstellingen: wat zijn de doelstellingen omtrent direct, indirect en totaal rendement?
- Doelstelling eigen vermogen: hoe ziet de vermogensontwikkeling er van de organisatie uit?
- Duurzaamheidsambities: op welk energetisch niveau moet de portefeuille worden gebracht?
- Huurprijsstelling: welke betaalbaarheid streven we als organisatie na?
- Investeringsbudgetten: welke investeringsprogramma moet worden ingerekend, kijkend naar onder meer planmatig en niet-planmatig onderhoud, nieuwbouw en aan- en verkoop?
- Maatschappelijk budget: hoeveel huurkorting zijn we bereid te betalen en welke bijdrage willen we leveren aan leefbare woonomgeving? Welke bijdrage willen we leveren voor onrendabele investeringen in nieuwbouw en bestaande bouw?

Naast het portefeuillebeleid vormt het huurbeleid een belangrijk kader voor assetmanagement. In het huurbeleid is vastgelegd wat de gewenste huurprijs is, kijkend naar betaalbaarheid vanuit de filosofie van de corporatie. Als assetmanager ben je in staat om binnen de kaders de speelruimte op te zoeken om zo te

voldoen aan de gestelde kaders. Daarnaast kunnen er op basis van deze kaders voorstellen worden gedaan voor uitzonderingen indien het gaat om bijvoorbeeld leegstand.

Naast de (strategische) beleidskaders is het belangrijk dat er voldoende en goede data aanwezig is. Deze data bevindt zich hoofdzakelijk op operationeel niveau (object en subject). Zonder deze data kan een assetmanager geen goede performanceanalyse uitvoeren. De propertymanagers zouden daarbij voor de volgende gegevens / rapportages moeten zorgen:

- Basisgegevens omtrent inrichtingskenmerken van objecten.
- Basisgegevens verhuurbaarheid (mutatiegraden, weigeringsgraden, aantal reacties, meetduren, leegstand, opzeggingen, aansluitende verhuringen, huurachterstanden en huurdering).
- Basisgegevens investeringen (gerealiseerd planmatig en dagelijks onderhoud, verwacht planmatig en dagelijks onderhoud, ontwikkeling (nieuwbouw) en verkoopkosten).

Naast de aanlevering van gegevens moet de assetmanager in staat zijn analyses uit te voeren op complexniveau om door te vertalen naar de impact op (deel)portefeuille. Hiervoor zijn ondersteunende softwarepakketten nodig naast een primair systeem waaronder:

- Taxatie management systeem: in deze systemen wordt vastgelegd wat de waarde van het vastgoed is op complexniveau.
- Asset management systeem: in dit systeem worden verwachte financiële en maatschappelijke rendementen berekend op basis van het eigen ingevoerde beleid op complexniveau.
- Rendement systeem: Hierin worden de daadwerkelijk gerealiseerde rendementen uit het verleden geregistreerd op complexniveau.
- Performanceanalyse: tools ter ondersteuning van dataontsluiting om inzicht te krijgen in het presenteren van de complexen.
- Beheernet: dit ter ontsluiting van strategieën (complexbeleid) en om basisgegevens te kunnen ontsluiten naar operationele afdelingen.

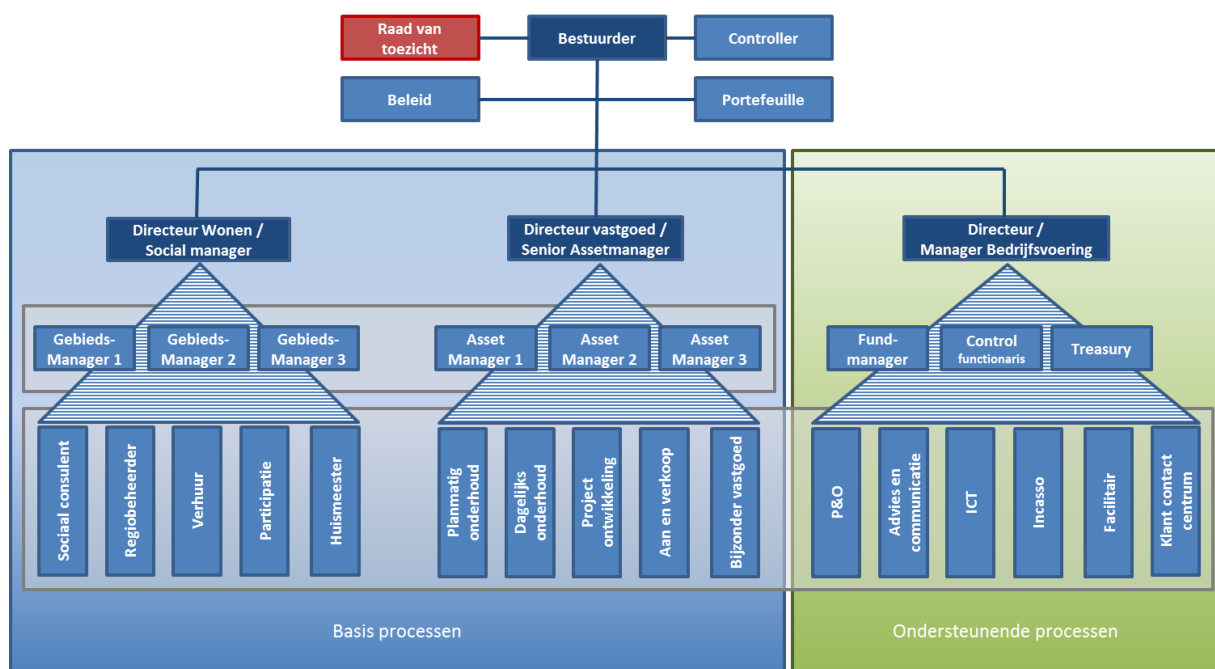
3.4 Positionering en verantwoordelijkheden

Veel corporaties worstelen op dit moment met het vraagstuk waar assetmanagement moet worden gepositioneerd binnen de organisatie. Een belangrijk vraag hierbij is, of het de intentie is om assetmanagement leidinggevende dan wel opdrachtgevende taken te geven? Kijkend naar de huidige context van de sector is het op dit moment nog te vroeg om assetmanagement in te zetten als leidinggevend functie. In dat geval zullen namelijk ook alle operationele afdelingen onder de assetmanager vallen en daar lijkt de sector nu nog niet klaar voor.

Het lijkt op dit moment het meest aantrekkelijk om assetmanagement als opdrachtgevende / coördinerende tussenlaag te laten functioneren onder de directie. Dit heeft volgens de theorie te maken met het tactische aspect dat moet worden behartigd. En het is van groot belang om de tactische laag beter te positioneren en goed te verankeren in de organisatie. Op dit moment worden hiërarchische indelingen vaak gemaakt vanuit directie naar direct operationele afdelingen en daarmee wordt de tactische laag overgeslagen dan wel niet belegd wat terug is te zien in onder meer modellen van KPMG.

In figuur 17 is een nieuw wensbeeld opgenomen met betrekking tot de positionering van assetmanagement op basis van het theoretisch kader. Daarbij is ook stil gestaan bij de invulling van de tactische laag op andere bedrijfsonderdelen. In figuur 17 wordt onderscheid gemaakt in twee basisprocessen namelijk: maatschappelijk/wonen en vastgoed/assets. Daarnaast is er een ondersteunende en meer bedrijfsvoerende tak welke werkzaam is voor de gehele organisatie. Net als de assetmanagers zijn de gebieds-/socialmanagers verantwoordelijk voor een regio/gebied van de portefeuille op maatschappelijk

vlak zoals het formuleren van het aantal betaalbare woningen in een gemeente. Beide functionarissen vallen onder een manager / directeur maar geven geen leiding aan het propertymanagement. De propertymanagers en de gebieds- en assetmanagers vallen direct onder de betreffende manager dan wel directeur. Hierdoor hebben de gebieds- en assetmanagers meer een opdrachtgevende en coördinerende taak ondersteunend aan de strategische en operationele kant. Ze zijn meer werkzaam op het tactisch niveau in de organisatie. Deze tactische laag is bij de bedrijfsvoering ook aanwezig in de vorm van fundmanagement. Hierbij zal primair worden gekeken naar het realiseren van een optimale financieringsportefeuille, wordt er zorg gedragen voor voldoende liquiditeit, worden tijdig financiële afwijkingen gesignaleerd en wordt de control functie in de organisatie vervuld. Door de toevoeging van de tactische laag krijg je in het organisatiemodel de vastgoed management driehoek zichtbaar (de strategische driehoek). Daarbij wordt veel beter zichtbaar waar verantwoordelijkheden in de organisatie zijn ondergebracht. Daarnaast kent het model hierdoor aansluiting bij de hiërarchische opbouw van commerciële beleggers.



Figuur 17 Positionering assetmanagement

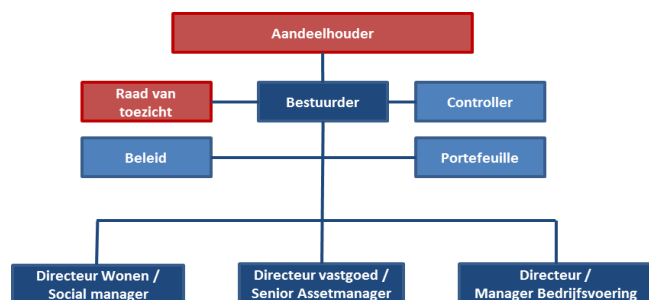
Kijkend naar assetmanagement is de assetmanager verantwoordelijk voor het beleid op complexniveau. De assetmanager is verantwoordelijk voor het eigenaarschap van de complexen en is daarmee verantwoordelijk voor de exploitatie (direct en indirect rendement), de (des)investeringsvoorstellen richting directie en de waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Om als assetmanager hierop goed te kunnen sturen, is het belangrijk om de span of control beheersbaar te houden. De assetmanager moet in staat zijn de complexen persoonlijk te kennen om daadwerkelijk sturing te kunnen geven op complexniveau. Het maximale aantal eenheden die een assetmanager onder zijn of haar hoede kan hebben, wordt ingeschat op circa 7.500 eenheden (afhankelijk van het aantal complexen, ligging en diversiteit). De assetmanager zal daarbij verantwoording moeten afleggen aan de portefeuillemanager (strategische laag) om inzichtelijk te maken hoe gemaakte keuzes hebben bijgedragen aan het realiseren van de strategie. Vanzelfsprekend zal de assetmanager ook verantwoording moeten afleggen naar de hiërarchisch leidinggevende.

3.5 Praktijk belemmerende factoren

In de praktijk spelen een aantal belemmerende factoren als we kijken naar de implementatie en de haalbaarheid van assetmanagement bij woningcorporaties. Eén en misschien wel de grootste factor is cultuur. De cultuur van een organisatie drukt een grote stempel op de manier van werken en het wel of niet omarmen van assetmanagement. Doordat assetmanagement veelal betrekking heeft op de werkzaamheden van vrijwel alle afdelingen / teams binnen een organisatie, wordt dit vaak gezien als een bedreiging. Cultuur is een lastig fenomeen om te begrijpen en te doorgronden. Voor dit onderzoek is dit onderwerp te omvangrijk om verder mee te nemen en daarom valt het buiten de scope van het onderzoek (zie paragraaf 1.2).

Een andere belangrijke beperkende factor is dat corporaties ten opzichte van beleggers geen financiële prikkel in het 'systeem' zelf hebben zitten. Hierdoor is sturing op de exploitatie van het vastgoed niet per direct urgent. Voor assetmanagement is dit echter essentieel omdat anders de 'nut en noodzaak' om assetmanagement te implementeren ontbreekt. Commerciële partijen hebben in het systeem aandeelhouder(s) die gebaat zijn bij een goed (stabiel en hoog) dividend. Om dit te kunnen verwezenlijken is investmanagement belangrijk. Hierbij wordt stilgestaan bij onder meer: welk dividend moet worden gehaald, in welke assets wordt belegd (Asset-liability matching (ALM)), welk risicoprofiel wordt nagestreefd en hoe wordt het vermogen gealloceerd (Driel, Strategische inzet van vastgoed, 2010, p. 77)? Deze elementen (investmanagement en aandeelhouders) ontbreken in het corporatiestelsel. Dit in combinatie met dat corporaties vanuit de woningwet geen winstoogmerk hebben, maakt dat de 'prikkel' om de exploitatie zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten niet noodzakelijk is; immers de winst mag niet worden uitgekeerd. De Raad van bestuur of Raad van toezicht heeft enkel een toezichthoudende functie maar geen investmanagement functie.

