

De portefeuillestrategie van kleine woningcorporaties in verhouding tot die van grote woningcorporaties

Scriptieonderzoek

Jordy Stil
jordy.stil@wsw.nl
September 2023

Master of Science in Real Estate (MSRE)
Amsterdam School of Real Estate (ASRE)

1e beoordelaar: dr. Stefan Cloudt
2e beoordelaar: drs. Arthur Marquard

Voorwoord

Na een periode van ongeveer tien jaar als vastgoedbankier gewerkt te hebben, ben ik in 2020 gaan werken voor het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (verder: WSW). Met mijn passie voor vastgoed en financiën zocht ik naar meer maatschappelijke betrokkenheid. Van die stap heb ik geen moment spijt gehad. De afgelopen periode is het speelveld van woningcorporaties (verder: corporaties) behoorlijk gewijzigd. Zo zijn de maatschappelijke opgaven toegenomen, de verhuurderheffing afgeschaft maar de economische situatie is daarnaast ook verslechterd door onder andere hogere rentes en bouwkosten. Een mooi moment om werkzaam te zijn voor een werkgever die er aan de ene kant voor zorgt dat corporaties zich goedkoop en langjarig kunnen financieren, en aan de andere kant de financiële- en bedrijfsrisico's van die corporaties in kaart brengt om te bezien of die risico's acceptabel blijven. De komende jaren zullen de risico's in de corporatiesector naar verwachting toenemen, dat wordt nog een interessante tijd.

Voordat ik begon in de corporatiesector, was een portefeuillestrategie een onbekend begrip voor mij. Als borger van leningen, en dus risicodragers van die leningen, vraagt WSW de portefeuillestrategie van corporaties vaak op. Daarin is namelijk doorgaans te zien aan welke investeringen de geborgde financieringen uitgegeven worden, op welke wijzen die investeringen bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie en hoe de financiële positie van de corporatie zich daardoor ontwikkelt. Een waardevol beleidsdocument dus als je de risico's van corporaties in kaart brengt.

Als accountmanager van WSW heb ik verschillende typen corporaties in mijn portefeuille, van klein tot groot. In de voorbereiding voor mijn MSRE-scriptie, verbaasde het mij dan ook dat de theorie over portefeuillestrategieën van corporaties alleen inging op grotere corporaties. Ik vroeg mij af of er dan wel volledig zicht was op hoe corporaties in het algemeen hun portefeuillestrategie bepalen; er bestaan immers veel kleine corporaties. Daarmee was het onderwerp van mijn scriptie geboren. Met dit scriptieonderzoek breng ik in kaart hoe kleine corporaties hun portefeuillestrategie bepalen en of dat verschilt met hoe grote corporaties dat doen. Daarmee is er een breder inzicht gekomen in hoe corporaties in het algemeen (onafhankelijk van hun omvang) hun portefeuillestrategie bepalen.

Op deze plek wil ik een aantal personen bedanken die hebben bijgedragen aan het eindresultaat. Allereerst bedank ik mijn collega's bij WSW voor de steun die ik heb gekregen om mijzelf te ontwikkelen. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de corporaties bedanken die hebben bijgedragen aan dit onderzoek: bedankt, zonder jullie was het onmogelijk geweest. Voorts gaat mijn dank uit naar Stefan Cloudt, voor zijn waardevolle en opbouwende feedback en tips. Jouw begeleiding heeft ervoor gezorgd dat ik een stap heb gezet in mijn ontwikkeling en geproefd heb aan wat onderzoek inhoudt. Als laatste – maar niet op de laatste plaats – bedank ik jou, Tessa. Al was je bijdrage aan dit onderzoek beperkt, jouw positiviteit en vertrouwen waren in deze periode mijn steunpilaar.

Veel leesplezier.

Jordy Stil – September 2023

Samenvatting

Tot op heden is onderzoek naar portefeuillestrategieën van corporaties alleen gericht geweest op grotere corporaties. Dit terwijl ongeveer de helft van de corporaties in Nederland een kleine corporatie betreft en er op basis van de theorie verschillen te verwachten zijn tussen kleine en grote corporaties in de wijzen waarop zij hun portefeuillestrategieën bepalen. Het blijkt namelijk dat kleine organisaties uit andere sectoren een minder uitgebreid strategievormingsproces doorlopen dan grote organisaties uit andere sectoren en hun doelstellingen ook in mindere mate expliciteren. Daarnaast blijkt dat strategische planning en het expliciet formuleren van doelstellingen een positieve invloed hebben op de prestaties van organisaties. Als de voornoemde verschillen tussen kleine en grote organisaties uit andere sectoren ook van toepassing zijn op de corporatiesector, dan kan dit dus negatieve gevolgen hebben voor de prestaties van kleine corporaties; er blijven dan wellicht maatschappelijke opgaven liggen. In dit onderzoek staan daarom de portefeuillestrategieën van kleine corporaties centraal. Daarbij wordt ingegaan op het strategievormingsproces en het expliciteren van doelstellingen door corporaties, omdat in die onderdelen verschillen worden verwacht. De specifieke inhoud van de portefeuillestrategieën van corporaties vallen buiten het bereik van dit onderzoek. De centrale vraag die in dit onderzoek wordt beantwoord luidt:

“Op welke wijze(n) bepalen kleine corporaties hun portefeuillestrategie en kijkt dat af van hoe grote corporaties dit doen?”

De centrale vraag is een verkennende en vergelijkende onderzoeksvraag, waarin de situaties van kleine en grote corporaties in kaart worden gebracht en vervolgens met elkaar worden vergeleken. Er zijn elf corporaties in het onderzoek betrokken, zes kleine en vijf grote. Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen met personen die nauw betrokken zijn bij het strategievormingsproces van deze corporaties. Daarnaast zijn de portefeuillestrategieën van deze corporaties geanalyseerd. Met de geanalyseerde data is de centrale vraag beantwoord. Door middel van de meest recente visitatierapporten van de onderzochte corporaties is daarnaast geanalyseerd of er een verband bestaat tussen de wijzen waarop zij hun portefeuillestrategie bepalen en de prestaties die zij leveren.

Uit de theorie blijkt voorts dat corporaties doorgaans een strategievormingsproces doorlopen dat bestaat uit een externe en interne analyse, waarna een wensportefeuille wordt bepaald (die bestaat uit doelstellingen voor de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen). Daarbij wordt ook de financiële haalbaarheid van de wensportefeuille in kaart gebracht. Als de portefeuillestrategie geformuleerd is, evalueren en actualiseren corporaties doorgaans hun doelstellingen periodiek. Daarnaast worden doelstellingen gemeten en gerapporteerd om te controleren of deze ook gehaald worden. In het praktijkonderzoek is onderzocht of de corporaties, die aan dit onderzoek hebben deelgenomen, deze onderdelen in de praktijk ook uitvoeren en hoe zij dat doen. Per onderdeel zijn de verschillen tussen de onderzochte kleine en grote corporaties beschreven.

Het strategievormingsproces

Uit dit onderzoek blijkt dat het strategievormingsproces van de onderzochte kleine corporaties in het algemeen vergelijkbaar is met dat van de onderzochte grote corporaties. Dat proces bestaat doorgaans uit een externe en interne analyse, het bepalen van een wensportefeuille en het financieel doorrekenen van die wensportefeuille. Kleine corporaties evalueren en actualiseren in de regel – net als grote corporaties – hun portefeuillestrategie periodiek. Kleine en grote corporaties meten en rapporteren doorgaans ook hun portefeuilledoelstellingen om te bepalen of die worden gehaald. Er zijn echter ook verschillen geconstateerd in diverse onderdelen van het strategievormingsproces tussen kleine en grote corporaties. De meeste van die verschillen zijn klein en hebben naar verwachting een beperkte invloed op de prestaties van kleine corporaties.

Het expliciteren van doelstellingen

Uit dit onderzoek blijkt dus dat de meeste onderzochte kleine corporaties – net als de onderzochte grote corporaties – een wensportefeuille bepalen. De wensportefeuille wordt doorgaans geëxpliciteerd in een beleidsdocument genaamd ‘portefeuillestrategie’ of ‘portefeuilleplan’. Er zijn echter ook kleine corporaties die dat niet doen en in plaats daarvan meerdere beleidsrichtingen bepalen. Er is daardoor geen expliciete beleidsrichting bekend; men kan meerdere kanten uit met de portefeuillestrategie. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat de onderzochte kleine corporaties minder vaak doelstellingen opnemen in hun portefeuillestrategie voor de betaalbaarheid en kwaliteit van woningen. Het blijkt dus dat de portefeuillestrategieën van de onderzochte kleine corporaties minder expliciet zijn dan die van de onderzochte grote corporaties, wat de prestaties van deze corporaties negatief zou kunnen beïnvloeden.

Prestaties van kleine corporaties

Uit het onderzoek komt dus naar voren dat kleine corporaties een minder expliciete portefeuillestrategie hebben dan grote corporaties. Omdat dit verschil negatief van invloed kan zijn op de prestaties van kleine corporaties, zijn de prestaties van de onderzochte corporaties in het onderzoek betrokken. Op basis van de meest recente visitatierapporten van de onderzochte corporaties lijkt er een verband te bestaan tussen het expliciteren van doelstellingen en de prestaties van corporaties. De onderzochte kleine corporaties kregen namelijk gemiddeld een lager rapportcijfer voor hun prestaties dan de onderzocht grote corporaties, wat gerelateerd kan zijn aan het in mindere mate expliciteren van hun portefeuillestrategie. Daarnaast behoren de onderzochte kleine corporaties zonder expliciete wensportefeuille tot de groep onderzochte corporaties die het laagst presteren van alle onderzochte corporaties. Dit verband is indicatief en zou door vervolgonderzoek verder onderzocht moeten worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	8
2.1 Strategievorming	8
2.2 Omvang in relatie tot strategievorming	12
2.3 Een model voor strategievorming	13
2.4 Tussenconclusie theorie en de richting van het onderzoek	15
3. Onderzoeksresultaten	17
3.1 Onderzoeksmethoden.....	17
3.2 Het strategievormingsproces	20
3.2.1 Externe analyse	20
3.2.2 Interne analyse.....	22
3.2.3 Financiële haalbaarheid	24
3.2.4 Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen	26
3.3 Expliciteren van doelstellingen.....	28
3.3.1 Het beleidsdocument	28
3.3.2 Doelstellingen voor beschikbaarheid	29
3.3.3 Doelstellingen voor kwaliteit.....	30
3.3.4 Doelstellingen voor betaalbaarheid.....	32
3.4 Verschillen in relatie tot de prestaties	34
4. Conclusie.....	35
5. Discussie en reflectie	37
Literatuurlijst	39
Bijlagen.....	42

1. Inleiding

Algemeen

Corporaties willen een belangrijke bijdrage leveren aan het terugdringen van het woningtekort in Nederland (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020). Ook hebben corporaties in het klimaatakkoord een voortrekkersrol in de verduurzamingsopgave van de woningvoorraad gekregen (Rijksoverheid, 2019). In het jaar 2022 zijn deze ambities verder vormgegeven en vastgelegd in Nationale Prestatieafspraken met de politiek (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties - Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2022). De ambities van corporaties en afspraken met de politiek gaan in belangrijke mate over (de ontwikkeling van) vastgoedportefeuilles van corporaties. De ambities en afspraken laten zien dat vastgoedportefeuilles van corporaties in de toekomst anders vormgegeven moeten zijn. Corporaties hebben daarmee een opgave om hun vastgoedportefeuilles aan te passen. Dit doen zij met name door middel van (des)investeringen, zoals: nieuwbouw, aankoop, renovatie, herontwikkeling, verkoop, sloop, etc. Hoe vastgoedportefeuilles van corporaties in de toekomst vormgegeven moeten zijn wordt doorgaans bepaald in een portefeuillestrategie.

Onderwerp

In dit onderzoek staan portefeuillestrategieën van corporaties in Nederland centraal. In een portefeuillestrategie bepalen corporaties doorgaans doelstellingen ten aanzien van hun vastgoedportefeuilles. Er wordt door corporaties vaak een vastgoedportefeuille bepaald die over een langere periode bereikt moet worden, de zogenaamde wensportefeuille. Een portefeuillestrategie wordt geformaliseerd op het strategische niveau binnen een corporatie (Van Os, 2022). De strategische doelen voor de vastgoedportefeuille bepalen uiteindelijk de activiteiten van corporaties op operationeel niveau, zoals: nieuwbouw, aankoop, verkoop en sloop, etc. (Van Os, 2022). Het biedt daarmee een sturingskader voor corporaties zelf en een toetsingskader voor interne en externe toezichthouders en WSW (Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties, 2022).

Aanleiding en probleemstelling

Het probleem dat de aanleiding geeft voor dit onderzoek is het ontbrekende inzicht in hoe kleine corporaties hun portefeuillestrategie bepalen. Onderzoek naar portefeuillestrategieën in de corporatiesector is tot op heden gericht geweest op grotere corporaties (Apperloo, 2021; De Vries, 2013; Middendorp, 2010; Nieboer, 2009). Verschillende auteurs van deze onderzoeken verwachten verschillen in hoe kleine en grote corporaties hun portefeuillestrategie bepalen (Apperloo, 2021; Middendorp, 2010; Nieboer, 2009). Deze verwachtingen worden ondersteund door onderzoeken naar strategievorming door kleine organisaties uit andere sectoren (Ghobadian, O'Regan, Thomas, & Liu, 2008; Gibcus & Kemp, 2003; Kraus, Reiche, & Reschke, 2007; Risseeuw & Masurel, 1994). In dit onderzoek staat centraal hoe kleine corporaties hun portefeuillestrategie bepalen en of dit verschilt met hoe grote corporaties dat doen. Hierdoor wordt inzichtelijk op welke wijzen kleine corporaties maatschappelijke opgaven vertalen naar doelstellingen.

Relevantie

Het onderzoek is relevant omdat ongeveer de helft van de corporaties in Nederland een XXS-, XS- of S-corporatie betreft, wat kleine corporaties tot 5.000 verhuureenheden zijn (Aedes, 28). Kleine corporaties dragen dus voor een belangrijk deel bij aan de maatschappelijke opgaven. Inzicht krijgen in hoe kleine corporaties deze opgaven vertalen naar doelstellingen voor hun vastgoedportefeuilles is daarom relevant. Het onderzoek is ook relevant omdat strategievorming de prestaties van organisaties positief kan beïnvloeden (Eppink, 2019; Kraus, Harms, & Schwarz, 2008). Het niet hebben van een strategie of het hebben van een gebrekkige strategie, zou dus een belemmering kunnen vormen voor de realisatie van de maatschappelijke opgaven in de corporatiesector.