Een mogelijke oplossing welke kan bijdragen om dit risico te beperken is om aandeelhouders / belangenhouders te creëren en daarmee winst uit te keren aan huurders en medewerkers dan wel externe stakeholders waardoor iedereen weer betrokken raakt bij het te behalen resultaat (figuur 18). Een vergelijkbaar principe betreft de aanpak die bijvoorbeeld verzekeraar



Figuur 18 Organisatiemodel met aandeelhouder

Inshared hanteert waarbij het geld dat overblijft, wordt teruggegeven aan de klant met een jaarbeloning (Inshared, 2015). Iedere huurder kan bij een dergelijke opzet naar rato van de huur een uitkering krijgen aan het einde van het jaar op het moment dat er een goed resultaat wordt gehaald. Deze gedachte ondersteunt het principe van marktwerking om gezamenlijk een beter resultaat te behalen. Een ander voorbeeld kan zijn dat ook zaken als een verhuurdersheffing (gedeeltelijk) overbodig worden op het moment dat de overheid als (mede)aandeelhouder optreedt en dividend krijgt uitgekeerd. Op dergelijke wijzen kunnen er positieve prikkels in het systeem worden gebracht waarbij professioneler kan worden gestuurd om zodoende de exploitatie verder te verbeteren.

Een laatste beperkende factor is dat sommige corporaties financieel 'te' gezond zijn. Dit is recent ook aangetoond in het onderzoek naar de indicatieve bestedingsruimte van woningcorporaties (Rijksoverheid, 2016). In het verlengde van het vorige onderwerp zorgt dit niet voor een prikkel in het systeem om meer uit de exploitatie te halen en meer maatschappelijk geld te kunnen investeren. Nut en noodzaak van assetmanagement komt hiermee een beetje te vervallen en keuzes worden dan vooral politiek bestuurlijk gemaakt.

3.6 Deelconclusie

Er zijn een aantal belangrijke kenmerken op te noemen om assetmanagement te laten slagen in de corporatiesector. Een belangrijke factor daarbij is om het tactisch gat zo snel mogelijk op te vullen en hiërarchisch ook daadwerkelijk te verankeren. Deze rol kan bij uitstek worden ingevuld door de assetmanager als opdrachtgever tussen directie / middenmanagement en propertymanagement. Het doel van de assetmanager is om ***‘binnen de strategische kaders met in achtneming van de maatschappelijke doelstelling optimaal grip te hebben / houden op de exploitatie van het onroerend goed’***. Meer en beter zicht op alle inkomsten en uitgaven (de kasstromen) door goede performance- en investeringsanalyses. Een positieve prikkel daarbij is om winst uit te keren aan huurders en werknemers en misschien ook wel aan overheden / externe betrokkenen. Hierdoor heeft iedereen belang bij een beter resultaat en gaan we scherper aan de wind varen. Dit betekent een cultuuromslag in de sector en bij de overheid! Op het moment dat er geen noodzaak is om de exploitatie te verbeteren omdat de winst wordt afgeroomd zal assetmanagent in de corporatiesector nooit zo ver komen als bij de commerciële beleggers. Maak iedereen betrokken bij een beter resultaat en zorg voor positieve prikkels om daaraan bij te dragen!

4 RESULTATEN ENQUÊTE

In de voorgaande hoofdstukken is aandacht besteed aan het theoretisch gedeelte van assetmanagement en is een visie op de invulling binnen woningcorporaties opgesteld. Om ook de praktijk te betrekken bij het onderzoek is een enquête ontwikkeld en uitgezet naar verschillende corporaties in Nederland.

4.1 Methodologie enquête

4.1.1 Ontwikkeling enquête

Voor het onderzoek is een enquête met 36 multiplechoicevragen opgesteld op basis van recente literatuur over assetmanagement. De enquête is als bijlage I toegevoegd aan het rapport. De enquête is opgebouwd uit vier hoofdonderdelen. Het derde onderdeel is alleen voor corporaties die daadwerkelijk werken met assetmanagement en een assetmanager in dienst hebben. Het gaat hierbij om de volgende onderdelen:

- 1) Algemene vragen (functie en organisatie)
- 2) Vragen over vastgoedsturing
- 3) Vragen over assetmanagement (alleen voor corporaties met assetmanagement)
- 4) Wensbeeld assetmanagement

4.1.2 Deelnemers

Om de vraagstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden is de enquête uitgezet. In 2013 telde Nederland 378 woningcorporaties, waarvan niet alle corporaties werken met assetmanagement. Hiervan zijn 50 corporaties benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Daarbij is in de selectie een focus gelegd op corporaties met een omvang van meer dan 5.000 eenheden. Dit mede omdat uit de theorie naar voren is gekomen dat een assetmanager vaak 5.000 tot circa 7.500 eenheden onder zich heeft. Uiteindelijk zijn er 39 enquêtes geretourneerd en gebruikt voor dit onderzoek (bijlage II). Er zijn verschillende disciplines gevraagd om de enquête in te vullen, waaronder assetmanager, directeur / manager vastgoed, portefeuillemanager en adviseur / beleidsmedewerker. Van de 39 participerende corporaties zijn er 19 corporaties zonder assetmanagement en 20 corporaties met assetmanagement. Dit is een bewuste keuze in dit onderzoek zodat de vraagstelling vanuit een zo breed mogelijk perspectief kan worden onderzocht.

4.1.3 Procedure

De geselecteerde corporaties zijn per email en LinkedIn benaderd om mee te doen met het onderzoek. Met een begeleidende brief is uitleg gegeven over het doel van de enquête. De enquête is eind februari uitgezet. De laatste ingevulde enquêtes zijn begin april teruggekomen. In april zijn alle resultaten van de ingevulde enquêtes verwerkt. Van de 50 benaderde corporaties hebben er 39 deelgenomen aan het onderzoek, een respons van 80%. De deelgenomen corporaties bezitten gezamenlijk ruim één miljoen corporatiewoningen in Nederland wat overeenkomt met 40% van het totale corporatiebezit.

4.1.4 Analyses

De gegevens van de enquête zijn deels kwalitatief en deels kwantitatief verwerkt. In de kwalitatieve beschouwing wordt gekeken naar de belangrijke constatering welke zijn op te maken op basis van de resultaten (paragraaf 4.2). Voor het kwantitatief gedeelte (paragraaf 4.3) zijn de gegevens verwerkt in SPSS.

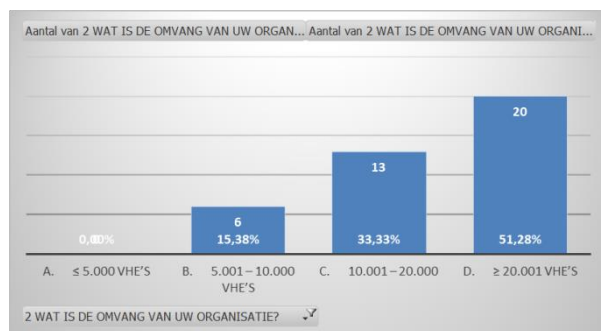
Er is gebruik gemaakt van non-parametrische toetsen omdat het nominale variabelen betreffen en omdat deze niet normaal verdeeld zijn. Met de chikwadrattoets is nagegaan of er een significant verschil is in de gegeven antwoorden tussen de volgende twee groepen. (1) wel assetmanager of geen assetmanager en (2) de omvang van de corporatie 5.001-10.000, 10.001-20.000 of meer dan 20.001 eenheden. Hierbij is een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehanteerd. Daarnaast is met de Cramér's V-toetst gekeken of er een bepaalde mate van samenhang zit in de gegeven antwoorden tussen bovenstaande groepen.

Nu we weten hoe de enquête is opgezet en uitgevoerd wordt in de volgende paragraaf de resultaten van het onderzoek besproken. Daarbij wordt eerst gekeken naar de kwalitatieve resultaten. De resultaten worden daarbij besproken aan de hand van de vier hoofdelementen: algemene vragen, vragen over vastgoedsturing, vragen over assetmanagement (alleen voor corporaties met assetmanagement) en vragen over wensbeeld assetmanagement.

4.2 Kwalitatieve beschrijving resultaten enquête

Algemene vragen (functie en organisatie)

Kijkend naar de omvang van de organisaties kent 85% van alle geënquêteerden meer dan 10.000 verhuurbare eenheden. Daarvan heeft ruim 50% meer dan 20.000 eenheden. De deelgenomen corporaties betreffen hoofdzakelijk middelgrote tot grote corporaties.



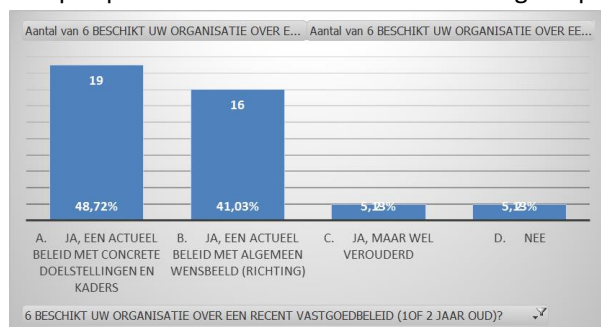
De helft van de geënquêteerde corporaties heeft op dit moment een assetmanager in dienst en hebben daarbij 10.000 of meer eenheden. Het merendeel van de corporaties is werkzaam in minder dan 5 gemeenten. Dit aantal blijft gelijk als wordt gekeken of ze wel of geen assetmanager in dienst hebben.

Vraag 2: Omvang corporatie (alle corporaties)

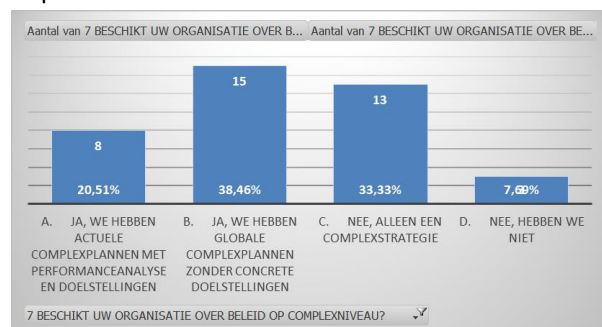
Vragen over vastgoedsturing

Bijna de helft van de geënquêteerden geeft aan een actueel portefeuillebeleid te hebben van maximaal twee jaar oud met concrete doelstellingen en kaders. Bij corporaties met assetmanagement is dit iets hoger, namelijk 60%.

Op de vraag 'beschikt uw organisatie over beleid op complexniveau?' komt nagenoeg een gelijk beeld naar voren tussen corporaties met of zonder assetmanagement. Hierbij geeft 20-25% aan, actuele complexplannen met performanceanalyse en doelstellingen ter beschikking te hebben en circa 40% globale complexplannen zonder concrete doelstellingen op complexniveau.



Vraag 6: Recent SVB (alle corporaties)



Vraag 7: Beleid op complexniveau (alle corporaties)

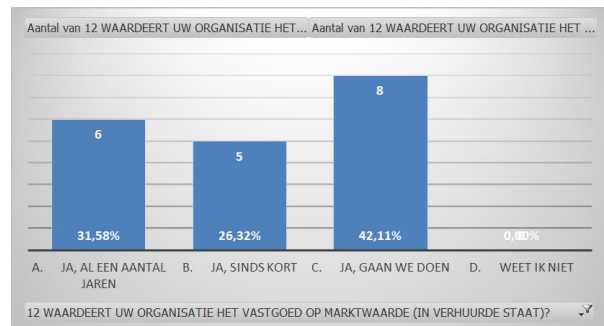
Alle corporaties met assetmanagement hebben een portefeuillemanager / manager Strategie & beleid die verantwoordelijk is voor het portefeuillebeleid. Van de corporaties die geen assetmanager in dienst heeft geeft bijna 40% aan deze functie niet te hebben.

Van de corporaties met een assetmanager geeft 70% aan dat de assetmanager opdrachtgever is (waarvan 5% aangeeft hiërarchisch leidinggevend te functioneren, vraag 26) en 30% adviserend. Kijkend naar alle corporaties geven een aantal corporaties aan dat ze op dit moment ook de rol van kwartiermaker invullen. Bij de 19 andere corporaties is de vraag niet van toepassing omdat ze geen assetmanager in dienst hebben.

Van de corporaties die werken met assetmanagement stuurt het merendeel (85%) op marktwaarde. 10% geeft aan dit sinds kort toe te passen en circa 5% geeft aan dit te gaan doen. Kijkend naar corporaties zonder assetmanager sturen minder corporaties reeds op marktwaarde; slechts 31% geeft aan al enkele jaren te sturen op marktwaarde, 25% sinds kort en ruim 40% geeft aan dit te gaan doen.