Doestelling, eindproduct en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in hoe kleine corporaties hun portefeuillestrategie bepalen en dit te vergelijken met hoe grote corporaties dit doen. Om die vergelijking op een valide wijze te maken zijn zowel kleine als grote corporaties in het onderzoek betrokken. Dit onderzoek richt zich specifiek op het strategievormingsproces en het expliciteren doelstellingen, omdat daar de grootste verschillen in worden verwacht (Kraus, Reiche, & Reschke, 2007; Ghobadian, O'Regan, Thomas, & Liu, 2008; Gibcus & Kemp, 2003; Risseeuw & Masurel, 1994). Vanuit de theorie is de verwachting geschept dat kleine corporaties minder aan strategievorming en vastgoedsturing doen (Nieboer, 2009; Middendorp, 2010; Apperloo, 2021). Als dit werkelijk zo is dan zou dat de prestaties van kleine corporaties negatief kunnen beïnvloeden, wat tot gevolg kan hebben dat er maatschappelijke waarde blijft liggen (Eppink, 2019; Kraus, Harms, & Schwarz, 2008).

Het eindproduct is een beschrijving van hoe kleine corporaties hun portefeuillestrategie bepalen en de verschillen met hoe grote corporaties dit doen. Als er verschillen worden aangetroffen, dan worden deze afgezet tegen de maatschappelijke prestaties van de corporaties om te bezien of er mogelijk een verband is tussen de wijze van strategievorming en die prestaties. Deze kennis geeft een completer beeld over portefeuillestrategieën van corporaties in het algemeen, omdat nu louter bekend is hoe grote corporaties hun portefeuillestrategie bepalen. De centrale vraag die in de conclusie van dit onderzoek wordt beantwoord luidt:

“Op welke wijze(n) bepalen kleine corporaties hun portefeuillestrategie en kijkt dat af van hoe grote corporaties dit doen?”

Deelvragen

Om de centrale vraag te beantwoorden is dit onderzoek opgedeeld in de volgende deelvragen:

- 1) Wat houdt strategievorming in?
- 2) Wat zijn de verschillen ten aanzien van strategievorming tussen grote en kleine organisaties?
- 3) Hoe bepalen corporaties doorgaans hun portefeuillestrategie?

Onderzoeksmethoden

De onderzoekresultaten zijn tot stand gekomen door middel van kwalitatief onderzoek. De centrale vraag die in dit onderzoek beantwoord wordt is zowel verkennend als vergelijkend. Om de centrale vraag te beantwoorden is een vergelijkende casusstudie uitgevoerd omdat dit een geschikte methode is om situaties van organisaties of groepen organisaties inzichtelijk te maken (Baarda, et al., 2018). Daarbij zijn twee uiterste onderzoeksgroepen geselecteerd, namelijk: de kleinste en de grootste categorie corporaties uit de Aedes-benchmark (Aedes, 28). Dit zijn XXS-corporaties (< 1.000 verhuureenheden) en XL-corporaties (> 25.000 verhuureenheden). Deze methode wordt ‘extreme case sampling’ genoemd (Ritchie, Lewis, Mcnaughton Nicholls, & Ormston, 2014). Extreme case sampling is in dit onderzoek toegepast omdat blijkt dat strategische planningsactiviteiten toenemen als organisaties in omvang toenemen (Risseeuw &

Masurel, 1994). Dus als kleine en grote corporaties op verschillende wijzen hun portefeuillestrategie bepalen, dan wordt dit het zichtbaarst door deze twee uitersten met elkaar te vergelijken. Daarnaast wordt verondersteld dat kennis over de kleinste en grootste corporaties relevant is voor alle corporaties, onafhankelijk van hun omvang. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van twee methoden om data te verzamelen (triangulatie), namelijk: 1) documentstudie van de portefeuillestrategieën en visitatierapporten van de geselecteerde corporaties en 2) het afnemen van semigestructureerde interviews. In paragraaf 3.1 wordt uitgebreider ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethoden en de corporaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

Leeswijzer

De centrale vraag die in dit onderzoek wordt beantwoord is in deze inleiding gepositioneerd, net als de aanleiding en relevantie en de gehanteerde onderzoeksmethoden. In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) wordt ingegaan op relevante theorie met betrekking tot strategievorming in het algemeen (2.1), de omvang van organisaties in relatie tot strategievorming (2.2) en er wordt een model voor strategievorming gepositioneerd (2.3). In de tussenconclusie (2.4) is op basis van de theorie de richting van het onderzoek bepaald. Daarbij wordt een overzicht gegeven van de onderdelen en activiteiten die de structuur van het praktijkonderzoek hebben bepaald.

In hoofdstuk 3 zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd. In paragraaf 3.1 wordt eerst ingegaan op de in dit onderzoek betrokken corporaties, de gehanteerde onderzoeksmethoden en de wijze waarop de data is geanalyseerd. In paragrafen 3.2 en 3.3 zijn de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Daarbij wordt na elk onderdeel een overzicht gegeven van de verschillen en de mogelijke invloed daarvan op de prestaties van corporaties. In paragraaf 3.4 is de relatie van die verschillen en de prestaties van corporaties onderzocht.

In de conclusie (hoofdstuk 4) wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. In het vijfde en tevens laatste hoofdstuk is de discussie en reflectie opgenomen, waarin ook aanbevelingen zijn gedaan en vervolgonderzoek is voorgesteld.

2. Theoretisch kader

De deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd worden in hoofdstuk 2 behandeld. Omdat in dit onderzoek strategievorming door corporaties centraal staat, wordt in paragraaf 2.1 ingegaan op de wijzen waarop strategie tot stand komt. Ook wordt in die paragraaf ingegaan op de invloed van strategievorming op de prestaties van organisaties in het algemeen. Dit omdat dit onderzoek ook de relatie tussen strategievorming en de prestaties van corporaties behandelt. Daarnaast staan in dit onderzoek de verschillen tussen kleine en grote corporaties centraal in de wijzen waarop zij strategie bepalen. Om die reden wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de verschillen tussen kleine en grote organisaties ten aanzien van strategievorming. In paragraaf 2.3 is uit verschillende bronnen een tekstueel model voor strategievorming geformuleerd dat gangbaar is in de corporatiesector. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 een tussenconclusie gegeven van de theorie en de richting van het praktijkonderzoek bepaald. Daarbij wordt een overzicht gegeven van de onderdelen en activiteiten ten aanzien van strategievorming in de corporatiesector die de structuur van het praktijkonderzoek hebben bepaald.

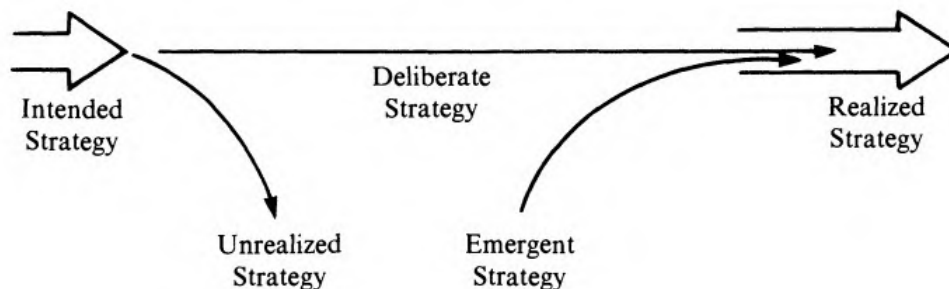
2.1 Strategievorming

Strategie is een veelomvattend en niet eenduidig gedefinieerd begrip. Wie het woord strategie invoert in Google krijgt miljoenen zoekresultaten te zien. In de wetenschappelijke literatuur wordt strategie ook op verschillende manieren gedefinieerd. Een veel gebruikte definitie is die van Alfred Chandler. Volgens Chandler kan strategie gedefinieerd worden als: "The determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals" (Chandler, 1962, p. 13). William Glueck definieert strategie als volgt: "Strategy is a unified, comprehensive and integrated plan designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved" (Glueck, 1980, p. 9). Henry Mintzberg heeft een andere benadering van de term strategie, hij stelt: "Strategy in general and realized strategy in particular, will be defined as a pattern in a stream of decisions. When a sequence of decisions in some area exhibits a consistency over time, a strategy will be considered to have formed" (Mintzberg, 1978, p. 935). Uit deze drie verschillende definities is op te maken dat er verschillende benadering van strategie zijn. De definities van Chandler en Glueck schetsen het beeld dat strategie te plannen is. Zo heeft Chandler (1962) het over het bepalen van lange termijn doelen en het toewijzen van middelen die nodig zijn om die doelen te bereiken en Glueck (1980) heeft het over een uniform, allesomvattend en geïntegreerd plan dat gericht is op het behalen van doelstellingen. Mintzberg (1978) stelt echter dat strategie niet altijd vooraf te plannen is maar een patroon in een stroom van beslissingen is.

Verskillende stromingen van strategievorming

Mintzberg, Ahlstrand en Lampel (1998) stellen dat er tien verschillende stromingen (of scholen) ten aanzien van strategievorming te onderscheiden zijn, die grofweg ingedeeld kunnen worden in drie categorieën. Eén deel van de stromingen houdt zich bezig met hoe strategie wordt geformuleerd; het schrijft voor hoe een strategie tot stand komt (voorschrijvende scholen). Het tweede deel van de stromingen beschrijft hoe strategieën feitelijk tot stand komen; het schrijft daarbij niet voor hoe dit hoort te gebeuren (beschrijvende scholen). Op basis van onderzoek geven zij aan wat feitelijk geconstateerd is in de praktijk. Er is één stroming die deze aspecten combineert (de configuratieschool). Tot de voorschrijvende scholen behoren de ontwerpschool, de planningsschool en de positioneringsschool. De scholen hebben in het verleden op elkaar voortgebouwd. De ontwerpschool benadert strategie als een informeel proces. In dit proces wordt de strategie van de organisatie bedacht. De planningsschool volgde dit vervolgens op door het proces ook te formaliseren. Strategievorming wordt door de planningsschool benaderd als een systematisch en formeel proces. De positioneringsschool stelt daarnaast ook de feitelijke inhoud van de strategie centraal. Er zijn zes beschrijvende scholen die strategie feitelijk beschrijven op basis wat er in de praktijk is

geconstateerd (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Mintzberg behoort zelf ook tot de onderzoekers met een sterk beschrijvende benadering (Eppink, 2019). Mintzberg is kritisch op de planmatige c.q. procesmatige benadering van strategie en stelt dat strategie geen vaststaand plan is maar wordt bepaald door een patroon in een stroom van beslissingen. Hij geeft aan dat de gerealiseerde strategie vaak anders uitwerkt dan hetgeen vooraf is bepaald (intended strategy \neq realized strategy). Er is volgens hem bij strategievorming ook sprake van geplande strategie die nooit wordt gerealiseerd (unrealized strategy) en strategie die wel wordt gerealiseerd maar vooraf niet gepland was (emergent strategy). Hij spreekt van een deliberate strategy wanneer de geplande strategie wel volledig wordt uitgevoerd. Om dat te bereiken moet volgens Mintzberg en Waters (1985) de geplande strategie nauwkeurig en volledig beschreven zijn (SMART), gedeeld en nageleefd worden door de gehele organisatie (integraliteit) en de omgeving volledig voorspelbaar zijn (een niet turbulente omgeving). Dit zijn voorwaarden die volgens hen in de praktijk niet opgaan. Emergente strategieën (emergent strategy) zijn volgens Mintzberg dus een belangrijk onderdeel van de uiteindelijk gerealiseerde strategie. Zie figuur 1 voor een weergave van de verschillende typen strategieën volgens Mintzberg (1978, p. 945).



Figuur 1 – Typen strategieën volgens Mintzberg (1978, p. 945)

Strategische planning

Strategische planning is een stroming uit de categorie voorschrijvende scholen, waarin wordt verondersteld dat strategie te vormen is op een rationele wijze door middel van het gestructureerd en formeel doorlopen van een proces. Het heeft in de basis een sterke top-down benadering waarbij strategie geformaliseerd wordt door het management. Door het planmatige karakter van deze school, ligt het voor de hand dat er in het verleden verschillende methoden zijn ontwikkeld. Deze methoden vallen nagenoeg allen terug op de basisprincipes van strategische planning, namelijk: het analyseren van de interne en externe omgeving, het formuleren van strategische doelen, het implementeren van de strategie en het evalueren daarvan (Desmidt & Heene, 2005). Strategische planning wordt in de praktijk vaak ten onrechte als synoniem gebruikt voor strategisch management. Strategische planning kan echter een onderdeel zijn van strategisch management maar beperkt zich daar niet toe. Strategisch management is niet gericht op het creëren van een strategie maar meer op het strategisch beheren van een organisatie. Met strategische planning wordt dus enkel het systematische proces om tot een strategieformulering te komen bedoeld (Desmidt & Heene, 2005). Op basis van de inzichten van Gluck, Kaufman en Walleck (1982) stellen Desmidt en Heene (2005) dat organisaties in de regel een ontwikkeling doormaken van “koude” strategische planning naar strategisch management. Deze ontwikkeling delen zij in vier fasen in: 1) financiële planning, 2) toekomstgerichte planning, 3) extern gerichte planning en 4) strategisch management. Strategie krijgt tijdens dit proces meer structuur en wordt minder gericht op enkel de organisatie zelf; de buitenwereld wordt ook geanalyseerd en strategische planning wordt steeds verder geïntegreerd in de organisatie tot een meer holistische benadering.

Strategievorming en prestaties

Uit een literatuurstudie, waarin onderzoek naar strategische planning door verschillende kleinere organisaties uit verschillende landen en sectoren is betrokken, blijkt dat er brede steun is voor een positieve relatie tussen strategische planning en bedrijfsprestaties (Kraus, Harms, & Schwarz, 2008). Eppink (2019) concludeert daarnaast in zijn literatuurstudie dat het expliciet formuleren van strategie de prestaties van organisaties positief beïnvloedt. Het plannen van strategische activiteiten en het expliciteren van strategie vergroot dus de kans om succesvol te zijn als organisatie. Het ontbreken van strategische planning of het in mindere mate uitvoeren van strategische planning kan dus negatief van invloed zijn op de prestaties van organisaties. Uit een studie van Kopmann, Koch, Killen en Gemünden (2017) blijkt dat emergente strategieën het succes organisaties ook positief beïnvloeden en het succes van een geplande strategie afneemt naarmate de omgeving turbulenter wordt. Deze constatering is in lijn met hetgeen Mintzberg en Waters (1985) constateerden in hun studie (een deliberate strategie kan alleen tot stand komen als de omgeving volledig voorspelbaar is). Het frequent evalueren en actualiseren van geplande strategie is in een turbulente omgeving dus belangrijk.