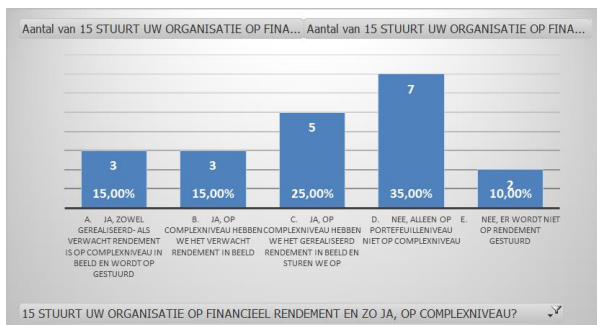


Vraag 12: Marktwaaarde (met assetmanagers)

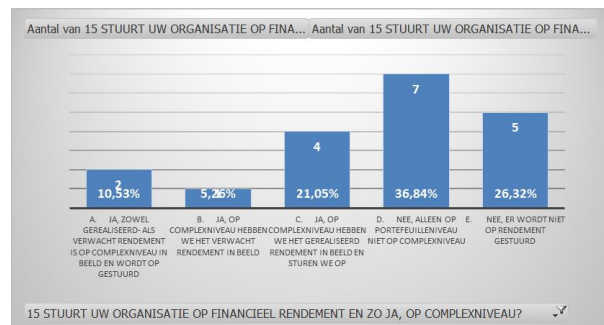


Vraag 12: Marktwaaarde (zonder assetmanagers)

Van de corporaties met assetmanagement geeft 55% aan het rendement (verwacht en of gerealiseerd) op complexniveau in beeld te hebben. Hiervan geeft 35% aan dit alleen in beeld te hebben op portefeuilleniveau en nog eens 10% stuurt niet op financieel rendement. Bij corporaties zonder assetmanagement geeft 35% aan het rendement op complexniveau in beeld te hebben en dit ligt dus lager dan bij corporaties met assetmanagement. Daarbij geeft ruim 25% aan niet te sturen op financieel rendement.

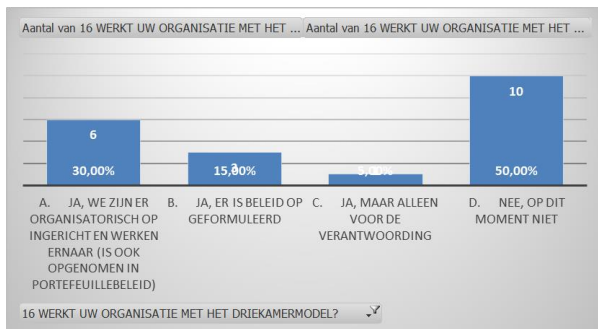


Vraag 15: Financieel rendement (met assetmanagers)

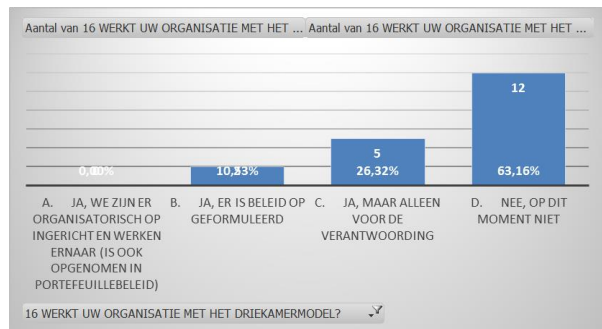


Vraag 15: Financieel rednement (zonder assetmanagers)

De principes van het DrieKamerModel worden vaker toegepast bij corporaties met assetmanagement. Hiervan is 30% organisatorisch op deze wijze ingericht en 15% geeft aan hier beleid op te hebben geformuleerd. Bij corporaties zonder assetmanagement is geen enkele corporatie ingericht volgens dit principe en heeft 11% hierop beleid geformuleerd, 26% geeft aan dit te gebruiken als verantwoording en bijna 65% geeft aan er niets mee te doen.

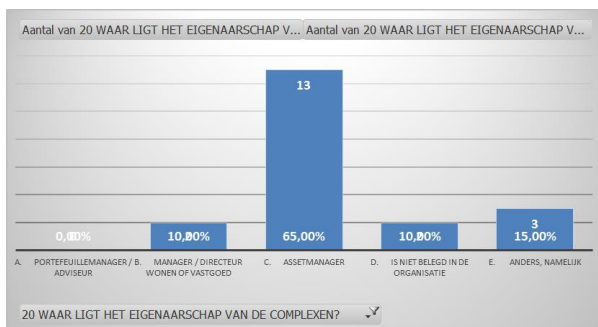


Vraag 16: DrieKamerModel (met assetmanagers)

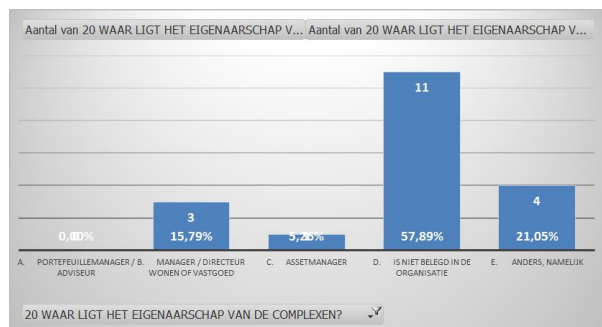


Vraag 16: DrieKamerModel (zonder assetmanagers)

De helft van de corporaties met assetmanagement heeft naast een assetmanager een socialmanager op tactisch niveau werkzaam. Dit is anders bij corporaties zonder assetmanagement. Hier geeft slechts 31% aan een socialmanager in dienst te hebben als vertegenwoordiger voor de maatschappelijke prestaties. Negentig procent van de deelnemers geeft aan dat bij corporaties met assetmanagement het eigenaarschap van complexen is vastgelegd. In 65% is dit belegd bij de assetmanager. Bij corporaties zonder assetmanagement is dit in meer dan de helft van de gevallen helemaal niet belegd (58%).



Vraag 20: Eigenaarschap (met assetmanagers)



Vraag 20: Eigenaarschap (zonder assetmanagers)

Vragen over assetmanagement (alleen voor corporaties met assetmanagement)

Driekwart van de geënquêteerden geeft aan dat assetmanagement zich bevindt in de fase dat alles er volledig op is ingericht (functies, processen, werkafspraken). Slechts 5% geeft aan dat er eigenlijk nog geen sprake is van assetmanagement en 20% geeft aan dat ze er steeds meer mee bekend raken. Kijkend naar de tools die de assetmanagers ter beschikking hebben, geeft 80% aan diverse sturingsprogramma's ter ondersteuning van het werk te hebben.

Ongeveer de helft (45%) van de deelnemers heeft helder wat het eindbeeld is van assetmanagement en hoe ze dit willen bereiken. De helft van de gevraagden geeft aan dat het beeld wel helder is maar de weg er naar toe nog niet.

De meeste corporaties hebben meer dan vier assetmanagers (45%) in dienst. Slechts 20% geeft aan één assetmanager in dienst te hebben. De span of control van de assetmanager ligt tussen de 5.000 tot 10.000 eenheden (60%) of meer dan 10.000 eenheden (40%).

Op de vraag of een assetmanager naast het financieel rendement ook verantwoordelijk is voor het maatschappelijk rendement geeft 45% aan verantwoordelijk te zijn voor beide prestatievelden. Een derde (35%) geeft aan dat de assetmanager alleen verantwoordelijk is voor het financieel rendement.

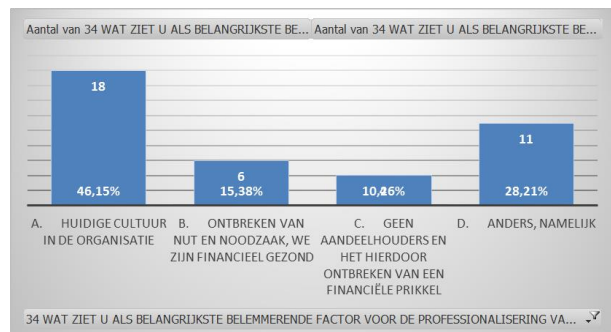
Kijkend naar de positionering van assetmanagement valt op dat assetmanagement vooral is gepositioneerd in de lijnafdeling vastgoed of onder de afdeling Strategie en Beleid (beide 25%), 20% valt rechtstreeks onder de bestuurder, 15% als separate lijnafdeling en 15% onder een andere reeds bestaande lijnafdeling. Kijkend naar het afleggen van verantwoording is dit of aan de portefeuille manager / manager strategie en beleid (35%) of rechtstreeks aan de bestuurder (30%).

Op de laatste specifieke vraag 'hoe ziet u assetmanagement in de toekomst het liefst gepositioneerd worden?' geeft de ruime meerderheid (70%) aan assetmanagement te positioneren als opdrachtgevende schakel tussen bestuur / management en operationele afdelingen. Slechts 20% geeft aan dit als een hiërarchisch leidinggevende functie te willen invullen naar operationele afdelingen en 10% als overstijgende afdeling bij beleid meer als adviseursfunctie.

Wensbeeld assetmanagement

De laatste slotvragen zijn gesteld aan alle corporaties. Op de vraag of assetmanagement een hype of iets blijvends is geeft 85% aan 'iets blijvends'. Daarnaast geeft 70% aan assetmanagement zinvol te vinden voor alle corporaties in Nederland, 20% geeft aan dat de grote van de organisatie daarmee samenhangt.

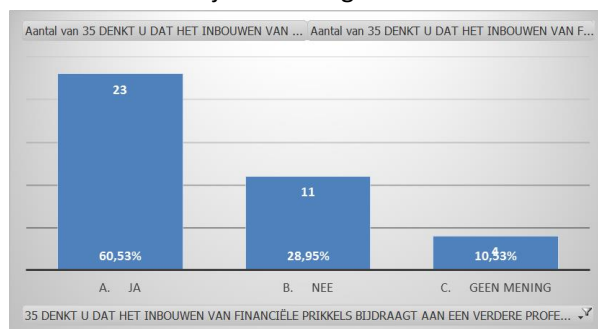
De helft van de deelnemers (46%) geeft aan dat de huidige cultuur de belangrijkste belemmerende factor voor assetmanagement is. Ook het ontbreken van nut en noodzaak (financieel te gezond) wordt in 15% aangegeven. Onder het antwoord 'anders' komen meerderen antwoorden naar voren als: een combinatie van meerdere antwoorden of het kennisniveau van medewerkers (wat wellicht ook onder cultuur in huidige organisatie kan worden gezien).



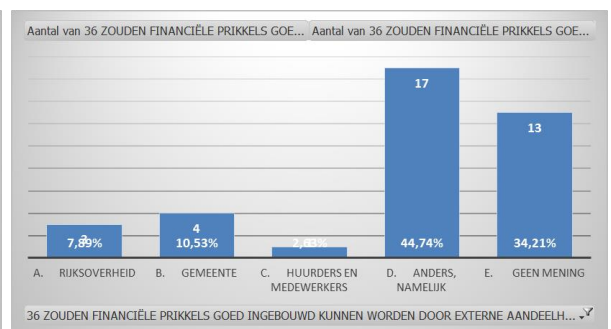
Vraag 34: Belemmerende factoren (alle corporaties)

Het merendeel van de deelnemers is voorstander van het inbouwen van financiële prikkels om het assetmanagement verder te professionaliseren (ja= 60%, nee = 30%, geen mening=10%).

Op de vervolgvraag of de financiële prikkels kunnen worden ingebouwd door het creëren van externe aandeelhouders geeft 14% aan 'anders: dit moet je niet willen'. 34% heeft aangegeven 'geen mening'. De overige 54% heeft aangegeven hier iets in te zien. Daarbij variëren de antwoorden tussen rijksoverheid, gemeente, huurders en medewerkers. In sommige gevallen is bij het antwoord 'anders' aangegeven een combinatie van bijvoorbeeld gemeente en huurders.



Vraag 35: Financiële prikkels (alle corporaties)



Vraag 36: Externe aandeelhouders (alle corporaties)

In paragraaf 4.2 is stil gestaan bij een kwalitatieve analyse van de enquête resultaten. Naast een kwalitatieve analyse is het waardevol om ook een kwantitatieve analyse uit te voeren. Wat zeggen de resultaten statisch gezien eigenlijk? Welke relaties zijn er waarneembaar?

4.3 Kwantitatieve resultaten enquête

In de tabel hieronder zijn enkel de vragen weergegeven waarop een significant verschil is gevonden. Op de overige vragen van de enquête is geen significant verschil gevonden.

4.3.1 Wel of geen assetmanager

Een Chi-Square toets laat zien dat grote corporaties (> 10.000 eenheden) significant vaker een assetmanager in dienst hebben dan kleine corporaties (< 10.000 eenheden) ($Chi^2 = 7,472; df = 2; p < 0.05$). Daarnaast blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen corporaties met een assetmanager en zonder assetmanager in wat betreft de aanwezigheid van een portefeuillemanager. Corporatie met assetmanager hebben significant vaker een portefeuillemanager in dienst voor het vastgoedbeleid. Bij corporaties zonder assetmanager is de portefeuillemanager wisselend aanwezig ($Chi^2 = 8,980; df = 1; p < 0.01$).