Ontwikkeling van strategievorming in de corporatiesector

Door een terugtrekkende rol van de overheid uit de volkshuisvesting in de jaren '80, met als finale stap de bruterings¹ in de jaren '90, is portefeuillesturing een steeds belangrijk onderwerp geworden in de corporatiesector (Nieboer, 2005; Nieboer, 2009; Economisch Bureau ING, 2006). Door die terugtrekkende rol van de overheid kregen corporaties steeds meer (beleids)vrijheden. Dat ging gepaard met hogere risico's. Waar in het verleden veel risico's werden afgedekt door het Rijk en gemeenten, droegen corporaties na de bruteringsoperatie die risico's zelf. Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) geven aan dat beleid ten aanzien van de vastgoedportefeuille in die periode op gang komt. En dat het begrip strategisch voorraadbeleid (SVB) daar in eerste instantie voor gebruikt wordt maar er circuleren dan ook andere begrippen, zoals: 'integraal woningbeheer' en 'marktgericht vastgoedbeheer'. Beleid ten aanzien van vastgoedportefeuilles van corporaties is dan met name gericht op het behoud en herstel van die vastgoedportefeuilles. In de jaren na de bruteringsoperatie wijzigt de maatschappelijke opinie over de corporatiesector onder andere door een veranderende woningmarkt, zorgen over sociale zekerheid en een groeiende kloof tussen arm en rijk. Er ontstaat ook discussie over de omvang en verdeling van het vermogen van corporaties en het feit dat de maatschappelijke prestaties achterblijven. Corporaties moeten transparanter gaan handelen en hun acties beter legitimeren. Het klassieke SVB biedt daarvoor onvoldoende handvatten (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). In de jaren daarna ontwikkelt beleid ten aanzien van vastgoedportefeuilles van corporaties zich verder door tot een meer integrale benadering. Waar het SVB als vertrekpunt het tactische niveau heeft, wordt bij een integrale benadering vanuit het strategische niveau vertrokken (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Het portefeuilleplan c.q. de portefeuillestrategie wordt daarbij een belangrijk sturingskader voor de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille (Claessens, 2013). De ontwikkeling in de corporatiesector heeft daarmee een sterke gelijkenis met de hiervoor geschetste ontwikkeling van strategische planning van Desmidt en Heene (2005), die aangeven dat organisaties een strategische ontwikkeling doormaken van "koude" strategische planning naar strategisch management. Waar portefeuillemanagement van corporaties eerder meer intern gericht was (SVB), worden er inmiddels strategische lange termijn keuzes gepland in een portefeuillestrategie waarbij ook de buitenwereld wordt betrokken. Hierdoor kunnen maatschappelijke opgaven worden gesignaleerd en opgenomen worden in de portefeuillestrategie.

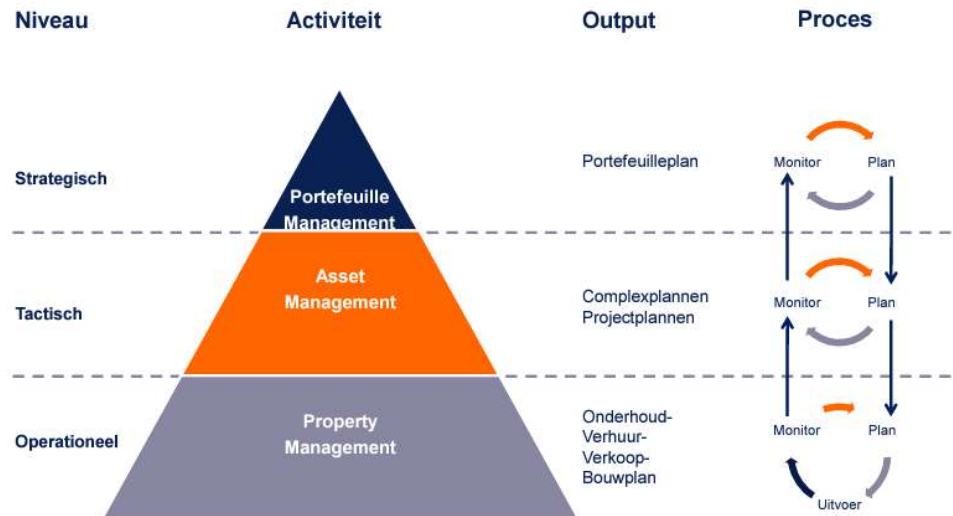
¹ Door de bruteringsoperatie werd de corporatiesector in feite geprivatiseerd. Daarbij werden directe financiële banden met overheden verbroken en kregen corporaties in ruil daarvoor meer vrijheden om beleid te bepalen.

Procesmodellen voor strategievorming in de corporatiesector

In 2006 publiceerden Eskinasi, Versprille en Pijffers het boek 'Corporaties & Vastgoedsturing' waarin corporaties een stappenplan krijgen aangereikt waarmee vastgoedsturing kan worden vormgegeven: het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Van Os en Kramer publiceerden in 2007 het boek 'Mensen, stenen, geld' waarin portefeuillesturing op basis van de 'Beleidsachtbaan' wordt vormgegeven. In dit model wordt portefeuillesturing geplaatst in een doorlopend proces, waar het portefeuilleplan c.q. de portefeuillestrategie een belangrijk onderdeel van is (Van Os, 2022). Beide procesmodellen zijn algemeen bekend in de corporatiesector. De 'Beleidsachtbaan' wordt daarvan het meest gehanteerd door corporaties maar er zijn ook variaties op deze procesmodellen gemaakt, aangepast door corporaties zelf om ze beter toepasbaar te maken voor de betreffende organisatie. Er zijn echter ook corporaties die zelfgemaakte procesmodellen hanteren om hun portefeuillestrategie te bepalen (Apperloo, 2021). De 'Beleidsachtbaan' en het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' zijn in de basis strategische planningsmodellen. In die modellen wordt namelijk een proces doorlopen met als uitkomst een strategie voor de vastgoedportefeuille. Ze tonen echter ook eigenschappen van strategisch management. Het betrekken van belanghouders is bijvoorbeeld in beide procesmodellen een dominant onderdeel. De 'Beleidsachtbaan' heeft daarnaast niet alleen een top-down benadering maar ook een bottom-up benadering (Van Os, 2022). Daarmee wordt waardevolle informatie uit de organisatie en buitenwereld opgehaald en verwerkt in de strategie. In het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' worden ook beleidssessies genoemd, waarin de gemaakte strategische keuzes worden doorgesproken (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Beide procesmodellen hebben daardoor een meer integrale benadering van strategievorming dan enkel het opleggen van een strategie van bovenaf (top-down); de organisatie en omgeving worden betrokken en leveren ook input.

De portefeuillestrategie van corporaties

Het portefeuilleplan is een schriftelijk – en dus expliciete – uitwerking van de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van een corporatie. Het geeft in feite de strategische keuzes weer die een corporatie voor de vastgoedportefeuille heeft gemaakt (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008; Van Os, 2022). Het portefeuilleplan wordt daardoor ook wel een portefeuillestrategie genoemd (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008; Claessens, 2013). In de literatuur worden de termen 'portefeuilleplan' en 'portefeuillestrategie' beide gebruikt om hetzelfde document te benoemen. In dit onderzoek wordt de term 'portefeuillestrategie' gebruikt om daarmee aan te sluiten op het onderzoek van Apperloo (2021) en de benaming die interne toezichthouders, Aw en WSW hanteren voor dit beleidsdocument (Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties, 2022; Autoriteit Woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2022). In figuur 2 is de vastgoedpiramide weergegeven, waarin drie verschillende organisatorische lagen te zien zijn (strategisch, tactisch en operationeel). Het portefeuilleplan, oftewel de portefeuillestrategie, wordt daarin gepositioneerd als een strategisch beleidsdocument dat wordt geformaliseerd op het strategische niveau van de corporatie. Het biedt kaders voor de andere organisatorische lagen; het tactische en het operationele niveau (Claessens, 2013).



Figuur 2 - Vastgoedpiramide (Claessens, 2013, p. 7)

2.2 Omvang in relatie tot strategievorming

Er is tot op heden geen onderzoek gedaan naar strategievorming door kleine corporaties. Recent onderzoek van Apperloo (2021) naar strategievorming door corporaties, is gericht op grote corporaties. Ook het onderzoek van De Vries (2013) is gericht op “corporaties van behoorlijke omvang” (De Vries, 2013, p. 9). Apperloo (2021) geeft als reden voor het kiezen van grote corporaties als onderzoekseenheid dat “verondersteld kan worden dat zij beschikken over een gedegen portefeuillestrategie en professioneel portefeuillemanagement” (Apperloo, 2021, p. 8). De Vries (2013) geeft in zijn onderzoek geen verklaring waarom gekozen is voor corporaties van behoorlijke omvang. Middendorp (2010) richt zijn praktijkonderzoek op corporaties van grote en middelgrote omvang. Hij voert als reden aan dat hij veronderstelt dat “deze corporaties voldoende omvang hebben om het portefeuillemanagement een plaats te geven in het bedrijf” (Middendorp, 2010, p. 9). Nieboer (2009) heeft het praktijkonderzoek van zijn proefschrift gericht op “corporaties die een eigen beleidsafdeling hebben en waarvan op voorhand verwacht mocht worden, dat zij tot de voorlopers op het gebied van voorraadbeleidsontwikkeling behoren” (Nieboer, 2009, p. 169). Corporaties met dergelijke afdelingen zijn vanzelfsprekend ook gemiddeld gezien groot in omvang. Daarmee veronderstellen verschillende auteurs van onderzoek naar portefeuillestrategieën en/of portefeuillesturing van corporaties dat grote corporaties – of corporaties van behoorlijke omvang – het strategievormingsproces en het portefeuillemanagement op zijn minst anders hebben georganiseerd dan kleine corporaties. Er wordt door hen dus een verschil verwacht tussen kleine en grote corporaties in het bepalen van strategie ten aanzien van de vastgoedportefeuille.

Strategische planning door kleine organisaties uit andere sectoren

Er zijn verschillende onderzoeken die het verschil in strategische planning tussen kleine en grote organisaties uit andere sectoren behandelen, dan wel specifiek gericht zijn op strategische planning door kleine organisaties uit andere sectoren. In een brede literatuurstudie naar strategische planning door kleine organisaties concluderen Kraus, Reiche en Reschke (2007) dat de opzet en omvang van strategische planning verschilt tussen kleine en grote organisaties. Een studie naar 702 kleine elektronica- en productiebedrijven in het Verenigd Koninkrijk toont aan dat de omvang van een organisatie van invloed is op de aanwezigheid van geschreven strategische plannen (Ghobadian, O'Regan, Thomas, & Liu, 2008). Een bredere studie naar strategievorming in het Nederlandse MKB, waarin 3.000 bedrijven uit diverse sectoren zijn onderzocht, komt tot een vergelijkbaar beeld. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat

slechts één op de vijf MKB-bedrijven op dat moment een geschreven strategie heeft. Wat overigens niet inhoudt dat deze organisaties helemaal geen strategie hebben. Meer dan de helft van de onderzochte MKB-bedrijven maakt jaarlijks namelijk een strategische heroverweging (Gibcus & Kemp, 2003). Kleinere organisaties expliciteren hun strategie dus in mindere mate doordat deze minder vaak wordt geformaliseerd in een document. Daarnaast blijkt uit een studie naar 1211 Nederlandse makelaarskantoren dat strategische planningsactiviteiten toenemen naarmate de omzet van een kantoor groeit. Grotere organisaties plannen dus uitgebreider dan kleine organisaties (Risseeuw & Masurel, 1994). De omvang van een organisatie is dus ook van invloed op de aanwezigheid en intensiteit van strategische planningsactiviteiten. Kleinere organisaties hebben over het algemeen dus een minder uitgebreid strategievormingsproces en expliciteren hun doelstellingen dus in mindere mate dan grote organisaties dat doen. Dit terwijl deze aspecten een positieve invloed hebben op de prestaties van organisaties (Kraus, Harms, & Schwarz, 2008; Eppink, 2019).

2.3 Een model voor strategievorming

In de literatuur is gezocht naar hoe corporaties doorgaans hun portefeuillestrategie bepalen. De meest relevante informatie hierover is gevonden in het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' van Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) en de 'Beleidsachtbaan' van Van Os (2022). Daarnaast is relevante informatie gevonden in het rapport 'Visie vastgoedsturing en assetmanagement' van Conijn en Verkoeijen (2016) en het scriptieonderzoek van Apperloo (2021). Doordat niet alle onderzochte corporaties gebruikmaken van (dezelfde) procesmodellen, is uit de voornoemde procesmodellen een rode draad gefilterd. Hieronder zijn verschillende onderdelen om tot een portefeuillestrategie te komen uitgelicht die in minimaal twee bronnen terugkomen, dit zijn de onderdelen: 'externe analyse', 'interne analyse', 'financiële haalbaarheid en doorrekenen van scenario's', 'evaluatie, actualisatie en meten van doelstellingen' en 'het expliciteren van doelstellingen'. Die onderdelen worden hieronder toegelicht en zijn gebruikt om structuur te geven aan het praktijkonderzoek (zie daarvoor ook paragraaf 2.4).

Externe analyse

In zowel het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' als de 'Beleidsachtbaan' komt de externe analyse terug. Daarnaast blijkt dat grote corporaties deze stap in de praktijk uitvoeren bij het bepalen van hun portefeuillestrategie (Apperloo, 2021). De externe analyse heeft als doel om de omgeving buiten de corporatie in kaart te brengen. Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) schrijven daarover dat het "vooral gaat om externe ontwikkelingen in woningmarkt, werkgebied en maatschappelijke omgeving" en noemen dit onderdeel een 'omgevingsanalyse' (p. 73). Conijn en Verkoeijen (2016) geven aan dat het strategisch plan – waarin het portefeuilleplan opgenomen is – onder andere tot stand komt door een omgevingsanalyse en de inbreng van belanghouders. Van Os (2022) behandelt "het verkennen en analyseren van de beleidsomgeving en de woningmarkt" van buiten naar binnen. Eerst wordt de omgeving buiten de corporatiesector inzichtelijk gemaakt en vervolgens de ontwikkelingen binnen de corporatiesector. Woningmarktonderzoek is een dominant onderdeel in de externe analyse. Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) noemen als bronnen voor deze stap woningmarktonderzoeken, leefbaarheidsonderzoeken, demografische prognoses en beleid en visie van belanghouders. Van Os (2022) geeft daarover aan dat er veel verschillende typen woningmarktonderzoeken zijn. Afhankelijk van de beleidsvraag wordt het type onderzoek gekozen. Daarnaast blijkt het betrekken van belanghouders een belangrijk onderdeel in de externe analyse. Relevante belanghouders zijn gemeenten en huurdersorganisaties door hun formele status in de Woningwet. In de Woningwet is bepaald dat een gemeente jaarlijks een woonvisie opstelt en dat de corporatie daar naar redelijkheid aan bijdraagt. Prestatieafspraken daaromtrent worden jaarlijks gemaakt en ondertekend door corporatie, huurdersorganisatie en gemeente (Van Os, 2022).