Wanneer er wordt gekeken naar sturing op marktwaarde, blijkt dat corporaties met assetmanagement significant vaker sturen op marktwaarde dan corporaties zonder assetmanagement ($Chi^2 = 11,973; df = 2; p < 0.01$; Cramér's $V = 0.554$). Op de vraag of organisaties werken volgens het DrieKamerModel wordt er eveneens een significant verschil waargenomen tussen corporatie met- en zonder assetmanagement. Corporaties met assetmanagement passen significant vaker de principes van het DrieKamerModel toe (zijn er organisatorisch op ingericht) dan corporaties zonder assetmanagement ($Chi^2 = 9,029; df = 3; p < 0.05$).

Als vervolg hierop is deelnemers gevraagd of de corporatie inzichtelijk heeft wat ze maatschappelijk besteedt en inzicht heeft in de maatschappelijke prestaties. De resultaten laten zien dat corporaties met assetmanagement significant vaker dit inzichtelijk hebben dan corporaties zonder assetmanagement ($Chi^2 = 8,515; df = 3; p < 0.05$). De maatschappelijke prestaties worden het meest inzichtelijk gemaakt volgens eigen kwalitatieve modellen en niet volgens de principes van het DrieKamerModel.

De verantwoordelijkheid voor het maken van investeringsplannen in complexen ligt significant vaker bij de assetmanager indien deze aanwezig is (Cramér's $V = 0.862$). Bij corporaties zonder assetmanagement ligt deze verantwoordelijkheid veelal bij de projectontwikkelaar, dan wel manager vastgoed ($Chi^2 = 17,443; df = 6; p < 0.01$). Er is een significant verschil waarneembaar tussen corporaties met en zonder assetmanagement wanneer er wordt gekeken wie verantwoordelijk is voor het gerealiseerde rendement ($Chi^2 = 27,993; df = 8; p < 0.01$; Cramér's $V = 0.847$). Op deze vraag komt naar voren dat de assetmanager hiervoor verantwoordelijk is bij corporaties met assetmanagement en bij corporaties zonder assetmanager wordt hier veelal niet op gestuurd. De uitkomsten zijn tevens in figuur 19 opgenomen.

Groep: Wel of geen assetmanager							
Vraag	Omschrijving vraag	Pearson Chi-Square < 0,05	df	Value	Minimale Value bij aantal df en kans op toeval < 0,05*	Cramér's V	Toelichting Cramér's V
02	Omvang van de corporatie	0.024	2	7,472	5,991	0.438	Lage correlatie
09	Portefeuillemanager / manager strategie verantwoordelijk is voor het SVB	0.003	1	8,980	3,841	0.480	Lage correlatie
12	Sturen op marktwaarde	0.003	2	11,973	5,991	0.554	Middelmatige correlatie
16	Principes van het DrieKamermodel	0,029	3	9,029	7,815	0.481	Lage correlatie
17	Maatschappelijke prestaties in beeld	0.036	3	8,515	7,815	0.473	Lage correlatie
19	Verantwoordelijk voor investeringsplannen	0.000	6	28,993	12,592	0.862	Hoge correlatie
21	Verantwoordelijk voor gerealiseerd rendement	0.001	8	27,993	20,090	0.847	Hoge correlatie

* Hoe groter de waarde bij Value ten opzichte van de waarde bij minimale Value hoe kleiner de kans dat het berust op toeval.

Figuur 19 Resultaten groep wel of geen assetmanager

4.3.2 Omvang van de corporatie

Naast de groep wel of geen assetmanager is gekeken of er een significant verschil aanwezig is in de gegeven antwoorden voor de groep omvang van de corporatie (5.001-10.000, 10.001-20.000 en > 20.001 eenheden). De resultaten hiervan zijn opgenomen in figuur 20.

Een Chi-Square toets laat zien dat er een significant verschil bestaat tussen de omvang van de corporatie en het aantal gemeenten waarbinnen ze werkzaam zijn ($Chi^2 = 13,142; df = 6; p < 0.05$). Hoe groter de corporatie hoe vaker ze werkzaam zijn in meer gemeenten. Daarnaast blijken grote corporaties significant vaker een recent SVB beleid met concrete doelstellingen en kaders ter beschikking te hebben dan middelgrote en kleine corporaties ($Chi^2 = 21,678; df = 6; p < 0.01$; Cramér's $V = 0.527$). Middelgrote en kleine corporaties hebben veelal een algemeen wensbeeld, maar dit is niet verwerkt in concrete kaders. Er blijkt een significant verschil te zijn tussen de omvang van de corporatie en de al dan niet aanwezigheid van een portefeuillemanager. Corporaties met meer dan 10.000 eenheden hebben vaker een portefeuillemanager in dienst dan corporaties met minder dan 10.001 eenheden ($Chi^2 = 11,456; df = 2; p < 0.01$; Cramér's $V = 0.542$). Tevens blijkt er een significant verschil te zijn tussen de omvang van de corporatie en het wel of niet sturen op marktwaarde. Grote corporaties met meer dan 20.001 eenheden sturen significant vaker al meerdere jaren op marktwaarde ($Chi^2 = 13,204; df = 4; p < 0.05$). Daarentegen sturen kleine corporaties met minder dan 10.001 eenheden vaak nog niet op marktwaarde.

Er is een significant verschil tussen het eigenaarschap van de complexen en de omvang van de corporatie. Bij corporaties met minder dan 10.001 eenheden is het eigenaarschap nog niet belegd. Bij corporaties met tussen de 10.001 en 20.000 eenheden is het of de assetmanager, of eveneens niet belegd en bij corporaties met meer dan 20.001 eenheden is het veelal de assetmanager, of de manager vastgoed die eigenaar is van de complexen ($Chi^2 = 16,112; df = 6; p < 0.05$).

Er is een significant verschil tussen de omvang van de corporatie en het aantal assetmanagers dat ze in dienst hebben. Corporaties met 10.001 tot 20.000 eenheden hebben veelal 1 tot 2 assetmanagers in dienst en corporaties met meer dan 20.001 eenheden hebben 3 dan wel 4 of meer assetmanagers in dienst ($Chi^2 = 13,171; df = 3; p < 0.01$; Cramér's $V = 0.812$). Ten slotte is er een significant verschil tussen de omvang van de corporatie en de softwaretools die assetmanagers ter ondersteuning hebben. Corporaties met meer dan 20.001 eenheden hebben allemaal softwaretools ter ondersteuning van de werkzaamheden. Corporaties met 10.001 tot 20.000 eenheden laten hierin een wisselend beeld zien van wel tot geen softwaretools ($Chi^2 = 7,500; df = 2; p < 0.01$; Cramér's $V = 0.612$).

Groep: Omvang van de corporatie 5.001-10.000, 10.001-20.000 en > 20.001 eenheden							
Vraag	Omschrijving vraag	Pearson Chi-Square < 0,05	df	Value	Minimale Value bij aantal df en kans op toeval < 0,05*	Cramér's V	Toelichting Cramér's V
03	Aantal gemeenten	0.041	6	13,142	12,592	0.410	Lage correlatie
06	Recent SVB beleid	0.001	6	21,678	12,592	0.527	Middelmatige correlatie
09	Portefeuillemanager / manager strategie verantwoordelijk is voor het SVB	0.003	2	11,456	5,991	0.542	Middelmatige correlatie
12	Sturen op marktwaarde	0.010	4	13,204	9,488	0.411	Lage correlatie
20	Eigenaarschap van complexen	0.013	6	16,112	12,592	0.454	Lage correlatie
24	Aantal assetmanagers	0.004	3	13,171	7,815	0.812	Hoge correlatie
30	Softwaretools	0.024	2	7,500	5,991	0.612	Middelmatige correlatie

* Hoe groter de waarde bij Value ten opzichte van de waarde bij minimale Value hoe kleiner de kans dat het berust op toeval.

Figuur 20 groep omvang corporaties

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoeksmethode

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek wat op voorhand bepaalde beperkingen met zich meebrengt aangaande betrouwbaarheid en validiteit. De enquête is daarbij met een zo groot mogelijke zorgvuldigheid opgesteld en geanalyseerd waarmee systematische fouten zo veel mogelijk zijn getracht te

voorkomen. De opbouw van de vragen zijn aan de hand van het onderzoeksmodel opgesteld waarmee aansluiting is gezocht met het conceptueel model.

Desondanks, moeten de enquêteresultaten met een bepaalde voorzichtigheid worden geïnterpreteerd ondanks dat bij het kwantitatieve gedeelte een betrouwbaarheidsinterval van 95% is gehanteerd. De resultaten zeggen uiteindelijk iets over een beperkte groep corporaties in Nederland. 39 van de 363 corporaties in Nederland hebben deelgenomen aan het onderzoek. De antwoorden uit de enquête zijn daarbij niet getoetst in de praktijk. Het is daarbij dan ook mogelijk dat er interpretatieverschillen zijn ontstaat tussen wat beoogd is met de vraagstelling en hoe de geënquêteerden het hebben geïnterpreteerd. De enquête is uitgezet zonder verdere toelichting te geven op de vragen. De antwoorden van de enquête hebben daarnaast veelal geen nominaal, ordinaal, interval of ratio meetniveau waardoor de validiteit van de antwoorden niet navolgbaar is. Dit alles maakt dat er voorzichtige conclusies moeten worden getrokken over de resultaten van de enquête. De resultaten zeggen iets over een richting en over de verschillen en verbanden tussen de corporaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek en kunnen dus niet zonder meer worden generaliseerd naar woningcorporaties in het algemeen

4.5 Deelconclusie

Middels de enquête is inzicht verkregen in de huidige praktijkervaringen in de corporatiesector om hiermee in hoofdstuk 6 de centrale vraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden: *“in welke vorm kan assetmanagement het beste ondersteunend zijn aan de maatschappelijke rol van corporaties en wat is daarbij nodig om een verantwoorde en legitieme keuze te maken tussen financieel- en maatschappelijk rendement”*. Welke deelconclusies kunnen we hieruit opmaken? De onderzoeksresultaten hebben hoofdzakelijk betrekking op middelgrote tot grote corporaties. Daarbij zijn de meeste corporaties gelegen in west en zuid Nederland.

Assetmanagement is in ieder geval geen hype, maar iets blijvends. Een functie voor nagenoeg alle corporaties in Nederland waarbij voor de echte kleine organisaties de vraag kan worden gesteld of het toegevoegde waarde heeft om assetmanagement te implementeren? Opvallend is dat bij corporaties met assetmanagement niet altijd een recent strategisch portefeuillebeleid aanwezig is. Grote corporaties en corporaties met assetmanager(s) hebben daarbij significant vaker een portefeuillemanager in dienst voor het vastgoedbeleid. Een opvallende constatering is dat slechts 25% aangeeft op tactisch niveau daadwerkelijk complexplannen met concrete doelstellingen te hebben geformuleerd. Daarbij beschikt 40% wel over complexplannen maar zonder concrete doelstellingen.

Assetmanagement wordt in de praktijk al vaak als opdrachtgevende functie ingezet en vervult daarbij al regelmatig de eigenaarsrol van complexen.

Wanneer er wordt gekeken naar sturing op marktwaarde, blijkt dat corporaties met assetmanagement en grotere corporaties significant vaker sturen op marktwaarde dan corporaties zonder assetmanagement. Een constatering daarbij is dat corporaties met assetmanagement nog niet allemaal in staat zijn daadwerkelijk te sturen op het financieel rendement op complexniveau. Op dit moment stuurt, of heeft ongeveer de helft inzichtelijk wat de financiële rendementen zijn op complexniveau. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat assetmanagement in veel gevallen nog in een beginnende fase zit.

De principes van het DrieKamerModel worden significant vaker toegepast bij corporaties met assetmanagement. Dit komt ook terug bij de functie van socialmanager. 50% van de corporaties met assetmanagement hebben naast een assetmanager ook een socialmanager die verantwoordelijk is voor de maatschappelijke prestaties.

Opvallend is dat de corporaties die werken met assetmanagement nog niet allemaal helder hebben wat het eindbeeld is en de weg er naar toe. Daarbij geeft wel ruim driekwart aan dat alles erop is belegd en ingericht. Bij de span of control van assetmanagers is terug te zien dat de assetmanagers feitelijk een grote

hoeveelheid woningen onder zich hebben met meer dan 10.000 eenheden. Er is daarnaast een significant verschil tussen het eigenaarschap van de complexen en de omvang van de corporatie. Bij grote corporaties is het eigenaarschap vaker belegd dan bij kleine corporaties.