Interne analyse

In zowel het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' als de 'Beleidsachtbaan' komt de interne analyse terug. Het doel is om in kaart te brengen hoe de corporatie er nu voor staat en welke doelgroepen ze bedient. Wat daar als dominant onderdeel in terugkomt is het inzichtelijk maken van de vastgoedportefeuille. Deze wordt ingedeeld naar productgroepen (informatie per productgroep: verhuurbaarheid, prijs, prijs/kwaliteit, indeling en financiële kenmerken) met als doel de sterke en zwakke punten in de vastgoedportefeuille inzichtelijk te maken. Ook staat het onderzoeken van het de missie, visie, beleid en de strategie van de corporatie centraal en wordt de financiële situatie in kaart gebracht om te bepalen hoeveel financiële middelen de corporatie beschikbaar heeft om bij te dragen aan de maatschappelijke vraag (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Van Os (2022) benoemt als onderdelen van de interne analyse het inzichtelijk maken van de identiteit, de financiële positie en de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de corporatie. De identiteit van de corporatie is voor een belangrijk deel bepaald in het ondernemingsplan, waarin normaliter de visie en missie worden gepresenteerd. Het bepalen van een visie en missie is geen stap in het strategieproces, maar dus wel van belang bij het bepalen van strategie. Conijn en Verkoeijen (2016) richten de interne analyse voornamelijk financieel in door aan te geven dat het benodigde budget en de gewenste vermogens- en kasstroomontwikkeling in beeld moet worden gebracht.

Financiële haalbaarheid en doorrekenen van scenario's

Het bepalen van de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie is een onderdeel in zowel het 'Stappenplan voor vastgoedsturing' als de 'Beleidsachtbaan'. Eskinasi, Versprille, en Pijffers (2008) geven aan dat het doel van deze stap is om te bepalen of de geformuleerde transitieopgave binnen de financiële ruimte gerealiseerd kan worden. Met een scenarioanalyse wordt vervolgens in kaart gebracht wat de consequenties zijn voor de portefeuillestrategie als bepaalde ontwikkelingen (zoals ontwikkelingen van de rente, bouwkosten, etc.) zich voordoen (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Van Os (2022) noemt het doorrekenen van scenario's ook specifiek en geeft daarbij aan dat het maken van een basisscenario relevant is. In het basisscenario wordt berekend of het transitieopgave financieel gedragen kan worden door de corporatie. Als dit niet het geval is, kunnen alternatieve scenario's worden bepaald door aanpassingen te doen op het basisscenario. Hierbij kan gedacht worden aan aanpassingen in het (des)investeringsprogramma of andere inkomsten en uitgaven, zoals: huurinkomsten, onderhoudslasten en/of bedrijfslasten (Van Os, 2022).

Evaluatie, actualisatie en meten van doelstellingen

Het evalueren en actualiseren van de portefeuillestrategie zijn als onderdelen opgenomen in het 'Stappenplan voor Vastgoedsturing' en de 'Beleidsachtbaan'. Beide procesmodellen zijn namelijk ingericht op basis van de Deming-cirkel (plan-do-check-act). In de eerste twee stappen (plan en do) wordt een plan opgesteld en vervolgens wordt dit plan uitgevoerd. De laatste twee stappen in deze cirkel (check en act) houden in dat er geëvalueerd en vervolgens bijgestuurd wordt waar dat nodig is. Daar gaat deze stap over. Het evalueren van de portefeuillestrategie is dus een belangrijk onderdeel in het proces. In de evaluatie wordt bekeken of de gewenste doelstellingen zijn gehaald en wat er goed en minder goed ging. Deze punten worden vervolgens als verbetering meegenomen wanneer de cyclus nogmaals wordt doorlopen (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Van Os (2022) geeft aan dat in de evaluatie wordt gecontroleerd of de geformuleerde doelstellingen zijn behaald. Zoals eerder aangegeven functioneert een geplande strategie beter in een omgeving waarin weinig veranderingen plaatsvinden (Kopmann, Kock, Killen, & Gemünden, 2017; Mintzberg & Waters, 1985). De hedendaagse tijd is echter aan nogal wat veranderingen onderhevig. Veranderingen spelen ook in de corporatiesector. Als alleen al wordt gekeken naar de politieke en economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren (voorbeelden: toename van de opgaven die zijn geformaliseerd in nationale prestatieafspraken, ontwikkelingen in de huurinkomsten, renteontwikkelingen, ontwikkeling van de marktwaarde en afschaffing van verhuurderheffing), kan gesteld worden dat de omgeving waarin corporaties actief zijn turbulent is. Het actueel houden van een strategie is daarbij

belangrijk. Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) bevelen aan om de portefeuillestrategie eens per vier jaar te actualiseren. Van Os (2022) geeft een vergelijkbare termijn voor de actualisatie van de strategie (elke drie of vier jaar). Hij geeft verder aan dat beleidsvorming een cyclisch proces is dat continu doorgaat. Onderdelen van het beleid worden daarbij doorgaans jaarlijks bijgesteld. Dat hoeft niet voor de gehele portefeuillestrategie te gelden maar een jaarlijkse update – in bijvoorbeeld een jaarplan – is aan te bevelen (Van Os, 2021). Daarmee kan de geplande strategie worden aangepast op emergente strategieën die volgens Mintzberg (1978) onderdeel zijn van de uiteindelijk gerealiseerde strategie. Door jaarlijks te evalueren en bij te sturen is er dus ook ruimte om op nieuwe inzichten/ontwikkelingen in te spelen.

Expliciteren van doelstellingen

Een terugkomend onderdeel in verschillende bronnen is het formaliseren van de portefeuillestrategie. Dit houdt in dat de strategie wordt opgeschreven in een document. De strategie wordt daarmee dus expliciet gemaakt. Van Os (2022) heeft het bijvoorbeeld over het opstellen van een portefeuilleplan. Hij stelt dat de corporatie daarin de doelstellingen voor de vastgoedportefeuille opneemt. Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) geven aan dat de portefeuillestrategie geformaliseerd wordt in een beslisnotitie. Conijn en Verkoeijen (2016) stellen dat er op het strategische niveau een strategisch plan wordt opgesteld, waar het portefeuilleplan onderdeel van uitmaakt. Volgens hen wordt in het portefeuilleplan een doorgerekende en haalbare wensportefeuille opgenomen en laat het portefeuilleplan per segment de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille zien. Het opstellen van een wensportefeuille komt ook terug in de 'Beleidsachtbaan' en het 'Stappenplan voor vastgoedsturing'. Met de wensportefeuille wordt de vastgoedportefeuille bedoeld die in de toekomst bereikt moet worden. Deze wensportefeuille wordt bepaald op basis van de externe en interne analyse (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008; Van Os, 2022). Na het bepalen van de wensportefeuille vindt er een confrontatie plaats tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Het verschil daartussen is de transitieopgave van de corporatie. De transitieopgave wordt vervolgens per wijk of gebied weergegeven (Eskinasi, Versprille, & Pijffers, 2008). Belangrijk is dat de transitieopgave SMART (specifiek, meetbaar, actueel, realistisch en tijdsgebonden) wordt geformuleerd. De doelstelling "het laten groeien van de woningvoorraad" is dus bijvoorbeeld onvoldoende SMART. De corporatie geeft aan in wat voor een typen woningen ze wil groeien of krimpen en hoeveel dit er moeten zijn. Naast het thema beschikbaarheid (aantallen en typen woningen), worden er ook doestellingen geformuleerd voor de thema's betaalbaarheid (huurniveau) en kwaliteit (kwaliteitseisen incl. energetische prestaties) (Van Os, 2022). Aan de geformuleerde doelstellingen wordt ook een tijdsplanning gekoppeld. Er wordt dus bepaald binnen welke termijn de doelstellingen gerealiseerd moeten worden; de tijdshorizon van de portefeuillestrategie. Eskinasi, Versprille en Pijffers (2008) geven aan dat een tijdshorizon van tien tot vijftien jaar hiervoor gangbaar is. Van Os (2022) gebruikt in de 'Beleidsachtbaan' voornamelijk een zichtperiode van tien jaar. Hij geeft ook aan dat de transitieopgave richtinggevend is en niet als absoluut aangenomen moet worden.

2.4 Tussenconclusie theorie en de richting van het onderzoek

Strategievorming kan op verschillende wijzen worden benaderd, namelijk: voorschrijvend en beschrijvend. Voorschrijvende scholen schrijven voor hoe strategie gevormd wordt, terwijl beschrijvende scholen ingaan op hoe strategie feitelijk tot stand is gekomen. In dit onderzoek staat het strategische planningsproces van corporaties centraal, wat een voorschrijvende benadering van strategie is. Daarmee wordt aangesloten op hoe strategievorming doorgaans plaatsvindt in de corporatiesector. Er wordt daardoor echter niet ingegaan op het onderdeel emergente strategie, dat een onderdeel kan zijn van de uiteindelijk gerealiseerde strategie van organisaties. Hier wordt op teruggekomen in de discussie en reflectie van dit onderzoek.

Onderzoek naar portefeuillestrategieën en portefeuillesturing in de corporatiesector is tot op heden gericht geweest op grotere corporaties; er is nog geen onderzoek gedaan naar strategievorming door kleine corporaties. Verschillende auteurs van onderzoek naar portefeuillestrategieën van corporaties en portefeuillesturing door corporaties vermoeden verschillen tussen kleine en grote corporaties ten aanzien van strategievorming en portefeuillesturing. Deze vermoedens worden ondersteund door literatuur over strategievorming door kleine organisaties uit andere sectoren. Uit verschillende bronnen blijkt namelijk dat kleine organisaties een minder uitgebreid strategievormingsproces uitvoeren en hun doelstellingen in mindere mate expliciteren dan grote organisaties. Dit terwijl strategische planning en het expliciteren van doelstellingen een positieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties. Als er dus verschillen zijn tussen kleine en grote corporaties ten aanzien van het bepalen van hun portefeuillestrategie, dan zal dit naar verwachting zichtbaar moeten zijn in het strategievormingsproces en het expliciteren van doelstellingen. Deze twee onderdelen zijn om die reden in het praktijkonderzoek onderzocht.

De portefeuillestrategie is een relatief jong begrip in de corporatiesector. In een portefeuillestrategie bepalen corporaties doorgaans een wensportefeuille met doelstellingen voornamelijk gericht op de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen. Om zo'n portefeuillestrategie te bepalen doorlopen corporaties in het algemeen een proces dat bestaat uit een externe en interne analyse en een financiële doorrekening. Ook evalueren en actualiseren corporaties doorgaans hun portefeuillestrategie periodiek om te bezien of deze nog aansluit op de maatschappelijke vraag en meten en rapporteren zij of doelstellingen worden behaald. In dit onderzoek is daarom in kaart gebracht of de corporaties die deelnemen aan dit onderzoek deze onderdelen in de praktijk uitvoeren en zo ja, hoe zij dit doen, wat de verschillen zijn tussen kleine en grote corporaties en of die verschillen van invloed kunnen zijn op de prestaties die zij leveren. In tabel 1 is een overzicht gegeven van de onderdelen en activiteiten die corporaties in het algemeen uitvoeren om hun portefeuillestrategie te bepalen. Die onderdelen en activiteiten zijn gebruikt om het praktijkonderzoek te structureren.

Onderdeel	Activiteit
Externe analyse	1) bepalen van de vraag naar woningen 2) betrekken van belanghouders
Interne analyse	1) in kaart brengen van de vastgoedportefeuille 2) betrekken van de missie en visie 3) in kaart brengen van de financiële situatie
Financiële haalbaarheid	1) financiële doorrekening van de wensportefeuille 2) scenarioanalyse
Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen	1) evaluatie en actualisatie 2) meten en rapporteren van doelstellingen
Expliciteren van doestellingen	1) het beleidsdocument 2) doelstellingen voor beschikbaarheid 3) doelstellingen voor kwaliteit 4) doelstellingen voor betaalbaarheid

Tabel 1 - Stappen en onderdelen voor de structuur van het praktijkonderzoek

3. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. In paragraaf 3.1 wordt eerst ingegaan op de onderzoeksmethoden die zijn gehanteerd en de corporaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de resultaten betreft het strategievormingsproces van de onderzochte corporaties gepresenteerd en in paragraaf 3.3 de resultaten betreft het expliciteren van doelstellingen door de onderzochte corporaties. In paragrafen 3.2 en 3.3. wordt na elke onderdeel een overzicht gegeven van de aangetroffen verschillen en de mogelijke invloed daarvan op de prestaties van corporaties. In paragraaf 3.4 is het verband tussen die verschillen en de prestaties van corporaties geanalyseerd.

3.1 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek dat enerzijds verkennend en anderzijds vergelijkend is. Er zijn elf corporaties in het onderzoek betrokken, zes kleine en vijf grote. Er zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt om tot de resultaten te komen, namelijk: documentstudie en interviews. Hieronder wordt achtereenvolgend ingegaan op de corporaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, de gehanteerde onderzoeksmethoden en het analyseproces.

Onderzochte corporaties

Voor het praktijkonderzoek is een gerichte steekproef getrokken uit de populatie van alle corporaties die zijn opgenomen in de Aedes benchmark 2022. Aan de Aedes benchmark 2022 namen 98% van de corporaties in Nederland deel (Aedes, 2023). De steekproef is gestratificeerd op basis van de categorieën XXS- (0 t/m 1.000 VHE), XS- (1.001 t/m 2.500 VHE), S- (2.501 t/m 5.000 VHE), M- (5.001 t/m 10.000 VHE), L- (10.001 t/m 25.000 VHE) en XL-corporaties (vanaf 25.001 VHE). Uit deze benchmark zijn twee extreme groepen geselecteerd, namelijk de XXS- en de XL-corporaties. Er is voor 'extreme case sampling' gekozen omdat uit de literatuur blijkt dat strategische planningsactiviteiten van organisaties toenemen als de omvang van organisaties toenemen (Risseeuw & Masurel, 1994). De onderzochte corporaties hebben verschillende opgaven en kenmerken. Voor de conclusie van dit onderzoek is het verschil in opgaven en kenmerken irrelevant. In dit onderzoek staan de verschillen tussen kleine en grote corporaties ten aanzien van strategievorming centraal en niet de specifieke inhoud van de strategie.