De positionering van assetmanagement laat ten opzichte van de rol van assetmanagement nog een divers beeld zien. Soms in de lijn, soms onder beleid en in sommige gevallen rechtstreeks onder de bestuurder. Op het moment dat dit wordt gerelateerd aan de vraag waar assetmanagement in de toekomst gepositioneerd moet worden, wordt veelal het antwoord gegeven 'opdrachtgevende laag tussen strategie en operatie'. Dat houdt dus in dat de huidige positionering niet altijd goed aansluit bij het wensbeeld. In dat geval zal assetmanagement namelijk meer in de lijn moeten worden gepositioneerd.

Als wordt gekeken naar wat de verdere professionalisering van assetmanagement kan belemmeren wordt de factor 'cultuur in de organisatie' vaak genoemd. Ook het ontbreken van 'nut en noodzaak' als gevolg van financieel te gezond komt regelmatig naar voren als beperkende factor.

Het creëren van financiële prikkels lijkt tenslotte te kunnen bijdragen aan de verdere professionalisering. Dit kan worden bewerkstelligd door het creëren van aandeelhouders.

5 REFLECTIE AAN PRAKTIJK

In hoofdstuk 3 is een visie op assetmanagement gepresenteerd op basis van het theoretisch kader. Daarbij is gekeken naar een vijftal onderwerpen te weten: doel, rol- & takenpakket, kaders & randvoorwaarden, positionering & verantwoordelijkheden en belemmerende factoren. Om te achterhalen hoe de visie en theorie in de praktijk tot uitdrukking komen, wordt in dit hoofdstuk een koppeling gelegd met de resultaten die zijn opgehaald uit de enquête zoals beschreven in hoofdstuk 4. Wat kunnen we uit deze onderzoeksresultaten opmaken?

5.1 Doel van assetmanagement

In paragraaf 3.1 is het doel van assetmanagement als volgt omschreven: ***‘binnen de strategische kaders met in achtneming van de maatschappelijke doelstelling optimaal grip hebben / houden op de exploitatie van het onroerend goed’***. Als dit wordt neergelegd naast de resultaten van de enquête zijn een aantal punten te benoemen. Veel corporaties hebben op dit moment nog niet of onvoldoende strategische sturingskaders op het vastgoed en op de maatschappelijke prestaties. Dit is een belangrijk onderdeel om assetmanagement goed te kunnen laten functioneren. Tevens hebben veel corporaties én ook corporaties die momenteel al werken met assetmanagement nog niet inzichtelijk wat de rendementen zijn op complexniveau. De vraag is dus of corporaties op dit moment al grip hebben op de exploitatie en of daarmee wordt voldaan aan het doel van assetmanagement.

5.2 Rol en takenpakket

In paragraaf 3.2 is gekeken naar de rol van assetmanagement en het takenpakket. In onderstaand schema zijn enkele belangrijke kenmerken opgenomen en is gekeken hoe hier in de praktijk mee wordt omgegaan.

Kenmerk	Ja	Deels	Nee	Omschrijving
Doorvertaling van beleid		x		Corporaties beschikken niet allemaal over recent SVB beleid en facetbeleid waarbij daarnaast opvalt dat slechts een klein deel van de corporaties het strategisch beleid heeft doorvertaald naar beleid op complexniveau.
Performanceanalyse		x		Slechts de helft van de corporaties met assetmanagement geeft aan het verwacht en/of gerealiseerd rendement inzichtelijk te hebben. Dit is één van de meest cruciale factoren voor het uitvoeren van een performanceanalyse. Daarbij geeft van de corporaties met assetmanagement 85% aan wel inzicht te hebben op de marktwaarde van de complexen. Echter ontbreekt hierbij het eigen beleid.
Eigenaarschap van complexen		x		65% van corporaties die werken met assetmanagement geven aan dat de assetmanager eigenaar is van complexen. Daarbij is er nog steeds een grote groep in de praktijk waarbij de assetmanager niet de eigenaarsrol vervult.
Investeringsvoorstellen	X			In 80% van de gevallen is de assetmanager verantwoordelijk voor de investeringsvoorstellen over complexen naar de directie.

Maatschappelijke prestaties in beeld		x		Een assetmanager kan binnen de strategische kaders sturen op de maatschappelijke prestaties van de complexen. In 50% van de gevallen worden de principes van het DrieKamerModel nagestreefd bij corporaties met assetmanagement om de maatschappelijke prestaties inzichtelijk te maken. Bij 45% van de corporaties met assetmanagement is de assetmanager zowel voor het financieel- als het maatschappelijk rendement verantwoordelijk.
--------------------------------------	--	---	--	---

In de theorie wordt door onder meer van Oss, Conijn en van Driel verondersteld dat de assetmanager verantwoordelijk is voor de doorvertaling van beleid op complexniveau, de performanceanalyse van het bezit, (des)investeringsvoorstellen en inzicht heeft in de maatschappelijke prestaties (paragraaf 2.3 en 2.4). In de praktijk zien we daarbij vaak een wisselend beeld naar voren komen zoals in voorgaand schema is terug te zien. Dat wil zeggen dat de assetmanager in tegenstelling tot wat er vanuit de theorie wordt geadviseerd nog niet het volledige takenpakket uitvoert.

5.3 Kaders en randvoorwaarden

In paragraaf 3.3 is gekeken naar de kaders en de randvoorwaarden voor assetmanagement.

Kenmerk	Ja	Deels	Nee	Omschrijving
Beleidskaders			x	Beleidskaders zijn in veel gevallen nog niet of onvoldoende aanwezig.
Investeringskaders	x			Nagenoeg alle corporaties hebben kaders geformuleerd voor investeringsbeslissingen waardoor de assetmanager in staat is de financiële berekeningen te maken.
Plan van aanpak met einddoel		X		Van de corporaties met assetmanagement heeft 45% echt een plan van aanpak liggen en circa 50% heeft alleen een globaal beeld. Het ontbreekt in de praktijk dus nog vaak aan een goed plan met een gericht einddoel.
Ondersteuning van softwaretools	x			80% geeft aan software tools ter ondersteuning te hebben voor het uitvoeren van de functie. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om de functie van assetmanager uit te kunnen oefenen.

Kijkend naar de literatuur zoals beschreven in onder meer paragraaf 2.2.3 geeft van Oss aan dat op alle drie de managementniveaus beleid moet worden geformuleerd om zo een goede invulling te kunnen geven aan de vastgoedsturing. In de praktijk blijkt dit nog onvoldoende te zijn ingebed. Daarentegen zijn er wel bij de meeste corporaties investeringskaders aanwezig.

5.4 Positionering en verantwoordelijkheden

Kijkend naar positionering en verantwoordelijkheden zijn enkele belangrijke kenmerken in onderstaand schema opgenomen en is gekeken naar de relatie met de praktijk.

Kenmerk	Ja	Deels	Nee	Omschrijving
Opdrachtgevende functie	x			In 70% is de assetmanager als opdrachtgevende functie neergezet in de organisatie. Dit sluit aan bij de theorie.
Positionering assetmanagement		x		Veelal is assetmanagement gepositioneerd in de lijn. Daarbij is een wisselend beeld aanwezig in welke lijn: strategie & beleid, vastgoed dan wel rechtstreeks onder de bestuurder. Vaak wordt de functie wel als schakel tussen bestuur / directie en operationele afdelingen ingezet.
Afleggen van verantwoordelijkheden		x		Ook hierbij is een wisselend beeld waarneembaar. Vaak leggen de assetmanagers verantwoording af aan de bestuurder of aan de manager strategie & beleid / portefeuillemanager.

In paragraaf 2.4 is aandacht besteed aan de positionering en de verantwoordelijkheden van de assetmanager waaruit blijkt dat er op dit moment nog geen passend model is te vinden (Van Hoof). In paragraaf 3.4 is hier verder naar gekeken door een wensbeeld neer te zetten omtrent de positionering van assetmanagement. Daaruit komt naar voren dat assetmanager het beste in de lijn (afdeling vastgoed) kan worden gepositioneerd om zo recht te doen aan de tactische invulling in de organisatie en hiermee de kloof tussen strategie en operatie te verkleinen. In de praktijk zien we echter nog een heel divers beeld wat aansluit bij de in paragraaf 2.4 opgestelde modellen. Hetzelfde zien we logischerwijs terugkomen bij het afleggen van verantwoordelijkheden doordat de functie op vele plekken in de organisatie is ondergebracht. De rol / verantwoordelijkheid van de assetmanager om als opdrachtgevende schakel te fungeren zoals in paragraaf 3.4 wordt verondersteld zien we daarentegen al wel vaak in de praktijk terugkomen.

5.5 Praktijk belemmerende factoren

Als laatste is er gekeken naar belemmerende factoren die de professionalisering van assetmanagement tegen kunnen houden. In onderstaand schema zijn de belangrijkste bevinden terug te lezen.

Kenmerk	Ja	Deels	Nee	Omschrijving
Cultuur	x			In de praktijk komt Cultuur vaak naar voren als belangrijkste belemmerende factor voor de verdere professionalisering van assetmanagement. Dit was eveneens in de theorie terug te vinden.
Financieel prikkel	x			Het merendeel van de geënquêteerden geeft aan voorstander te zijn van het inbouwen van financiële prikkels in het systeem van corporaties. Slechts 30% geeft aan dit niet te willen. In de theorie is dit één van de belangrijkste verschillen tussen commerciële beleggers en corporaties waarbij bij corporaties het fundmanagement veelal ontbreekt.
Inbouwen van financiële prikkels	x			Op de vraag of financiële prikkels kunnen worden gecreëerd door het inbouwen van externe aandeelhouders is opvallend dat slechts 14% aangeeft dit niet te willen en 34% heeft hierover geen mening. Dit houdt in dat het merendeel voorstander is om op één of andere manier aandeelhouders te creëren in de sector. Dit is een belangrijke constatering welke is bevestigd in de praktijk.
Financieel te gezond		x		In de theorie is aangegeven dat een belangrijke belemmerende factor is dat corporaties in veel gevallen financieel te gezond zijn wat de verdere professionalisering van assetmanagement in de weg kan staan. Dit zien we deels ook terugkomen in de resultaten van de enquête.

In hoofdstuk 3 is meer aandacht geschonken aan belemmerende factoren die in de praktijk kunnen voorkomen vanuit de literatuur. Deze factoren zijn gebaseerd op de vastgoedsturing zoals verwoord in paragraaf 2.3.1 gebaseerd op Van Driel. In hoofdstuk 4 is middels enkele enquêtevragen onderzocht of de veronderstellingen correct waren. In de praktijk blijken de belemmerende factoren vaak naar voren te komen.

5.6 Deelconclusie

Op basis van de theorie (hoofdstuk 2) is gekeken naar een optimale invulling van assetmanagement in de corporatiesector (hoofdstuk 3). Dit is vervolgens getoetst in de praktijk (hoofdstuk 4) middels een enquête. Wanneer deze zaken met elkaar in beschouwing worden genomen zijn een aantal belangrijke constatering op te maken zoals in dit hoofdstuk is weergegeven.

De invoering van assetmanagement wordt niet gezien als hype maar is inmiddels realiteit geworden. De belangrijkste constatering is wel dat assetmanagement in de praktijk nog niet zo ver is dan de theorie

verondersteld. Dit bevestigt het beeld dat assetmanagement een nieuw fenomeen is in de sector. Het ontbreken van goede sturingskaders voor assetmanagers is op dit moment misschien wel de belangrijkste belemmerende factor als wordt gekeken naar het functioneren van assetmanagement. Indien we kijken naar de verdere professionalisering van assetmanagement komt zowel in de theorie als in de praktijk cultuur en het ontbreken van financiële prikkels in ons systeem nadrukkelijk aan de orde. Cultuur is daarbij een breed begrip wat nader onderzoek vereist wat hieronder exact op wordt verstaan. Het ontbreken van financiële prikkels door enerzijds geen aandeelhouders en investmanagement en anderzijds doordat corporaties misschien wel te gezond zijn blijft een punt van aandacht. In de recente publicatie omtrent de indicatieve bestedingsruimte van woningcorporaties blijkt ook dat corporaties meer geld te besteden hebben (Rijksoverheid, 2016). Het voorstel zoals in paragraaf 3.5 is neergezet omtrent het creëren van aandeelhouders kan dan ook bijdragen dat corporaties meer en bewuster gaan sturen op de kasstromen (inkomsten en uitgaven).

6 CONCLUSIES

6.1 Beantwoording van vraagstelling(en)

In het eerste hoofdstuk is de vraagstelling van het onderzoek uitgezet. In dit hoofdstuk zal per deelvraag een conclusie worden gegeven op de centrale vraag en deelvragen.

Deelvraag 1: Welke managementniveaus zijn er te onderscheiden bij woningcorporaties en hoe kunnen beleidvormingsprocessen op deze niveaus worden geïntegreerd voor een goed functionerende organisatie?