XXS-corporaties

Aan de Aedes benchmark 2022 namen 26 XXS-corporaties deel (Aedes, 28). Hiervan zijn vier corporaties uitgesloten, dit zijn: Woningstichting Land van Altena, Woningbouwvereniging Maarn, Woningbouwvereniging Arnemuiden en Woningbouwvereniging Utrecht. De eerste drie corporaties zijn uitgesloten omdat de auteur van dit onderzoek een zakelijke relatie heeft met deze corporaties. Deze relatie kan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten beïnvloeden (of de schijn daarvan hebben). Woningbouwvereniging Utrecht is uitgesloten omdat deze corporatie inmiddels is gefuseerd met Mitros, dat na een andere fusie inmiddels Woonin heet. Hierdoor bleven er 22 corporaties over waaruit er zes 'at random' zijn getrokken. Deze zes corporaties hebben allemaal deelgenomen aan dit onderzoek. Dit is ongeveer 25% van de populatie actieve XXS-corporaties. De XXS-corporaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn weergegeven in tabel 2.

Naam corporatie	Vestigingsplaats	Categorie	Verhuureenheden
Woningstichting Naarden	Naarden	XXS	825
Woonstichting Gendt	Gendt	XXS	778
Stichting PeelrandWonen	Boekel	XXS	630
Stichting Wonen Vierlingsbeek	Vierlingsbeek	XXS	516
Woningstichting WUTA	Nigtevecht	XXS	178
Woningstichting Heteren	Heteren	XXS	848*

Tabel 2 - Deelgenomen XXS-corporaties (Aedes benchmark, 2022)

*cijfer afkomstig van: <https://ibw.datawonen.nl>

XL-corporaties

Aan de Aedes benchmark 2022 namen 18 XL-corporaties deel (Aedes, 28). Hiervan zijn drie corporaties uitgesloten, dit zijn: Mitros (inmiddels Woonin), Stichting WonenBreburch en Vestia. Woonin en Stichting WonenBreburch zijn uitgesloten omdat de auteur van dit onderzoek een zakelijke relatie heeft met deze corporaties. Vestia is uitgesloten omdat deze corporatie inmiddels is opgesplitst in drie afzonderlijke en dus kleinere corporaties. Uit deze populatie is een steekproef getrokken van zes corporaties, waarvan er vijf hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Dit is ongeveer 30% van de populatie XL-corporaties. De XL-corporaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn weergegeven in tabel 3.

Naam corporatie	Vestigingsplaats hoofdkantoor	Categorie	Verhuureenheden
Woningstichting Eigen Haard	Amsterdam	XL	58.837
Stichting Portaal	Utrecht	XL	54.892
Stichting Woonstad Rotterdam	Rotterdam	XL	53.740
Rochdale	Amsterdam	XL	38.931
Woonbron	Rotterdam	XL	38.531

Tabel 3 - Deelgenomen XL-corporaties (Aedes benchmark, 2022)

Documentstudie

Door analyse van de portefeuillestrategieën van de onderzochte corporaties kon worden achterhaald op welke wijzen portefeuilledoelstellingen geëxpliciteerd zijn. De meeste onderzochte corporaties beschrijven in hun portefeuillestrategie daarnaast hoe tot bepaalde doelstellingen is gekomen. Die informatie is gebruikt om het strategievormingsproces in kaart te brengen. De portefeuillestrategieën zijn geanalyseerd voordat de interviews plaatsvonden (voorbereiding). Alle in dit onderzoek betrokken corporaties hebben hun portefeuillestrategie toegestuurd voor de analyse. De meeste deden dat in vertrouwelijkheid. Aan de respondenten is gevraagd of de wijzen waarop doelstellingen geëxpliciteerd zijn in de portefeuillestrategie beschreven mochten worden in het onderzoek. Daar is in alle gevallen mee ingestemd.

Daarnaast is in dit onderzoek gebruikgemaakt van de meest recente visitatierapporten van de onderzochte corporaties. In visitatierapporten worden corporaties beoordeeld op hun prestaties. Het rapportcijfer dat de onderzochte corporaties kregen voor het onderdeel 'presteren naar opgaven en ambities' is gebruikt om de mogelijke invloed van de geconstateerde verschillen tussen kleine en grote corporaties te relateren aan hun prestaties. Dit betreft een gewogen score voor de onderdelen 'presteren naar opgaven' (weging 75%) en 'presteren naar ambities' (weging 25%). Presteren naar opgaven gaat in de basis over het realiseren van prestatieafspraken, eventueel aangevuld met andere relevante afspraken. In het onderdeel presteren naar ambities wordt beoordeeld of de ambities van de corporatie passen bij de opgaven in het werkgebied (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, 2018). Tien van de elf onderzochte corporaties zijn op

basis van dezelfde visitatiemethodiek (6.0) gevisiteerd. De enige corporatie die op basis van een andere visitatiemethodiek (7.0) is gevisiteerd, is in de prestatieanalyse buiten beschouwing gelaten.

Interviews

Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Door middel van interviews kon worden achterhaald hoe en waarom corporaties een bepaald proces doorlopen en waarom ze bepaalde doelstellingen wel of niet expliciteren in hun portefeuillestrategie. Er is voor structuur in de interviews gekozen om te kunnen achterhalen of corporaties de onderdelen en activiteiten ten aanzien van het bepalen van een portefeuillestrategie – die uit het theoretisch kader blijken – in de praktijk ook uitvoeren. Daarentegen is niet voor volledig gestructureerde interviews gekozen om de mogelijkheid tot doorvragen open te houden (Baarda, et al., 2018). Van de onderzochte grote corporaties zijn portefeuillemanagers, managers strategie of andere werknemers die nauw betrokken zijn bij de portefeuillestrategie geïnterviewd. Van de kleine corporaties zijn hoofdzakelijk directeur-bestuurders, maar in twee gevallen ook andere personen die nauw betrokken zijn bij de portefeuillestrategie, geïnterviewd. Tien van de elf interviews hebben fysiek op een kantoor van de onderzochte corporaties plaatsgevonden. Eén interview heeft plaatsgevonden via Microsoft Teams. Tijdens de interviews is gebruikgemaakt van het interviewschema opgenomen in bijlage 1. Het interviewschema is gebaseerd op de onderdelen en activiteiten uit het theoretisch kader (zie paragraaf 2.4, tabel 1). Vooraf zijn daarop aantekeningen gemaakt van zaken die tijdens de documentstudie opvielen, zodat deze in het interview gevraagd konden worden. Tien van de elf interviews mochten worden opgenomen met een voicerecorder. De opgenomen interviews zijn letterlijk getranscribeerd. Van het interview dat niet opgenomen mocht worden, zijn tijdens het interview aantekeningen gemaakt en is op dezelfde dag een samenvatting gemaakt.

Data-analyse

De transcripten zijn met kleuren gecodeerd. De informatie uit de transcripten en portefeuillestrategieën zijn per corporatie in een analyseformulier opgenomen, zie bijlage 2 voor een voorbeeld. Het analyseformulier is opgebouwd op basis van de onderdelen en activiteiten die blijken uit het theoretisch kader (zie paragraaf 2.4, tabel 1). In het analyseformulier is opgenomen of en hoe corporaties de bepaalde activiteiten in de praktijk uitvoeren en uit welke bron dat blijkt (interview, portefeuillestrategie en in enkele gevallen een e-mailbericht na de controle van de hierna genoemde beschrijvingen). Aan de hand van het analyseformulier is per corporatie een beschrijving op hoofdlijnen gemaakt van het strategievormingsproces en de wijzen waarop doelstellingen zijn geëxpliciteerd. Die beschrijvingen zijn ter controle toegestuurd aan de respondenten van de onderzochte corporaties om de validiteit van de analyse te vergroten. Van tien van de elf respondenten is daarop een reactie ontvangen. Die reacties hebben in enkele gevallen geleid tot kleine aanpassingen in de analyseformulieren. Uiteindelijk zijn de resultaten van alle betrokken corporaties in een mastertabel opgenomen, zie bijlage 3. Daardoor kon de vergelijking tussen kleine en grote corporaties en individuele corporaties op een valide wijze worden gemaakt (cross-case-analysis). De resultaten in paragrafen 3.2 en 3.3 zijn gebaseerd op deze mastertabel.

3.2 Het strategievormingsproces

3.2.1 Externe analyse

Het bepalen van de vraag naar woningen

In het algemeen bepalen corporaties de vraag naar woningen in het werkgebied in hun portefeuillestrategie. De wijzen waarop dat gebeurt verschilt. Alle onderzochte kleine corporaties gebruiken daarvoor voornamelijk regionale woningmarktonderzoeken. De opdrachtgevers van deze regionale woningmarktonderzoeken verschillen. Een onderzochte kleine corporatie heeft de vraag naar woningen gebaseerd op regionaal woningmarktonderzoek dat is uitgevoerd door een externe partij in opdracht van de gemeente. In dat onderzoek is op verzoek van deze corporatie ook de ontwikkeling van de (sociale)huurmarkt meegenomen. De respondent gaf daarvoor als reden: "Dat helpt ons om met elkaar dezelfde taal te spreken". Een andere kleine corporatie liet woningmarktonderzoek uitvoeren door een externe partij samen met de gemeente en een grote corporatie. Deze grote corporatie deelt ook demografische gegevens met de kleine corporatie. De respondent gaf aan dat de grote corporatie een "hele afdeling heeft met onderzoekers, die alleen maar bezig zijn met dataverzameling en data-analyse" [...] "wij kunnen daarop meeliften". Er is ook een onderzochte kleine corporatie die – naast regionaal woningmarktonderzoek – demografische prognoses heeft gebruikt om de vraag naar woningen te bepalen. Die corporatie heeft haar portefeuillestrategie echter laten opstellen door een extern bureau.

Twee van vijf de onderzochte grote corporaties bepaalden de vraag naar woningen in het werkgebied hoofdzakelijk op basis van demografische prognoses. Deze corporaties hebben op basis van prognoses zelf onderzoek gedaan naar de vraag naar woningen in het werkgebied. De respondent van een van deze corporaties gaf aan: "Door de beschikking over een veelheid aan gegevens hebben wij zelf onderzoek kunnen doen". Deze corporatie heeft verschillende demografische prognoses gebruikt om daarop de vraag naar woningen in het werkgebied te bepalen. Een andere grote corporatie heeft zowel woningmarktonderzoeken als demografische prognoses gebruikt om de vraag naar woningen te bepalen. Daarover is aangegeven: "We hebben twee permanente onderzoekers in dienst en die betrekken alles wat er op de markt beschikbaar is". Twee van de onderzochte grote corporaties bepaalden de vraag naar woningen op basis van andere bronnen. Eén van die corporaties heeft de vraag naar woningen in het werkgebied gebaseerd op het onderzoek Opgaven en Middelen Corporatiesector (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020). De respondent van deze corporatie gaf daarvoor als reden: "het Opgaven en Middelen onderzoek geeft heel duidelijk aan hoeveel woningen er moeten worden gerealiseerd in onze regio [...] "die hebben we gewoon vastgehouden". De andere grote corporatie baseerde de vraag naar woningen in het werkgebied vooral op woonvisies van gemeenten in het werkgebied. De reden daarvan is dat deze corporatie het als haar rol beschouwt om "een redelijke bijdrage aan de woonvisies van de gemeenten te leveren".

Corporaties gebruiken doorgaans gegevens uit het woonruimteverdeelsysteem of eigen administratie om daarmee de druk op de woningvoorraad te bepalen. Die gegevens worden daarnaast gebruikt om de slaagkans en/of de woonwensen van woningzoekenden in kaart te brengen. Van vijf van de zes onderzochte kleine en drie van de vijf onderzochte grote corporaties is bekend dat zij gegevens uit het woonruimteverdeelsysteem of eigen administratie gebruikten voor de portefeuillestrategie. Eén van de onderzochte kleine corporaties heeft bijvoorbeeld geanalyseerd welke doelgroepen het meest reageren op bepaalde woningtypologieën. De respondent van die corporatie gaf daarover aan: "We kijken naar de voorraad die we hebben en of die strookt met de reacties die we krijgen op onze woningen". De drie grote corporaties, waarvan bekend is dat zij ook gegevens gebruikten uit woonruimteverdeelsystemen of eigen administratie, gebruikten die gegevens voornamelijk om de slaagkans van woningzoekenden in kaart te

brengen. Er zijn ook onderzochte grote corporaties die onderzoek hebben laten uitvoeren door een externe partij naar de woonwensen en/of slaagkans van woningzoekenden.

Het betrekken van belanghouders

Corporaties merken verschillende partijen aan als belanghouders. Alle onderzochte kleine en grote corporaties hebben gemeenten in het werkgebied en de huurderbelangenorganisatie aangemerkt als belanghouders. Ook zorgpartijen en andere corporaties in het werkgebied zijn door verschillende corporaties aangemerkt als belanghouders. Belanghouders worden niet altijd en allemaal in het proces voor de portefeuillestrategie betrokken. Gemeenten werden bijvoorbeeld door vier onderzochte kleine corporaties niet specifiek in het proces tot de portefeuillestrategie betrokken. De behoeften van gemeenten worden door kleine corporaties echter wel op andere wijzen ingewonnen, zoals bij het maken van prestatieafspraken of door het analyseren van de woonvisie. Ook kwam naar voren dat meerdere kleine en grote corporaties andere corporaties in hetzelfde werkgebied als belanghouders zien maar dat die niet altijd worden betrokken in het strategievormingsproces. Dat is volgens meerdere corporaties een verbeterpunt. Eén grote corporatie pleit voor een gezamenlijke portefeuillestrategie van gemeenten en corporaties, omdat deze partijen allen een deel van woonvraag invullen in hetzelfde gebied. Daarnaast valt op dat vijf van de zes onderzochte kleine corporaties zorgpartijen als belanghouders benoemden en dat maar één grote corporatie dat deed. De meeste van deze kleine corporaties betrekken zorgpartijen ook in het strategievormingsproces of zijn dat van plan te doen als de portefeuillestrategie wordt geactualiseerd. Dit gebeurt mede omdat zorgpartijen voor kleine corporaties grote huurders kunnen zijn. Drie van de zes onderzochte kleine corporaties hebben belanghouders intensief betrokken in het proces voor de portefeuillestrategie door 'strategiesessies' of 'themasessies' te organiseren. Eén van deze corporaties heeft relatief veel belanghouders in het strategievormingsproces betrokken, dit waren: ontwikkelende aannemers in werkgebied, het huurderspanel, dorpsraden, een zorgorganisatie, een welzijnsorganisatie, de ondernemersvereniging en de gemeente. Met vertegenwoordigers van deze belanghouders zijn twee bijeenkomsten gehouden waarin overlegd is over de onderwerpen beschikbaarheid, betaalbaarheid, verduurzaming en wonen in combinatie met zorg. Volgens de respondent van deze corporatie was de hoofdvraag in die gesprekken: "Hoe zien jullie nou de markt en waar is nu behoefte aan?".