In de theorie is één duidelijk model terug te vinden dat goed toepasbaar is voor de corporatiesector. De management triade maakt een duidelijk onderscheid in drie managementlagen welke van elkaar zijn te onderscheiden. Een eenvoudig maar helder model. Bij corporaties zijn veelal twee en soms drie van deze management niveaus zichtbaar: namelijk strategisch en operationeel of strategisch, tactisch en operationeel. In veel organisaties ontbreekt - tot op heden - de tactische laag en zie je dat de strategie dan wel het beleid meteen wordt overgedragen aan de operatie. Bij corporaties met assetmanagement zie je dat deze laag steeds beter en meer wordt ingevuld.

Het procesmodel van Van Os helpt om een duidelijk onderscheid hierin aan te brengen. Van Os heeft de PDCA-cyclus gecombineerd met de management triade waardoor helder de processtappen zijn neer te zetten bij beleidsvormingstrajecten op de betreffende managementniveaus in de organisatie. Dit model helpt als denkkader. Het invullen van de tactische laag zal zorgen dat corporaties beter in staat zijn het beleid door te vertalen naar de organisatie en goede sturing te geven aan de complexen.

Deelvraag 2: Welke dilemma's komen voor als het gaat om assetmanagement bij woningcorporaties?

Er zijn zowel in de theorie als in de praktijk een aantal belemmeringen naar voren gekomen waar je tegenaan loopt als je gaat kijken naar assetmanagement bij woningcorporaties. Een groot verschil tussen woningcorporaties en beleggers is dat corporaties zowel sturen op sociaal als financieel rendement. Een belegger heeft niet of in mindere mate te maken met de maatschappelijke prestaties waardoor de focus kan liggen op enkel de financiële prestaties. Corporaties zijn ook anders georganiseerd dan beleggers. Beleggers zijn opgebouwd vanuit aandeelhouders werkend met fundmanagement naar strategische en vervolgens tactische afdelingen. Alle operationele afdelingen zijn daarbij extern weggezet en niet belegd in de organisatie zelf. Corporaties daarentegen kennen geen fundmanagement en aandeelhouders. Daarbij is vaak een strategische afdeling die het werk neerlegt bij de operationele afdelingen die in dienst zijn van de organisatie zelf. De financiële prikkel is door het ontbreken van fundmanagement en aandeelhouders minder aanwezig bij corporaties. Corporaties zijn daarbij ook toegelaten instellingen zonder winstoogmerk. Het daadwerkelijk sturen op de exploitatie van het vastgoed kent hierdoor een andere vorm waardoor soms ook onnodige kosten worden gemaakt.

Om assetmanagement uiteindelijk goed te implementeren bij corporaties zijn er heldere kaders nodig waar de assetmanagers aan kunnen toetsen. In de praktijk blijkt dit vaak nog niet het geval te zijn. Zonder kaders kan een assetmanager niet of onvoldoende sturen en is het meer een adviserende functie in de organisatie zonder concrete mandaten en bevoegdheden. Als assetmanager moet je hierdoor manoeuvreren in de organisatie terwijl assetmanagement het vakgebied is dat nagenoeg alle afdelingen in de organisatie raakt. Te denken valt aan: leegstand, verhuur, onderhoud, (des)investeringen et cetera. Hierdoor doorkruis je alle lagen in de organisatie waarbij een veelgehoorde belemmerende factor 'cultuur' is. Dit kan de ontwikkeling van assetmanagement tegenhouden waardoor het in sommige gevallen misschien zelfs niet goed van de grond komt of jaren in beslag neemt. Op het moment dat assetmanagement om deze reden adviserend wordt ingestoken zal dit positief uitwerken in de beginfase. Het is van belang om hiermee 'goodwill' te creëren in de organisatie wellicht vanuit een soort kwartiermakersfunctie. Echter wanneer assetmanagement de volgende fase in wilt gaan, is vaak niet duidelijk welke functie welke verantwoordelijkheid draagt. Wie is eigenaar van de complexen? Wie gaat over de huren? Hierdoor ontkom je er niet aan om later in het proces formeel de assetmanager ook opdrachtgevend te laten functioneren om zo de benodigde cultuurverandering door te zetten. Daarbij is zorgvuldigheid gewenst.

Deelvraag 3: Hoe kan er een goede afweging worden gemaakt tussen de harde (vastgoed) en de zachte (politiek / maatschappelijk) kant waar assetmanagement zich tussen moet bewegen?

Om goede afwegingen te maken tussen de harde en de zachte kant van de corporatie is het van belang dat er heldere en goede kaders liggen op strategisch niveau. Dit houdt in dat er vanuit strategisch niveau kaders moeten worden meegegeven over huurkorting, aantal betaalbare woningen, kosten die we extra willen uitgeven aan onderhoud en beheer, hoeveel er maximaal onrendabel geïnvesteerd mag worden, et cetera. Wil een assetmanager een advies kunnen geven over zowel de financiële als de maatschappelijke presentaties dan moet de assetmanager weten waaraan getoetst moet worden. Enkel dan kan de assetmanager binnen de kaders een afweging maken. In de praktijk zie je al regelmatig terugkomen dat de assetmanager verantwoordelijk is voor beide aspecten. Bijna de helft van de corporaties die werken met assetmanagement hebben aangegeven op beide prestatievelden verantwoordelijk te zijn.

Het DrieKamerModel haalt de geldstromen van deze twee aspecten daadwerkelijk uit elkaar zodat de assetmanager als commerciële belegger kan functioneren in de organisatie en er op tactisch niveau tevens een functionaris is voor het maatschappelijk rendement in de vorm van een socialmanager dan wel gebiedsregisseur. Daarbij blijft het in de praktijk lastig om alles volledig uit elkaar te halen omdat het één samenhangt met het ander. Wie gaat over het bepalen van bijvoorbeeld de huurprijs? Welke keuze hierin uiteindelijk wordt gemaakt, zal in de praktijk hoogstwaarschijnlijk niet heel veel uitmaken op het moment dat helder is vastgelegd wie wat doet en er heldere kaders zijn om te toetsen aan het strategisch beleid. De socialmanager zal daarbij afstemming moeten zoeken tussen de interne organisatie waaronder de portefeuille manager en de externe partijen zoals gemeente. De socialmanager is dan in staat afspraken te maken over thema's als betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid op gemeente niveau zoals de nieuwe woningwet nu voorschrijft. Op deze wijze vullen beide rollen elkaar aan en komen de principes van het DrieKamerModel goed tot zijn recht.

Deelvraag 4: Hoe kan de rol van assetmanager het beste geïmplementeerd worden bij woningcorporaties?

Om de rol van assetmanager te implementeren is het belangrijk dat de functie opererend op de tactische laag in de organisatie (management triade). Het is daarbij van belang om de rol niet als adviseursfunctie in te vullen, maar als opdrachtgevende schakel te laten functioneren tussen directeur / manager vastgoed en operationele afdelingen (afbeelding 17, paragraaf 3.4). Op deze manier is assetmanagement geen (vrijblijvend)advies maar krijgt de functie eigen verantwoordelijkheden en mandaten waardoor de kloof tussen strategie en operatie ook daadwerkelijk kan worden verkleind. De rol en het takenpakket van de assetmanager moeten voor iedereen in de organisatie helder zijn zoals in hoofdstuk 3 aan de orde is gekomen. Assetmanagement kan daarbij alleen goed functioneren op het moment dat er strategische kaders zijn waaraan getoetst kan worden. De assetmanager vervult daarbij het eigenaarschap van de complexen en is hierdoor in staat om op tactisch niveau alle (des)investeringsbeslissingen te nemen omtrent de exploitatie van het vastgoed. De assetmanager vervult daarbij een essentiële rol in de organisatie bij het verwezenlijken van de strategie door het strategisch beleid door te vertalen naar tactische beleid op complexniveau. Hierdoor krijgen de operationele afdelingen heldere en concrete kaders en doelstellingen mee waarbinnen moeten worden geopereerd. Alleen als aan deze criteria wordt voldaan kan er een goede invulling worden gegeven aan beide functies in de organisatie.

CENTRALE VRAAGSTELLING ONDERZOEK: “In welke vorm kan assetmanagement het beste ondersteunend zijn aan de maatschappelijke rol van corporaties en wat is daarbij nodig om een verantwoorde en legitieme keuze te maken tussen financieel- en maatschappelijk rendement”?

Deelvragen 1 tot en met deelvraag 4 hebben al deels antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Assetmanagement kan alleen goed functioneren op het moment dat het duidelijk is gepositioneerd in de organisatie en helder is wat de rollen en verantwoordelijkheden daarbij zijn. Daarbij is het advies om assetmanagement als opdrachtgevende schakel te laten functioneren tussen directeur / manager vastgoed en de operationele afdelingen. Op dat moment kan een assetmanager sturen op kosten en inkomsten om zo de exploitatie zo goed mogelijk in te vullen. Op het moment dat daarbij heldere kaders aanwezig zijn waarbinnen assetmanagement moet opereren, zal dit ook echt tot zijn recht komen.

Kijkend naar de organisatiestructuur van corporaties is het goed een evenknie te creëren in de bedrijfskolom wonen. Daarbij zal op tactische niveau de socialmanager afspraken moeten maken omtrent betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid in een gemeente. Welke woningen uiteindelijk het beste kunnen worden afgetopt (huur verlaagd) en in welke complexen moet worden geïnvesteerd, kan de assetmanager adviseren aan de socialmanager om zo het gemeentebelang mee te laten wegen en overzicht te houden over de maatschappelijke prestaties. Hierdoor is de assetmanager feitelijk in staat om binnen de kaders afwegingen te maken en is het de sociale manager die de maatschappelijke budgetten beheert en verdeelt naar de verschillende gemeenten dan wel buurten. Het is van belang om kaders SMART te formuleren.

Het DrieKamerModel zal daarbij als denkmodel en zelfs als organisatiemodel helpen om het assetmanagement naar een hoger niveau te tillen. Dit model zal ook tevens helpen om bewuster om te gaan met geld en op basis van gegronde redenen keuzes te maken en geldstromen te verdelen over de verschillende kamers. Het grootste gevaar hierbij is dat het niet wordt geaccepteerd in de organisatie door cultuuraspecten waarmee men te maken krijgt.

Om assetmanagement goed tot zijn recht te laten komen, is het hiernaast van belang dat er meer financiële prikkels komen in het systeem. Dit kan door het creëren van aandeelhouders, goed fundmanagement op te richten of door de assetmanager daadwerkelijk als commerciële functie te laten opereren.

Alles in beschouwing genomen kan er momenteel nu maar mondjesmaat worden gesproken over een volwassen assetmanagement bij woningcorporaties.

6.2 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Daarnaast zullen er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden gegeven.

6.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Er zijn een aantal beperkingen die de resultaten wellicht hebben beïnvloed.

- Beperkte wetenschappelijke literatuur: Er is beperkte wetenschappelijke literatuur beschikbaar over assetmanagement: assetmanagement is een relatief breed begrip wat in vele organisaties wordt toegepast. Wetenschappelijke literatuur over assetmanagement bij woningcorporaties is weinig tot niet beschikbaar. Dit maakt dat het theoretisch kader op minder wetenschappelijke literatuur is gestoeld.
- Assetmanagement nieuw fenomeen: assetmanagement is een relatief een nieuw fenomeen in de corporatiesector. In 2012 heeft assetmanagement haar intrede gedaan. Enkele corporaties hebben assetmanagement daadwerkelijk goed geïmplementeerd in de organisatie. Echter bij vele corporaties bevindt het zich ook nog in een verkennende, dan wel opstartfase en zijn vele zaken nog niet goed vastgelegd en besproken. Om die reden is het mogelijk dat antwoorden bij de enquête zijn ingevuld vanuit een gewenste / beoogde situatie en niet vanuit de huidige praktijk.
- Toets in praktijk: De antwoorden uit de enquête zijn niet getoetst in de praktijk. Het is daarom mogelijk dat er interpretatieverschillen zijn ontstaat tussen wat beoogd is met de vraagstelling en hoe de geënquêteerden het hebben geïnterpreteerd. De enquête is uitgezet zonder verdere toelichting te geven op de vragen. Dit maakt dat er voorzichtig moet worden omgegaan met de interpretatie van de resultaten van het praktijkonderzoek.
- Beperkt aantal corporaties deelgenomen: Het praktijk onderzoek is uitgezet onder 50 corporaties in Nederland van de ruim 363 corporaties in 2014. De resultaten zullen dan ook niet altijd representatief en generaliseerbaar zijn voor alle corporaties in Nederland. Daarbij vertegenwoordigen de 39 deelgenomen corporaties met 40% wel een groot deel van het totale corporatiebezit in Nederland.