Het organiseren van een bijeenkomsten met belanghouders in het proces voor de portefeuillestrategie is slechts bij één van de onderzochte grote corporaties aangetroffen. Vier van de vijf onderzochte grote corporaties betrekken belanghouders namelijk niet in het proces tot de portefeuillestrategie maar doen dat in het proces tot het ondernemingsplan, de ondernemingsstrategie of het visie- en ambitiedocument. Deze corporaties zien hun portefeuillestrategie als een doorvertaling van de ondernemingsdoestellingen naar vastgoeddoelstellingen. Een respondent van één van deze corporaties gaf daar het volgende over aan: "De hoofdlijn van wat in de portefeuillestrategie staat, staat eigenlijk ook in onze ondernemingsstrategie en die hebben we wel voorgelegd aan alle belanghebbenden" [...] "omdat we veel dingen in het proces tot de ondernemingsstrategie formeel hebben afgestemd met belanghebbenden, was het daarna relatief makkelijk om de portefeuillestrategie op te stellen". Doordat deze corporaties belanghouders betrekken in het proces tot hun ondernemingsplan en dit document gebruiken als basis voor hun portefeuillestrategie, komen de wensen van belanghouders er op die wijze in terecht.

In tabel 4 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Het bepalen van de vraag naar woningen	Kleine corporaties hanteren doorgaans woningmarktonderzoek dat is uitgevoerd door een externe partij, vaak in gezamenlijk opdrachtgeverschap met een gemeente en/of andere corporatie(s).	Grote corporaties voeren zelfstandig woningmarktonderzoek uit of bepalen de vraag naar woningen o.b.v. bronnen waarin de vraag naar woningen opgenomen is (woonvisies of andere onderzoeken in de corporatiesector).	De invloed van het verschil wordt als beperkt ingeschaald. Door het hanteren van woningmarktonderzoek door kleine corporaties is de vraag naar woningen in het werkgebied immers in zicht.
Het betrekken van belanghouders	Belanghouders worden regelmatig in het proces tot de portefeuillestrategie betrokken. De wensen van gemeenten worden doorgaans tijdens andere contactmomenten ingewonnen en/of door analyse van de woonvisie.	Belanghouders worden hoofdzakelijk in het proces tot het ondernemingsplan betrokken.	De invloed van dit verschil wordt als beperkt ingeschaald omdat de wensen van belanghouders door de meeste corporaties (zowel groot als klein) worden ingewonnen.
Het betrekken van belanghouders	Meerdere kleine corporaties zien zorgpartijen als belanghouders en betrekken deze partijen ook in het proces. Dit gebeurt mede omdat zorgpartijen grote huurders kunnen zijn voor kleine corporaties.	Grote corporaties zien zorgpartijen minder vaak als belanghouders dan kleine corporaties.	De invloed van dit verschil wordt als positief ingeschaald voor kleine corporaties, omdat het strategievormingsproces van hen op dit onderdeel intensiever is dan dat van grote corporaties.

Tabel 4 - Verschillen in de externe analyse

3.2.2 Interne analyse

In kaart brengen van de vastgoedportefeuille

Alle onderzochte grote en kleine corporaties brengen hun vastgoedportefeuille in kaart in het strategievormingsproces. Dat doen de meeste onderzocht corporaties door hun vastgoedportefeuille in te delen in vastgoed-gerelateerde kenmerken zoals: locaties, woningtypologieën, oppervlakten, aantal kamers, huurprijzen/huurklassen, bouwjaren, conditiescores en energielabels. Daarnaast zijn er verschillende andere kenmerken aangetroffen waarin corporaties hun vastgoedportefeuille indelen, zoals: WWS-punten, DAEB/niet-DAEB, zorggeschiktheid van woningen, totale woonlasten van woningen, aansluitbaarheid op een alternatieve warmtebron, rendementen, etc. Een respondent van een onderzochte kleine corporatie zei daarover: "Je doet natuurlijk een nulmeting. Dus je gaat bekijken hoe het bezit er op dat moment uit ziet. Dat is wel een hele belangrijke. Je kijkt bijvoorbeeld naar de typen woningen en naar de huurklassen van deze woningen". Een respondent van een grote corporatie gaf aan dat er eerst een externe analyse wordt uitgevoerd en: "vervolgens kijk je wat heb je in portefeuille en dan kijk je eigenlijk naar de vier belangrijkste thema's binnen een portefeuillestrategie. Dus beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. En op kwaliteit heb je de woon-technische kwaliteit, dat zijn vierkante meters maar ook het aantal kamers. En je kijkt naar de technische kwaliteit, zoals duurzaamheid".

Er zijn verschillen aangetroffen tussen kleine en grote corporaties. Vier van de vijf grote corporaties brachten namelijk de locatie van woningen in kaart, terwijl maar drie van de zes kleine corporaties dat deden. Dit lijkt een logisch verschil aangezien vastgoedportefeuilles van de onderzochte grote corporaties over meerdere gemeenten en/of stadsdelen van grote Nederlandse steden zijn verspreid en de onderzochte kleine corporaties allen actief zijn in één gemeente. Echter, drie van de zes onderzochte kleine corporaties zijn actief in meerdere kernen van gemeenten. Twee van deze corporaties maakten de verdeling van de vastgoedportefeuille over de verschillende kernen inzichtelijk, één deed dat dus niet. De

corporatie die dat niet deed, zag daar wel het voordeel van in. Eén onderzochte kleine corporatie bracht de kwaliteit van de woningvoorraad in kaart met conditiemetingen. Om de kwaliteitsbeleving in kaart te brengen is er ook een enquête gehouden onder huurders. Daarnaast valt op dat één onderzochte kleine corporatie haar vastgoedportefeuille in kaart heeft laten brengen door een extern bureau. Alle onderzochte grote corporaties brachten hun vastgoedportefeuille zelfstandig in kaart. De respondent van één van de onderzochte grote corporaties heeft daar het volgende over aangegeven; "Ik vind dat we best ver zijn in het kennen van onze vastgoedportefeuille, dus ook de kwaliteit daarvan". Een andere onderzochte grote corporatie maakt jaarlijks een 'performanceanalyse' van de vastgoedportefeuille, waaruit de financiële en maatschappelijke prestaties blijken. Die performanceanalyse wordt vervolgens in het strategievormingsproces gebruik. Ook heeft deze corporatie risicofactoren zoals leeftijd, concentratie in bouwjaren, aandeel verkoop onder voorwaarde woningen, aandeel woningen in een VvE, aandeel woningen met een lage brandveiligheid en woningen met kans op funderingsschade in kaart gebracht. Daarnaast is het directe rendement van de vastgoedportefeuille in de portefeuillestrategie door deze corporatie inzichtelijk gemaakt.

Betrekken van de missie en visie

De meeste onderzochte corporaties betrekken hun missie en visie in het strategievormingsproces. Dit hebben tien van de elf onderzochte corporaties gedaan. De meeste onderzochte corporaties doen dit door het ondernemingsplan in het strategievormingsproces te betrekken. Een respondent van een kleine corporatie gaf hierover aan: "Het ondernemingsplan is eigenlijk gewoon de basis. Daarin staat benoemd wat je maatschappelijke doestellingen zijn en je doestellingen voor het vastgoed. De portefeuillestrategie is eigenlijk een uitwerking van die doelstellingen". Ook meerdere grote corporaties gaven deze uitleg. Eén van de onderzochte kleine corporaties heeft haar missie en visie of het ondernemingsplan niet betrokken in het strategievormingsproces. Deze corporatie beschikte op het moment van opstellen van de portefeuillestrategie niet over een zo'n soort beleidsdocument. De respondent van deze corporatie heeft daar het volgende over toegelicht: "Kijk, wij zijn eigenlijk bottom-up begonnen, van operationeel naar tactisch en strategisch. Terwijl, je kan jezelf afvragen of dat de goede volgorde is" [...] "die laatste stap hebben we min of meer toegevoegd omdat dat ook de wens was van een externe stakeholder". Die laatste stap is de strategische stap waarin de portefeuillestrategie wordt opgesteld. Deze corporatie heeft dus niet alleen vanuit intrinsieke motivatie een portefeuillestrategie opgesteld maar ook omdat dit door een externe stakeholder werd verlangd. Onder andere daardoor zijn de missie en visie van de corporatie niet in het strategievormingsproces betrokken. Omdat deze kleine corporatie afwijkt van alle andere onderzochte corporaties, wordt het niet betrekken van de missie en visie door deze corporatie als incident beschouwd (en dus niet als verschil tussen kleine en grote corporaties).

In kaart brengen van de financiële situatie

Er zijn onderzochte corporaties die hun financiële situatie in kaart brengen voordat de wensportefeuille wordt bepaald. Dit gebeurt om vooraf een beeld te krijgen van de financieel ruimte die er is om in te zetten voor de transitieopgave. Vier van de vijf onderzochte grote corporaties hebben dit gedaan. De respondent van één van deze corporaties zei daarover: "We hebben om te beginnen de laatste meerjarenbegroting gepakt. Dat is eigenlijk een soort ankerpunt" [...] "we maken dan bij aanvang wat grove scenarioberekeningen" [...] "Dat wil eigenlijk zeggen: hoe is de gevoeligheid? Hoeveel nieuwbouw zouden we kunnen dragen? En hoeveel renovaties?". Een andere grote corporatie had vooraf al een goed beeld van de financiële situatie omdat de ondernemingsstrategie – met vastgoeddoelstellingen op hoofdlijnen – al eerder financieel was doorgerekend. De respondent gaf daarover aan: "Hier was de volgorde: eerst het ondernemingsstrategie en vervolgens het portefeuilleplan daarop aanpassen" [...] "In de ondernemingsstrategie zijn vastgoeddoelstellingen op hoofdlijnen opgenomen, bijvoorbeeld over hoeveel woningen we bij willen bouwen. Daar zit ook een financieel keuze-kader in om die doelstellingen haalbaar te maken" [...] "Het portefeuilleplan is eigenlijk niets meer dan een verbijzondering van die

ondernemingsstrategie met een gedetailleerdere uitwerking”. Eén van zes onderzochte kleine corporaties heeft ook vooraf bepaald hoe lang de “financiële polsstok” was om in zetten voor de transitieopgave. De andere onderzochte kleine corporaties deden dat dus niet. Een van die corporaties heeft dat bewust niet gedaan om de transitieopgave niet naar de financiële situatie toe te rekenen. De respondent gaf over het vooraf bepalen van de financiële situatie het volgende aan: “Ik wilde de behoefte echt bepalen vanuit de vraag en niet vanuit de financiële situatie. Want als je dat gaat doen, dan zou je een verkeerde stimulans kunnen krijgen” [...] “Dat risico zit er wel in” [...] “Dus voor hetzelfde geldt was daar uitgekomen dat we gigantisch in de rode cijfers waren beland. Dan hadden we het misschien moeten gaan hebben over ons zelfstandig voortbestaan”.

In tabel 5 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
In kaart brengen van de vastgoedportefeuille	Kleine corporaties brengen hun bezit vaak niet in kaart op basis van locaties/ligging omdat ze doorgaans actief zijn in één gemeente. Als kleine corporaties bezit hebben in meerdere kernen van een gemeente, wordt soms in kaart gebracht hoe dit bezit over die kernen is verdeeld.	Grote corporaties brengen hun bezit vaak wel in kaart op basis van ligging/locatie. Dit gebeurt door aan te geven in welke gemeente of in welk stadsdeel (van grote Nederlandse steden) het bezit gelegen is.	De invloed van dit verschil wordt als beperkt ingeschaald. Omdat kleine corporaties doorgaans actief zijn in één gemeente is een verdeling over meerdere gemeenten (zoals grote corporaties doen) niet aan de orde. Kleine corporaties die in kaart brengen hoe hun bezit is verdeeld over verschillende kernen, kijken een geografisch niveau dieper dan grote corporaties.
In kaart brengen van de financiële situatie	Kleine corporaties brengen doorgaans niet hun financiële positie in kaart tijdens de interne analyse (dus voor het opstellen van de wensportefeuille).	Grote corporaties brengen doorgaans wel hun financiële positie in kaart tijdens de interne analyse (dus voor het opstellen van de wensportefeuille).	De impact van dit verschil wordt als beperkt ingeschaald omdat kleine corporaties doorgaans wel hun wensportefeuille of verschillende beleidsscenario's doorrekenen (zie financiële haalbaarheid en scenario's) en er daardoor zicht is op de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie.

Tabel 5 - Verschillen in de interne analyse

3.2.3 Financiële haalbaarheid

Financiële doorrekening van de wensportefeuille

Corporaties bepalen in het algemeen de financiële haalbaarheid van hun portefeuillestrategie. Daarbij wordt doorgaans een doorrekening gemaakt om te bezien hoe de financiële positie van de corporatie zich ontwikkelt tijdens de uitvoering van het transitieprogramma. Tien van de elf onderzochte corporaties namen een financiële doorrekening op in de portefeuillestrategie. Eén kleine corporatie heeft dat niet gedaan maar heeft aangegeven die financiële doorrekening wel gemaakt te hebben. De meeste onderzochte corporaties bepalen de financiële haalbaarheid van hun wensportefeuille dus in hun portefeuillestrategie. Dit gebeurt door investeringen uit de wensportefeuille financieel uit te zetten in de tijd en daarvan de financiële consequenties in kaart te brengen. Corporaties bepalen de financiële consequenties van de wensportefeuille op basis van de financiële ratio's uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW. Dit zijn de ratio's: Loan to Value (Ltv), solvabiliteit, dekkingsratio, onderpandsratio en interest coverage

De portefeuillestrategie van kleine woningcorporaties in verhouding tot die van grote woningcorporaties

ratio (ICR). Een wensportefeuille is financieel haalbaar als de financiële positie van de corporatie binnen de gestelde normen uit dat gezamenlijk beoordelingskader blijft. Een respondent van een kleine corporatie zei het volgende over het doorrekenen van de wensportefeuille: "Eerst heb je alle doelstellingen in kaart gebracht op basis van onderzoeken en gesprekken met belanghouders en de wensportefeuille neergezet. En dan gaan we kijken of die financieel haalbaar is". Als de wensportefeuille financieel niet haalbaar blijkt te zijn, dan bepalen corporaties doorgaans een financieel haalbare portefeuille. Dezelfde respondent gaf daarover aan: "Als de wensportefeuille niet haalbaar is, dan gaan we aan de knoppen draaien. Dan gaan we verschillende scenario's berekenen. En die komen ook weer terug op de bestuurstafel. En dan worden er gewoon keuzes gemaakt". Twee onderzochte kleine corporaties hebben geen expliciete wensportefeuille bepaald in hun portefeuillestrategie maar in plaats daarvan verschillende beleidsrichtingen uitgewerkt en vervolgens daarvan de financiële impact bepaald.