6.2.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen kunnen worden meegegeven om assetmanagement door te ontwikkelen:

- Formuleer strategische kaders: Het is voor de doorontwikkeling van assetmanagement van belang dat er strategische kaders zijn waaraan getoetst kan worden. In de opstartfase is dit niet altijd noodzakelijk omdat dit vooral gaat om het verkennen van het vakgebied, mensen enthousiasmeren en laten leren te werken met onder andere rendementssturing. Echter, op het moment dat assetmanagement verder ontwikkeld en verfijnd moet worden, is het belangrijk dat er strategische kaders vanuit portefeuillebeleid en facetbeleid aanwezig zijn om assetmanagement goed tot zijn recht te laten komen. Daarbij is het wenselijk om de gedachten vanuit het DrieKamerModel in acht te nemen en hierop kaders te formuleren. Hierdoor is de assetmanager in staat om binnen de

strategische kaders zowel op financieel als op maatschappelijk rendement te sturen en kan de socialmanager meer sturen op maatschappelijke budgetten op gemeenteniveau.

- Maak assetmanagement opdrachtgevend: Maak van assetmanagement een opdrachtgevende functie als schakel tussen directie / management en de operationele afdelingen. Hierdoor krijgt assetmanagement formeel ook bevoegdheden en is er een daadwerkelijke eigenaar van de complexen die de integratie tussen vastgoed, maatschappelijk en financieel kan bewaken.
- Financiële prikkels: Creëer meer financiële prikkels in de sector. In de woningwet is momenteel vastgelegd dat corporaties geen winstoogmerk hebben. Het is dan ook van belang om ervoor te zorgen dat de maatschappelijke motieven niet uit het oog worden verloren en dat de corporaties geen commerciële beleggers worden. Echter op dit moment zijn er onvoldoende financiële motieven om goed te sturen op de exploitatie omdat corporaties feitelijk financieel te gezond zijn (indicatieve bestedingsruimte).
- Verander de cultuur: De corporatiesector is een redelijk behoudende en traditionele organisatie. Hierdoor krijg je automatisch veel te maken met terughoudende cultuur op de werkvloer op het moment dat assetmanagement wordt geïmplementeerd vooral omdat het meteen vele afdelingen in de organisatie raakt. Het is om die reden goed om veel te doen aan interne informatiebijeenkomsten om zo meer goodwill te creëren in de organisatie en iedereen onderdeel te laten zijn van grip op de exploitatie. Cultuur doorbreek je daarbij niet zomaar. Om die reden kan als aanbeveling worden meegeven om assetmanagement stapje voor stapje te implementeren en iedereen mee te nemen in de nieuwe manier van denken.
- Bepaal je eindbeeld: maak voor jezelf helder wat je met assetmanagement wilt bereiken. Veel corporaties hebben nog geen helder eindbeeld of weten nog niet hoe ze het eindbeeld willen bereiken. Frequent kijken naar waar je staat en het pad zonodig bijstellen en afstemmen op de organisatie is daarbij ook essentieel.

6.3 Vervolgonderzoek

- Cultuur: Bij de start van het onderzoekstraject is bij de inperking van het onderzoek gekozen om cultuuraspecten buiten de scope van het onderzoek te laten vallen. Dit om het onderzoek beheersbaar te houden in de tijd en omdat het in mindere mate raakvlak kent met vastgoedkunde, hetgeen de insteek is van de opleiding. In de enquête is echter duidelijk naar voren gekomen dat cultuuraspecten belangrijke belemmerende factoren zijn bij de doorontwikkeling van assetmanagement. Wat hieronder exact wordt verstaan en wat je hieraan kunt doen om hier zo goed mogelijk mee om te gaan, verdient nader onderzoek. Het is waardevol om bijvoorbeeld meer inzicht te krijgen in cultuuraspecten tussen verschillende sectoren. Wat zijn verschillen tussen commerciële partijen en woningcorporaties als wordt gekeken naar cultuur in relatie tot assetmanagement? Hoe kan cultuur, ontwikkeling en professionalisering van de organisatie beïnvloeden? Hoe kan cultuur worden doorbroken? Het zijn slechts een aantal vragen die waardevol zijn om te onderzoeken en zo antwoord te kunnen geven hoe assetmanagement organisatorisch het beste kan worden geïmplementeerd bij woningcorporaties.
- Creëren van aandeelhouders: Het creëren van externe aandeelhouders kan bijdragen om financiële prikkels in het corporatiestelsel aan te brengen. In het onderzoek is hier kort bij stilgestaan. Op welke wijze dit exact de beste invulling geniet, en wat de voor- en nadelen zijn is niet uitgewerkt in dit onderzoek. Het is waardevol dit nader te onderzoeken om zo een financiële prikkel bij corporaties te creëren en hierdoor beter en bewuster te sturen op de exploitatie van het vastgoed.
- Vervolgonderzoek: Doordat assetmanagement bij veel corporaties pas sinds kort is ingevoerd, is het goed om over circa 5 jaar een gelijkwaardig onderzoek te houden om te kijken waar corporaties dan staan en hoe op dat moment wordt aangekeken tegen assetmanagement. De hype is inmiddels

voorbij het is nu zaak om te kijken hoe assetmanagement zich binnen de corporatiesector gaat ontwikkelen en professionaliseren.

6.4 Reflectie

Het onderzoek is uit een paar elementen opgebouwd. In het eerste hoofdstuk is de vraagstelling neergezet en afgebakend. Terugkijkend is het onderzoek in de loop van de tijd iets bijgestuurd en is er minder focus komen te liggen op het DrieKamerModel. Er is daarbij meer gekeken naar het verder doorontwikkelen van assetmanagement. Het blijkt soms toch lastig te zijn om vast te houden aan de insteek zoals die bij aanvang van het onderzoek is neergezet. Het tweede hoofdstuk gaat in op het theoretisch kader. Dit onderdeel is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. In de praktijk bleek het echter moeilijk te zijn om goede wetenschappelijke literatuur te vinden voor het theoretisch kader. Uiteindelijk staat er een helder kader en is er in het hoofdstuk erna een visie op assetmanagement bij woningcorporaties als conceptueel model ontwikkeld op basis waarvan het onderzoek verder is opgezet en uitgevoerd. Op basis van de visie zijn vragen opgesteld die bij de enquête in de praktijk zijn getoetst. Dit was een uitdagend onderdeel om neer te zetten. Het opstellen van goede vragen voor de enquête heeft de nodige tijd in beslag genomen. Er moest een logische opbouw in de vragen zitten en de meerkeuzeantwoorden moesten niet te veel richting geven. Terugkijkend, denk ik dat dit goed is gelukt en dat de enquête ook waardevolle informatie heeft opgeleverd waarbij theorie en praktijk met elkaar verbonden konden worden.

Al met al heb ik de afgelopen periode veel tijd besteed aan dit onderzoek. Daarbij zijn ook de nodige pieken en dalen voorgekomen. In de praktijk blijkt het toch lastig te zijn om zo'n onderzoeksopdracht naast je reguliere werk tot een goed einde te brengen. Toch heb ik er met veel plezier aan gewerkt. Hiernaast heeft het me veel nieuwe inzichten opgeleverd die ik kan gebruiken in mijn dagelijks werk.

BIBLIOGRAFIE

- 123 Management - Wat zijn besturende processen? (2010). Opgeroepen op 09 18, 2015, van 123 Management:
http://123management.nl/0/020_structuur/a231_structuur_01_besturende_processen.html
- Aedes - Feiten en cijfers. (2014). Opgeroepen op 07 17, 2016, van Aedes:
<http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/corporatiestelsel/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd/expert-hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseer.xml>
- Broeke, R. v. (1998). *Strategisch Voorraadbeleid van woningcorporaties: informatie voorziening en instrumenten*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Conijn, J., & François, C. (2013, 11). *DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma*. Opgeroepen op 03 23, 2015, van Ortec Finance: http://files.ortec-finance.com/mailplus/2013_11_DrieKamerModel_De_Resultaten_van_het_pilotprogramma_JC_FC.pdf
- Conijn, J., & Verkoeijen, A. (2016). *Visie vastgoedsturing en assetmanagement*. Rotterdam: Ortec Finance.
- Conijn, J., Hek, M. v., Stikkelman, W., & Verkoeijen, A. (2016). *Strategisch sturen met het DrieKamerModel*. Rotterdam: Ortec Finance.
- Deming, W. E. (2015). *The W. Edwards Deming Institute - Theories & Teachings - The PDSA Cycle*. Opgeroepen op 09 18, 2015, van The W. Edwards Deming Institute:
<https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>
- Driel, A. v. (2006). *Strategische inzet van vastgoed*. Amsterdam: Weka Uitgeverij BV.
- Driel, A. v. (2010). *Strategische inzet van vastgoed*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV.
- Ekkers, P. (2002). *Van volkshuisvesting naar woonbeleid*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Financiële Begrippen. (2015). Opgeroepen op 10 10, 2015, van Financiële Begrippen:
<http://www.financiealebegrippen.com/asset-management>
- Hoekstra, R., Hoogduin, L., & Schaar, J. v. (2012, 12 17). *Rigo*. Opgeroepen op 12 1, 2015, van Rigo - Rapport Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties: http://www.rigo.nl/nl-NL/Publicaties/Publicatie/_p/itemID/2506/Advies-commissie-Hoekstra-toezicht-woningcorporaties.aspx
- Inshared. (2015). *Inshared*. Opgeroepen op 12 1, 2015, van Inshared jaarbeloning:
<https://www.inshared.nl/jaarbeloning>
- Janssen. (2008). *Kansen voor vastgoedmanagement*.
- Johan van Hoof. (2015, 06). *KMPG - Geen hype, maar realiteit (Hoe corporaties assetmanagement werkend maken)*. Opgeroepen op 09 18, 2015, van KPMH:

<http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Housing-Associations/Geen-hype-maar-realiteit.pdf>

Os, P. v. (2008). *Mensen, stenen, geld - Het beleidsproces bij woningcorporaties*. Amsterdam: RIGO Research en Advies.

Rijksoverheid. (2016, 06 21). Opgeroepen op 7 17, 2016, van Kamerbrief over indicatieve bestedingsruimte woningcorporaties:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/06/21/kamerbrief-over-indicatieve-bestedingsruimte-woningcorporaties>

Segers, R. (2015). *Assetmanagement bij woningcorporaties*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Terhürne, H. (2005, 03). *Kluwermanagement*. Opgeroepen op 09 18, 2015, van Kluwermanagement:
http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_mat_docenten/H1/PDCA-cirkel_in_7_stappen.pdf

Welsenens, R. v. (2012, 02). *Property management; criteria voor uitbesteden of zelfdoen*. Opgeroepen op 09 18, 2015, van Vastgoedkennis: <http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MSRE/12/Welsenens.pdf>

BIJLAGE I VRAGENLIJST ONDERZOEK

1 BIJ WELKE CORPORATIE BENT U WERKZAAM?

.....

2 WAT IS DE OMVANG VAN UW ORGANISATIE?

- A. ≤ 5.000 vhe's
- B. 5.001 – 10.000 vhe's
- C. 10.001 – 20.000
- D. ≥ 20.001 vhe's

3 IN HOEVEEL GEMEENTEN IS UW CORPORATIE WERKZAAM?

- A. ≤ 2 gemeenten
- B. 3 tot 5 gemeenten
- C. 6 tot 10 gemeenten
- D. Meer dan 10 gemeenten

4 IN WELKE REGIO IS UW ORGANISATIE ACTIEF?

- A. West Nederland (Flevoland, Noord-Holland, Utrecht, Zuid-Holland)
- B. Zuid Nederland (Limburg, Noord Brabant, Zeeland)
- C. Noord Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen)
- D. Oost Nederland (Gelderland, Overijssel)
- E. Meer dan één van bovenstaande regio's

5 WELKE FUNCTIE OEFENT U UIT IN UW ORGANISATIE?

.....

6 BESCHIKT UW ORGANISATIE OVER EEN RECENT VASTGOEDBELEID (1OF 2 JAAR OUD)?

- A. Ja, een actueel beleid met concrete doelstellingen en kaders
- B. Ja, een actueel beleid met algemeen wensbeeld (richting)
- C. Ja, maar wel verouderd
- D. Nee

7 BESCHIKT UW ORGANISATIE OVER BELEID OP COMPLEXNIVEAU?

- A. Ja, we hebben actuele complexplannen met performanceanalyse en doelstellingen
- B. Ja, we hebben globale complexplannen zonder concrete doelstellingen
- C. Nee, alleen een complexstrategie
- D. Nee, hebben we niet

8 BESCHIKT UW ORGANISATIE OVER FACETBELEID OP OPERATIONEEL NIVEAU ZOALS ONDERHOUDSBELEID EN KWALITEITSBELEID?

- A. Ja, er is beleid op alle onderdelen van propertymanagement beschikbaar
- B. Gedeeltelijk, voor sommige onderdelen beschikken we over beleid
- C. Nee, niet specifiek voor deze onderdelen

9 HEEFT UW ORGANISATIE EEN PORTEFEUILLEMANAGER / MANAGER STRATEGIE EN BELEID WELKE VERANTWOORDELIJK IS VOOR HET VASTGOEDBELEID?