Scenarioanalyse

Corporaties simuleren in het algemeen meerdere scenario's om de definitieve wensportefeuille te bepalen. Die scenario's worden vaak ook in de portefeuillestrategie opgenomen. Vier van de zes onderzochte kleine corporaties en twee van de vijf onderzochte grote corporaties deden dat. Twee van deze kleine corporaties bepaalden echter wel verschillende beleidsvarianten maar geen expliciete wensportefeuille. Er zijn twee verschillende soorten van scenarioanalyses ontdekt, namelijk: een beleidsscenarioanalyse en een financiële scenarioanalyse. Het doorrekenen van verschillende beleidsscenario's gebeurt in het strategievormingsproces om de wensportefeuille te bepalen. Op basis van verschillende beleidsvarianten wordt een keuze gemaakt voor de wensportefeuille. Een onderzochte kleine corporatie heeft dit op deze wijze gedaan. Deze corporatie concludeert uit de scenarioanalyse dat er ook woningen verkocht moeten worden om het gewenste aantal nieuwbouwwoningen financieel mogelijk te maken. Een onderzochte grote corporatie heeft de financiële gevolgen van verschillende beleidsscenario's doorgerekend en daaruit geconcludeerd dat de wensportefeuille financieel haalbaar is als het rendement op de vastgoedportefeuille wordt verbeterd. Het verbeteren van het rendement van de vastgoedportefeuille is daarbij als doelstelling opgenomen. Een financiële scenarioanalyse gebeurt vaak nadat de wensportefeuille is bepaald. Daarin wordt de wensportefeuille als het ware getoetst op financiële haalbaarheid als de economische situatie verandert. Financiële parameters die daarbij kunnen wijzigen zijn bijvoorbeeld rente en bouwkosten. Een respondent van één van de onderzochte grote corporaties gaf daarover aan: "Toen de portefeuillestrategie werd opgesteld hebben niet zoveel met scenario's gedaan. Maar onder andere door de wat stormachtige omgeving, hebben we nu ook een dynamische portefeuillestrategie opgesteld" [...] "dus toen zijn we heel erg met scenario's gaan werken zoals bijvoorbeeld hogere bouwkosten en rente" [...] "we zijn bewust gaan afwijken van de parameters die door de externe toezichthouder worden meegegeven omdat we ander "weer" verwachten" [...] "we schatten onze risico's iets hoger in". Een onderzochte kleine corporatie heeft ook geen scenarioanalyse uitgevoerd om de wensportefeuille te bepalen. Wel wordt de totale wensportefeuille jaarlijks in de meerjarenbegroting opgenomen, waardoor de financiële haalbaarheid jaarlijks wordt geactualiseerd. In de meerjarenbegroting van deze corporatie wordt ook een financiële scenarioanalyse opgenomen om de financiële gevoeligheid van de begroting en dus de wensportefeuille te toetsen.

In tabel 6 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Financiële doorrekening van de wensportefeuille.	Kleine corporaties rekenen doorgaans hun wensportefeuille door om de financiële haalbaarheid te bepalen. Twee kleine corporaties bepaalden geen expliciete wensportefeuille maar in plaats daarvan bepaalden zij de financiële haalbaarheid van meerdere mogelijke beleidsrichtingen.	Grote corporaties rekenen doorgaans hun wensportefeuille door om de financiële haalbaarheid te bepalen.	De invloed van dit verschil wordt als beperkt ingeschaald. De twee kleine corporaties die geen wensportefeuille doorrekenden hebben immers zicht op de financiële haalbaarheid van de beleidsrichtingen. Het niet bepalen van een expliciete wensportefeuille heeft echter wel invloed op het expliciteren van doelstellingen (zie 3.2.1).

Tabel 6 - verschillen in het bepalen van de financiële haalbaarheid

3.2.4 Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen

Evaluatie en actualisatie

De meeste onderzochte kleine en grote corporaties evalueren en actualiseren hun portefeuillestrategie periodiek. Er zijn corporaties die een vaste beleidscyclus voor de actualisatie van de portefeuillestrategie hanteren. Drie van de zes onderzochte kleine corporaties en twee van de vijf onderzochte grote corporaties doen dit. De beleidscyclussen variëren per corporatie. De drie onderzochte kleine corporaties hanteren een beleidscyclus van drie of vier jaar, terwijl de twee grote corporaties beiden een beleidscyclus van vijf jaar hanteren. De onderzochte kleine corporaties hanteren dus kortere beleidscyclussen dan de onderzochte grote corporaties. Drie onderzochte kleine corporaties hanteerden (nog) geen vaste beleidscyclus voor de actualisatie van hun portefeuillestrategie. De respondent van één van deze corporaties gaf daar het volgende over aan: "We hebben geen vaste beleidscyclus ingeregeld maar ik probeer dat meer parallel te laten lopen met de actualisatie van onze strategische visie. Die actualiseren we einde van dit jaar weer. Dus dat lijkt me ook een mooi moment. Zo'n visiedocument is meestal voor een jaar of vier". Formeel heeft deze corporatie dan wel geen vaste beleidscyclus bepaald maar praktisch wordt de portefeuillestrategie wel ongeveer elke vier jaar geactualiseerd. Van de twee andere kleine corporaties, die geen vaste beleidscyclus hanteren, is niet bekend wanneer en hoe vaak zij hun portefeuillestrategie actualiseren. Een van deze corporaties stelde recent voor het eerst een portefeuillestrategie op. Over de actualisatie van dit document had men om die reden nog niet nagedacht. Twee van de drie grote corporaties die geen vaste beleidscyclus hanteren voor de actualisatie van hun portefeuillestrategie, actualiseren hun portefeuillestrategie als hun ondernemingsplan is geactualiseerd. Dit gebeurt doorgaand iedere vier of vijf jaar. Eén van de onderzochte grote corporaties die ook geen vaste beleidscyclus bepaalde, actualiseert de portefeuillestrategie als er grote veranderingen plaatsvinden in de omgeving, zoals de invoering van de nationale prestatieafspraken of nieuwe gemeentelijke prestatieafspraken. Ook als gebiedsvisies wijzigen, is dat voor deze corporatie een reden om de portefeuillestrategie daarop aan te passen.

Daarnaast evalueren corporaties hun portefeuillestrategie ook jaarlijks. Drie van de zes onderzochte kleine corporaties en drie van de vijf onderzochte grote corporaties doen dat. Eén kleine corporatie evalueert portefeuilledoelstellingen echter eens per twee jaar. Er is ook een kleine corporatie die tijdens het opstellen van elk investeringsvoorstel evalueert of de uitgangspunten in de portefeuillestrategie nog kloppen. Twee onderzochte kleine corporaties werken met 'jaarplannen' waarin 'jaardoelstellingen' zijn opgenomen die zijn gebaseerd op doelstellingen uit de portefeuillestrategie. Tijdens het opstellen van die jaarplannen worden portefeuilledoelen geëvalueerd. Eén van de onderzochte grote corporaties werkt met 'portfolioplannen'. Portfolioplannen zijn een vertaling van de portefeuillestrategie voor een bepaalde gemeente/regio.

Portfolioplannen worden door deze corporatie jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd, waardoor deze actueler kunnen zijn dan de portefeuillestrategie. Die portefeuilleplannen zijn op hun beurt dan ook weer input voor als de portefeuillestrategie wordt geactualiseerd.

Metten en rapporteren van doelstellingen

De meeste onderzochte kleine en grote corporaties metten en rapporteren portefeuilledoelstellingen. Vier van de zes onderzochte kleine corporaties en vier van de vijf onderzochte grote corporaties doen dat. Het metten en rapporteren van doelstellingen gebeurt op verschillende wijzen. De vier kleine corporaties die hun portefeuilledoelstellingen rapporteren, doen dit hoofdzakelijk in managementrapportages. Een van deze kleine corporaties rapporteert bijvoorbeeld de voortgang van het jaarplan in managementrapportages. In het jaarplan zijn doelstellingen voor de vastgoedportefeuille opgenomen, die zijn gebaseerd op de doestellingen uit de portefeuillestrategie. Eén van de onderzochte kleine corporaties rapporteert portefeuilledoelstelling ook in het jaarverslag en in (meerjaren)begrotingen, naast dat deze ook in managementrapportages gerapporteerd worden. De onderzochte grote corporaties die hun portefeuilledoelstellingen rapporteren, doen dat ook hoofdzakelijk in managementrapportages. Drie van de vijf onderzochte grote corporaties deden dat. Eén onderzochte grote corporatie rapporteert portefeuilledoelstellingen echter in (meerjaren)begrotingen en een andere grote corporatie rapporteert portefeuilledoelstellingen ook in het jaarverslag, naast dat dit ook in managementrapportages gebeurt. Twee kleine corporaties maten en rapporteerden (nog) geen portefeuilledoelstellingen op het moment van dit onderzoek. Deze corporaties hebben geen expliciete wensportefeuille bepaald in hun portefeuillestrategie. De respondent van één van deze corporaties zei daarover het volgende: "Ik denk niet dat hier echt gemeten wordt op doelstellingen" [...] "dat begint nu wel langzaam maar zeker te komen. We zijn nu bezig met een concept-beleidsplan en daarvan zie je al dat de doelstellingen veel strakker worden" [...] "die worden strakker neergezet en die worden daardoor ook meetbaar". De andere kleine corporatie die geen expliciete wensportefeuille bepaalde, bepaalde wel doelstellingen in andere beleidsdocumenten en nam deze over in de portefeuillestrategie. Deze corporatie had op het moment van dit onderzoek recent voor het eerst een portefeuillestrategie opgesteld en wist daardoor nog niet hoe die doelstellingen gemeten en gerapporteerd zouden gaan worden.

In tabel 7 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Evaluatie en actualisatie	Kleine corporaties hanteren vaste beleidscyclussen voor het actualiseren van hun portefeuillestrategie of actualiseren hun portefeuillestrategie nadat het ondernemingsplan is geactualiseerd. Er zijn ook kleine corporaties die (nog) niet hebben bepaald op welke momenten hun portefeuillestrategie geactualiseerd wordt.	Grote corporaties hanteren vaste beleidscyclussen voor het actualiseren van hun portefeuillestrategie of actualiseren hun portefeuillestrategie nadat het ondernemingsplan is geactualiseerd of als er externe wijzigingen optreden, zoals nieuwe prestatieafspraken.	Het niet bepalen van een actualisatiemoment kan van invloed zijn op de intensiteit van het strategievormingsproces. Het risico is dat recente externe en interne ontwikkelingen onopgemerkt blijven en de strategie daar dus niet op wordt aangepast.
Evaluatie en actualisatie	Kleine corporaties, die vaste beleidscyclussen hanteren voor het actualiseren van hun portefeuillestrategie, hanteren beleidscyclussen van drie tot vier jaar.	Grote corporaties, die vaste beleidscyclussen hanteren voor het actualiseren van hun portefeuillestrategie, hanteren beleidscyclussen van vijf jaar.	Het verschil wordt als beperkt ingeschaald omdat het verschil tussen de lengten van beleidscyclussen beperkt is.

Tabel 7 - Verschillen in het evalueren, actualiseren en metten en rapporteren van doelstellingen

3.3 Expliciteren van doelstellingen

3.3.1 Het beleidsdocument

Alle onderzochte grote en kleine corporaties beschikken over een portefeuillestrategie die is geformaliseerd in een beleidsdocument. De meeste onderzochte corporaties noemen het beleidsdocument een 'Portefeuillestrategie'. Er zijn ook corporaties die het beleidsdocument een 'Portefeuilleplan' noemen. Beide benamingen betitelen eenzelfde soort beleidsdocument, waarin de meeste onderzochte corporaties gebundelde doelstellingen opnemen voor de vastgoedportefeuille: de wensportefeuille. Twee van de onderzochte kleine corporaties zijn daarop een uitzondering, door geen expliciete wensportefeuille op te nemen in de portefeuillestrategie. Daarvoor in de plaats zijn verschillende mogelijke beleidsrichtingen/scenario's uitgewerkt. In het algemeen koppelen corporaties een tijdshorizon aan hun portefeuillestrategie, waarbinnen de wensportefeuille gerealiseerd moet zijn. Tien van de elf onderzochte corporaties namen een tijdshorizon op in het beleidsdocument. Eén kleine corporatie deed dat niet. Hierdoor blijkt niet uit het beleidsdocument wanneer de geformuleerde doelstellingen gerealiseerd moeten zijn. Deze corporatie heeft in een separate beleidsnotitie echter wel een tijdshorizon gekoppeld aan de portefeuilledoelstellingen. Tijdshorizonnen die corporaties hanteren verschillen. De meeste onderzochte corporaties hanteren een tijdshorizon van tien jaar. Alle onderzochte grote corporaties en twee van de zes onderzochte kleine corporaties bepaalden een tijdshorizon van deze lengte. Eén grote corporatie deelde de tijdshorizon van tien jaar echter op in twee beleidsperioden van elk vijf jaar en bepaalde voor beide termijnen doelstellingen. Vier van de zes onderzochte kleine corporaties hanteren een langere beleidshorizon dan tien jaar in hun portefeuillestrategie, namelijk van twaalf of vijftien jaar. Tijdshorizonnen van portefeuillestrategieën worden niet altijd beschouwd als harde deadlines waarbinnen doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Corporaties gaan daar vaak minder stringent mee om. Een respondent van een grote corporatie gaf bijvoorbeeld aan: "Als portefeuilledoelstellingen één of twee jaar later gerealiseerd worden, dan is dat ook goed". De respondent van een kleine corporatie gaf in lijn daarmee aan dat de portefeuillestrategie de richting aangeeft en niet als een soort "bijbel" gezien moet worden.