- A. Ja
- B. Nee

10 HEEFT UW ORGANISATIE EEN ASSETMANAGER?

- A. Ja
- B. Nee

11 WELKE ROL HEEFT DE ASSETMANAGER?

- A. Adviseur
- B. Opdrachtgever
- C. Kwartiermaker
- D. Niet van toepassing

12 WAARDEERT UW ORGANISATIE HET VASTGOED OP MARKTWAARDE (IN VERHUURDE STAAT)?

- A. Ja, al een aantal jaren
- B. Ja, sinds kort
- C. Ja, gaan we doen
- D. Weet ik niet

13 IS ER EEN HELDER INVESTERINGSSTATUUT MET KADERS?

- A. Ja, met IRR (Discounted cash flow) en BAR / NAR
- B. Ja, er zijn kaders geformuleerd op IRR (Discounted cash flow)
- C. Ja, er zijn kaders op BAR / NAR
- D. Ja, op basis van kwalitatieve kaders
- E. Nee, er zijn geen kaders

14 BENCHMARK UW ORGANISATIE DE FINANCIËLE PRESTATIES MET ANDERE PARTIJEN?

- A. Ja, en het wordt meegenomen als input voor het aanscherpen van beleid en doelstellingen
- B. Ja, maar meestal doen we er eigenlijk niets mee
- C. Nee, er vindt geen benchmark plaats

15 STUURT UW ORGANISATIE OP FINANCIËEL RENDEMENT EN ZO JA, OP COMPLEXNIVEAU?

- A. Ja, zowel gerealiseerd- als verwacht rendement is op complexniveau in beeld en wordt op gestuurd
- B. Ja, op complexniveau hebben we het verwacht rendement in beeld
- C. Ja, op complexniveau hebben we het gerealiseerd rendement in beeld en sturen we op
- D. Nee, alleen op portefeuilleniveau niet op complexniveau
- E. Nee, er wordt niet op rendement gestuurd

16 WERKT UW ORGANISATIE MET HET DRIEKAMERMODEL?

- A. Ja, we zijn er organisatorisch op ingericht en werken ernaar (is ook opgenomen in portefeuillebeleid)
- B. Ja, er is beleid op geformuleerd
- C. Ja, maar alleen voor de verantwoording
- D. Nee, op dit moment niet

17 HEEFT UW ORGANISATIE FINANCIËEL INZICHTELIJK WAT ZE MAATSCHAPPELIJK BESTEED, ANDERS GEZEGD WORDT ER GESTUURD OP MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES?

- A. Ja, volgens het DrieKamerModel (kwantitatief)
- B. Ja, volgens een eigen model kwalitatief omschreven
- C. Nee, alleen hoeveel huurkorting we geven en wat we besteden aan leefbaarheid
- D. Nee, geen inzicht in

18 IS ER NAAST EEN ASSETMANAGER OOK EEN SOCIALMANAGER / GEBIEDSREGISSEUR OP TACTISCH NIVEAU AANWEZIG?

- A. Ja, er is een socialmanager in onze organisatie aanwezig
- B. Nee, er is geen socialmanager aanwezig
- C. We denken erover na om een socialmanager te introduceren

19 WIE IS VERANTWOORDELIJK VOOR INVESTERINGSPLANNEN IN COMPLEXEN (NIEUWBOUW / RENOVATIE)?

- A. (Project)ontwikkelaar
- B. Assetmanager
- C. Portefeuillemanager / manager strategie en beleid
- D. Anders, namelijk

20 WAAR LIGT HET EIGENAARSCHAP VAN DE COMPLEXEN?

- A. Portefeuillemanager / adviseur
- B. Manager / directeur wonen of vastgoed
- C. Assetmanager
- D. Is niet belegd in de organisatie
- E. Anders, namelijk

21 WIE IS VERANTWOORDELIJK VOOR HET GEREALISEERDE RENDEMENT?

- A. Assetmanager
- B. (Project)ontwikkelaar
- C. Manager / directeur vastgoed
- D. We sturen niet op financieel rendement
- E. Anders, namelijk

ALS ER GEËN ASSETMANAGER IN DIENST IS GA DOOR MET VRAAG 32

22 WAAR BEVINDT ASSETMANAGEMENT ZICH MOMENTEEL IN UW ORGANISATIE?

- A. Eigenlijk is er nog niet echt sprake van assetmanagement (oriënterende fase)
- B. We raken steeds meer bekend met de inhoud van assetmanagement en we handelen op onderdelen daar naar, maar is nog niet belegd in een functie dan wel processen
- C. Alles is volledig erop ingericht (functies, processen, werkafspraken, etc.)

23 IS HET HELDER OF LIGT ER EEN PVA (PLAN VAN AANPAK) WAT DE ORGANISATIE MET ASSETMANAGEMENT ZOU WILLEN BEREIKEN IN DE TOEKOMST?

- A. Ja, het beeld is duidelijk en er ligt een plan van aanpak
- B. Ja, het beeld is helder maar de weg er naar toe nog niet
- C. Nee, niet helder maar we gaan er voorzichtig mee werken
- D. Nee, niet helder

24 HOEVEEL ASSETMANAGERS HEEFT UW ORGANISATIE?

- A. 1 Assetmanager
- B. 2 Assetmanagers
- C. 3 Assetmanagers
- D. 4 of meer assetmanagers

25 WAT IS DE SPAN OF CONTROL VAN ÉÉN ASSETMANAGER?

- A. ≤ 5.000 eenheden
- B. 5.001 – 10.000 eenheden
- C. ≥ 10.001 eenheden
- D. Nog geen afspraken over gemaakt

26 IS ASSETMANAGEMENT IN DE HUIDIGE ORGANISATIE OPDRACHT GEVEND OF ADVISEREND NAAR DE OPERATIONELE AFDELINGEN?

- A. Opdracht gevend
- B. Adviserend
- C. Hiërarchisch opdracht gevend
- D. Nog niet besproken

27 IS DE ASSETMANAGEMENT IN DE HUIDIGE ORGANISATIE VERANTWOORDELIJK VOOR ZOWEL FINANCIËEL ALS MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT?

- A. Ja, de assetmanager is verantwoordelijk voor financieel en maatschappelijk rendement
- B. Gedeeltelijk, de assetmanager is alleen verantwoordelijk voor financieel rendement
- C. De assetmanager heeft geen formele verantwoordelijkheid
- D. Er wordt niet gestuurd op financieel dan wel maatschappelijk rendement

28 ONDER WIE VALT DE ASSETMANAGER IN DE HUIDIGE ORGANISATIE?

- A. Onder de afdeling strategie en beleid
- B. Onder een bestaande lijnafdeling, namelijk
- C. Als separate lijnafdeling
- D. Als matrix
- E. Rechtstreeks onder de bestuurder
- F. Anders, namelijk

29 AAN WIE LEGT DE ASSETMANAGER IN DE HUIDIGE ORGANISATIE VERANTWOORDING AF?

- A. Bestuurder / directeur van de organisatie
- B. Directeur bedrijfsvoering
- C. Portefeuille manager / manager strategie en beleid
- D. Anders, namelijk

30 HEEFT DE ASSETMANAGER IN DE HUIDIGE ORGANISATIE SOFTWARE TOOLS TER ONDERSTEUNING?

- A. Ja, er zijn diverse sturingsprogramma's ter ondersteuning en voor het maken van rapportages
- B. Nee, beperkt
- C. Nee, nog niet we zijn ons aan het oriënteren
- D. Nee, er zijn geen specifieke tools voor assetmanagers

31 HOE ZIET U ASSETMANAGEMENT IN DE TOEKOMST HET LIEFST GEPOSITIONEERD WORDEN?

- A. Als hiërarchisch leidinggevende functie naar operationele afdelingen
- B. Als opdracht gevende schakel tussen bestuur / management en operationele afdelingen
- C. In een overstijgende afdeling bij beleid (als een adviseursfunctie)
- D. Anders, namelijk.....

SLOTVRAGEN

32 IS ASSETMANAGEMENT EEN HYPE, OF IETS BLIJVENDS?

- A. Het is slechts een hype over een paar jaar is het weer voorbij
- B. Weet ik niet, kan twee kanten op gaan
- C. Nee, iets blijvends
- D. Anders, namelijk.....

33 IS ASSETMANAGEMENT NUTTIG VOOR IEDERE CORPORATIE?

- A. Ja, voor alle corporaties in Nederland
- B. Nee, alleen voor grote corporaties (je moet een bepaalde schaalomvang hebben)
- C. Nee, alleen voor corporaties in stedelijk gebied
- D. Weet ik niet
- E. Anders, namelijk.....

34 WAT ZIET U ALS BELANGRIJKSTE BELEMMERENDE FACTOR VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN ASSETMANAGEMENT?

- A. Huidige cultuur in de organisatie
- B. Ontbreken van nut en noodzaak, we zijn financieel gezond
- C. Geen aandeelhouders en het hierdoor ontbreken van een financiële prikkel
- D. Anders, namelijk

35 DENKT U DAT HET INBOUWEN VAN FINANCIËLE PRIKKELS BIJDRAAGT AAN EEN VERDERE PROFESSIONALISERING VAN ASSETMANAGEMENT?

- A. Ja
- B. Nee
- C. Geen mening

36 ZOULDEN FINANCIËLE PRIKKELS GOED INGEBOUWD KUNNEN WORDEN DOOR EXTERNE AANDEELHOUDERS TE CREËREN ZOALS AANDEELHOUDERSCHAP VAN:

- A. Rijksoverheid
- B. Gemeente
- C. Huurders en medewerkers
- D. Anders, namelijk.....
- E. Geen mening

BIJLAGE II DEELNEMERS VRAGENLIJST

Corporatie	Contactpersoon	Functie
Stadgenoot	Bart Wortman	Senior Assetmanager
	Dewi Anakram	Assetmanager
Lefier	Peter de Vries	Manager vastgoedsturing
	Gertjan Pranger	Assetmanager
Mooiland	Jan-Willem Sijrier	Assetmanager
Parteon	Mandy van der Horst	Assetmanager
Wonen Limburg	Jeroen Brouns	Senior Assetmanager
Ymere	Hanna Merks en Yucel Unlu	Assetmanager
Woonbron	Jeroen den Hollander	Adviseur Waardesturing
Vidomes	Ton van der Heijden	Assetmanager
Casade	Sander Kock	Portefeuillemanager waardesturing
Brabant Wonen	Marinus Biemans	Strategisch adviseur / Assetmanager
AlleeWonen	Tom Huijben	Strateeg en kwartiermaker asset management
De Alliantie	Mano Otten	Manager vastgoed
Havensteder	Jos Pleune	Kwartiermaker asset management
Elkien	Pieter Postma	Manager vastgoedsturing
Vestia	Paul Tazelaar	Kwartiermaker asset management
Delta Wonen	Gertjan Wolleswinkel	Assetmanager
Portaal	Willem Debets	Portefeuillemanager
Groenwest	Gerco Jonker	Adviseur Vastgoedsturing
Rochdale	Joeri Migchelbrink	Adviseur Strategie & Beleid
Standvast Wonen	Bart Wientjes	Strateeg / Portefeuillemanager
Vivare	Pieter Keeman	Adviseur Assetmanagement
Talis	Richard Oversluizen	Portefeuillemanager
EigenHaard	Jeroen Ohhlenbusch	adviseur Strategie
Staedion	Anoniem	Anoniem
Zayaz	Maarten Oomes	Assetmanager
De Goede woning	Macke Alexander	Manager Vastgoed
Zo Wonen	Mischa Coenen	Vernieuwend Vastgoedbeheerder
Woningstichting Haag Wonen	Elisabeth Molenaar-van Genderen	Beleidsmedewerker

Corporatie	Contactpersoon	Functie
HEEMwonen	Erik Wissen	Assetregisseur
WonenBreburch	Joost Cleven	Senior Adviseur Strategie
Domesta	Herbert Bosch	Coördinator stafteam strategie en beleid
Intermaris	Jeroen Fontein	Strategisch Adviseur
Woonstad Rotterdam	Lita Kalle	Assetmanager
Woonbedrijf SWS.Hhvl	Anoniem	Anoniem
Woonzorg Nederland	Judith Tillie	Portefeuillemanager
Actium	Karlijn Toebast	Adviseur Strategie & Beleid
Woonconcept	Marieke Peters	Beleidsadviseur
Area	Linda van Gerwen - van der Hoorn	Adviseur Strategisch Voorraadbeleid
Laurentius	Ties Teeuwen	Medewerker strategisch beleid