In tabel 8 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Het beleidsdocument	Niet alle kleine corporaties nemen een expliciete wensportefeuille op in hun portefeuillestrategie. Daarvoor in de plaats worden meerdere mogelijke beleidsrichtingen uitgewerkt. Er wordt daarbij geen expliciete keuze gemaakt welke richting gevolgd wordt.	Grote corporaties nemen doorgaans een expliciete wensportefeuille op in hun portefeuillestrategie.	Het niet opnemen van een expliciete wensportefeuille heeft invloed op de wijze waarop doelstellingen zijn geëxpliciteerd. Door het uitwerken van meerdere richtingen i.p.v. één richting, is de portefeuillestrategie minder expliciet; men kan er meerdere kanten mee op.
Het beleidsdocument	Kleine corporaties hanteren tijdshorizonnen van tien tot vijftien jaar waarbinnen portefeuilledoelstellingen gerealiseerd moeten worden.	Grote corporaties hanteren doorgaans tijdshorizonnen van tien jaar waarbinnen portefeuilledoelstellingen gerealiseerd moeten worden.	De invloed van dit verschil wordt als beperkt ingeschaald. Door een langere tijdshorizon wordt verder vooruitgekeken in de tijd. Echter, doelstellingen worden daardoor niet explicieter of minder expliciet.

Tabel 8 - Verschillen in het beleidsdocument

3.3.2 Doelstellingen voor beschikbaarheid

Doorgaans nemen corporaties doelstellingen op voor de beschikbaarheid van woningen in hun portefeuillestrategie. Dit gebeurt meestal door de gewenste omvang van de vastgoedvoorraad aan het einde van de tijdhorizon van de portefeuillestrategie te formaliseren. Negen van de elf onderzochte corporaties deden dat. Twee onderzochte kleine corporaties zijn daarop een uitzondering. Deze corporaties namen geen expliciete wensportefeuille op in de portefeuillestrategie maar bepaalde een aantal verschillende beleidsrichtingen. De respondent van één van deze corporaties gaf daarover aan: "Als corporatie moet je eigenlijk bepalen of de portefeuille die je hebt, de juiste is of dat je een portefeuille kan creëren die beter past bij de doelgroep. Dat soort keuzes staan nu niet allemaal in onze portefeuillestrategie. Terwijl we wel best een hoog ambitieniveau hebben, want we gaan toch iets van honderdtwintig woningen toevoegen". Deze corporatie heeft dan wel geen expliciete wensportefeuille bepaald, impliciet is de wens om meer dan honderd woningen toe te voegen aan de vastgoedportefeuille. De andere kleine corporatie, die geen expliciete wensportefeuille opnam, ziet wel de behoefte voor meer woningen in het werkgebied maar concludeert dat de mogelijkheden om die woningen toe te voegen vooralsnog beperkt zijn. Hierdoor is er geen doelstelling voor het thema beschikbaarheid geformuleerd. Wensportefeuilles kunnen daarnaast over deelgebieden worden verdeeld. Daardoor is de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille per gebied – dat onder andere een gemeente of kern kan zijn – inzichtelijk. Eén van de zes onderzochte kleine en vier van de vijf onderzochte grote corporaties verdeelden hun wensportefeuille over deelgebieden. Grote corporaties doen dit dus vaker. Het geografisch schaalniveau waar corporaties hun wensportefeuille over verdelen varieert tussen gemeenten, stadsdelen of kernen. De vier grote corporaties verdeelden hun wensportefeuille over de verschillende gemeenten in hun werkgebied. Daarnaast verdeelden twee van deze corporaties hun wensportefeuilles ook over de verschillende stadsdelen van twee grote Nederlandse steden waarin zij bezit hebben. De grote corporatie die de wensportefeuille niet verdeelde over deelgebieden, wil dat in de toekomst wel gaan doen. De enige kleine corporatie die de wensportefeuille verdeelde over deelgebieden, verdeelde deze over de verschillende kernen in de gemeente waar deze corporatie actief is. De andere vijf onderzochte kleine corporaties verdeelden hun wensportefeuille dus niet over deelgebieden. Vier van deze corporaties zijn ook alleen actief in één kern van een gemeente. Eén van deze corporaties vindt een verdere verfijning van de wensportefeuille naar wijken een niveau te diep. Twee onderzochte kleine corporaties, die hun wensportefeuille niet verdeelden over de kernen waar ze actief zijn, zien daar wel het voordeel van. De respondent van één van deze corporaties gaf daarover aan: "Daar ligt nog wel een kans, je merkt gewoon dat de markt in de ene kern anders is dan in de andere" [...] "Als de gemeente nu vraagt van: "Joh, we hebben in deze kern weer een project. Willen jullie daar een aantal woningen in realiseren". Dan kijken we nu toch weer gewoon naar de reacties en hoe die woningmarkt daar nu is, dan dat we echt bepaald hebben van: "Tot hoever willen we nou in die kern groeien?".

Corporaties bepalen doorgaans wat voor een typen woningen er aan de woningvoorraad toegevoegd moeten worden binnen de tijdhorizon van de portefeuillestrategie. Er zijn corporaties die de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille inzichtelijk maken op basis van woningtypologieën. Daarbij wordt per woningtypologie inzichtelijk gemaakt wat het huidige en gewenste aandeel is aan het einde van de tijdshorizon. Eén van de onderzochte kleine en twee van de onderzochte grote corporaties hebben dit op deze wijze gedaan. Eén onderzochte grote corporaties deed dit op een vergelijkbare wijze maar dan niet op basis van woningtypologieën maar op basis van woninggrootten. De meeste onderzochte corporaties brachten echter niet de gewenste ontwikkeling per woningtypologie in kaart maar expliciteerden welke typen woningen er aan de vastgoedportefeuille toegevoegd moeten worden. Dit gebeurt op verschillende wijzen. Een onderzochte kleine corporatie heeft bijvoorbeeld geëxpliciteerd dat de groei van de woningvoorraad voor de helft uit meergezinswoningen moet bestaan en voor de andere helft uit eengezinswoningen. Een andere onderzochte kleine corporatie wil "toegankelijke eengezinswoningen en meergezinswoningen" toevoegen aan de vastgoedportefeuille maar heeft geen keuze gemaakt met hoeveel van welk type. Een

onderzochte grote corporatie wil doelgroepen vaker in een “passende woning” laten wonen. Dit doen ze door bij “verhuur een passende woning aan te bieden en door nieuwe woningen toe te voegen”. Deze corporatie voegt vooral toegankelijke twee- en driekamerwoningen toe maar wil in de toekomst gaan sturen op product-marktcombinaties en heeft daarvoor zes doelgroepen gekoppeld aan bepaalde woningtypologieën. Vervolgens is de ontwikkeling van de doelgroep inzichtelijk gemaakt, waardoor ook bekend is wat de gewenste ontwikkeling per woningtypologie is. De respondent heeft daarover aangegeven: “We gaan die product-marktcombinaties dit jaar verder doorontwikkelen” [...] “Uiteindelijk is het als assetmanager het makkelijkst als je exact weet wat je moet doen” [...] “dan kun je gewoon op basis van het portefeuilleplan bepalen welke product-marktcombinatie per gebied gewenst is”. De respondent gaf daarnaast als verbeterpunt op dat dit soort beleid idealiter voordat de portefeuillestrategie geformuleerd wordt beschikbaar is.

In tabel 9 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Doelstellingen voor beschikbaarheid	Kleine corporaties verdelen hun wensportefeuille doorgaans niet over deelgebieden omdat ze in het algemeen actief zijn in één gemeente. Als kleine corporaties actief zijn in meerdere kernen van een gemeente, verdelen ze hun wensportefeuille ook niet altijd over die kernen.	Grote corporaties hebben doorgaans een groter werkgebied dan kleine corporaties, waardoor ze hun wensportefeuille vaker verdelen over verschillende deelgebieden. Die deelgebieden zijn gemeenten en stadsdelen van grote Nederlandse steden.	De invloed van dit verschil wordt als beperkt ingeschaald omdat het geografisch niveau waarover grote corporaties hun wensportefeuilles verdelen (gemeente en stadsdelen) vergelijkbaar is met het geografisch schaalniveau waarin kleine corporaties doorgaans werkzaam zijn (in één gemeente).

Tabel 9 - Verschillen in doelstellingen voor beschikbaarheid

3.3.3 Doelstellingen voor kwaliteit

Doelstelling met betrekking tot de kwaliteit van de vastgoedportefeuille kunnen worden opgedeeld in twee onderdelen, namelijk: de bouwtechnische kwaliteit en de energetische kwaliteit. Twee van de zes onderzochte kleine corporaties en vier van de vijf onderzochte grote corporaties namen doelstellingen op in hun portefeuillestrategie voor de bouwtechnische kwaliteit van hun vastgoedportefeuilles. De twee kleine corporaties bepaalden hun doelstelling(en) voor dit onderdeel op basis van NEN 2767 conditiescores. Eén van deze corporaties streeft bijvoorbeeld naar een gemiddelde conditiescore van 2. Eén van de onderzochte kleine corporaties nam bewust geen doelstelling voor de bouwtechnische kwaliteit op, omdat de kwaliteit van de woningvoorraad na conditiemetingen goed bleek te zijn. Een kwaliteitsdoelstelling formuleren was daardoor volgens deze corporatie niet nodig. Een andere kleine corporatie die geen doelstelling voor de bouwtechnische kwaliteit opnam in de portefeuillestrategie, heeft dat wel gedaan in het (meerjaren)onderhoudsplan. Daarin stuurt deze corporatie op minimaal een gemiddelde conditiescore 3. Twee van de vier onderzochte grote corporaties, die in hun portefeuillestrategie sturen op de bouwtechnische kwaliteit van hun vastgoedportefeuille, gebruiken daarvoor (ook) conditiescores. Twee van de onderzochte grote corporaties vinden sturen op alleen conditiescores echter te beperkt. De respondent van één van deze corporaties zei daarover: “het sturen op conditiescores vinden we lastig. In die systematiek worden alle bouwdelen van een woning gescoord op conditie en daarvan een gemiddelde score bepaald. Een slechte score voor een bepaald bouwonderdeel middelt daardoor uit met de goede scores van andere bouwonderdelen” [...] “We hebben bijvoorbeeld een tijdje gestuurd op het verbeteren van alle slechte conditiescores maar door die systematiek waren die er nauwelijks”. Eén grote corporatie

bepaalde, om de bouwtechnische kwaliteit op peil te houden, doelstellingen voor het gemiddelde klanttevredenheidscijfer, het verbeteren van de brandveiligheid en het monitoren van complexen met een verhoogde kans op funderingsschade. De respondent van deze corporatie heeft over het monitoren van, en het sturen op, de bouwtechnische kwaliteit het volgende aangegeven: “We meten vooral de gebouwgebonden risico’s, zoals: brandveiligheid en funderingsrisico’s. We hebben ook doelstellingen geformuleerd met betrekking tot asbest en loden leidingen die onze aandacht hebben maar niet allemaal een plek in de portefeuillestrategie hebben”. De respondent gaf daarbij aan dat doelstellingen voor kwaliteit al snel operationeel worden. Deze corporatie wil tijdens de actualisatie van de portefeuillestrategie doelstellingen ook comprimeren tot de meest belangrijkste omdat men vindt dat er momenteel te veel doelstellingen zijn, die ook niet altijd goed te meten en rapporteren zijn. Een respondent van een kleine corporatie gaf in lijn daarmee aan dat doelstellingen van kleine corporaties al snel operationeel kunnen worden door de omvang van de organisatie, maar grote corporaties lopen daar dus ook tegenaan.

Naast doelstellingen voor de bouwtechnische kwaliteit bepalen corporaties doorgaans doelstellingen voor de energetische kwaliteit van hun vastgoedportefeuille. Vijf van de zes onderzochte kleine en alle vijf de onderzochte grote corporaties hebben daarvoor doelstellingen in hun portefeuillestrategie opgenomen. De onderzochte kleine corporatie die geen energetische doelstelling opnam, bepaalde geen expliciete wensportefeuille in de portefeuillestrategie. De andere corporatie die geen expliciete wensportefeuille bepaalde in de portefeuillestrategie, bepaalde echter wel kwaliteitsdoelstellingen. Die kwaliteitsdoelstellingen zijn in het duurzaamheidsbeleid en (meerjaren)onderhoudsplan uitgewerkt maar hebben dus ook een plek in de portefeuillestrategie. De meeste onderzochte corporaties bepalen energetische-doelstellingen op basis van energielabels. Daarbij wordt of de gewenste ontwikkeling per type energielabel (A t/m F) in kaart gebracht of er worden doelstellingen bepaald om bepaalde energielabels (zoals E, F of G-energielabels) uit te faseren. Vier van de vijf kleine corporaties, die doelstellingen opnamen voor de energetische kwaliteit, deden dat op basis van energielabels. De kleine corporatie die dat niet deed, bepaalde in de portefeuillestrategie hoeveel woningen er van het aardgas afgesloten moeten worden en hoeveel woningen er op de ‘streefwaarde’ gebracht moeten worden. Drie van de zes onderzochte grote corporaties bepaalden doelstellingen voor de energetische kwaliteit van hun vastgoedportefeuilles op basis van energielabels. Er zijn ook onderzochte grote corporaties die doelstellingen bepalen voor de ontwikkeling van energie-indexen van woningen, het afsluiten van woningen van het aardgas, het aansluiten van woningen op een warmtenet of een andere alternatieve warmtebron en het plaatsten van zonnepanelen. Daarnaast bepaalde één onderzochte grote corporatie een doelstelling om de CO₂-uitstoot van de vastgoedportefeuille jaarlijks te reduceren.

In tabel 10 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Doelstellingen voor kwaliteit	Kleine corporaties nemen niet altijd doelstellingen in hun portefeuillestrategie op voor de bouwtechnische kwaliteit van hun vastgoedportefeuille.	Grote corporaties nemen doorgaans doelstellingen op in hun portefeuillestrategie voor de bouwtechnische kwaliteit van hun vastgoedportefeuille.	Dit verschil heeft invloed op het expliciteren van doelstellingen. De portefeuillestrategieën van kleine corporaties zijn op dit onderdeel dus minder expliciet.
Doelstellingen voor kwaliteit	Kleine corporaties sturen hoofdzakelijk op conditiescores in hun portefeuillestrategie om de kwaliteit van hun bezit op peil te houden. Daarnaast sturen zij voornamelijk op energielabels om de energetische kwaliteit van hun bezit te verbeteren.	Grote corporaties sturen voor wat betreft de bouwtechnische kwaliteit op conditiescores maar ook op andere indicatoren, zoals: klanttevredenheidscijfers, binnenkwaliteit, brandveiligheid, kwaliteit van funderingen, etc. Om de energetische kwaliteit te verbeteren sturen zij ook vaker dan kleine corporaties op andere indicatoren dan energielabels, zoals: energie-indexen, jaarlijkse energiebesparing van de vastgoedportefeuille, het plaatsen van zonnepanelen en aansluiten van woningen op alternatieve warmtebronnen.	Dit verschil heeft invloed op het expliciteren van doelstellingen. Omdat grote corporaties op meer indicatoren sturen dan kleine corporaties, geven zij in hun portefeuillestrategie expliciet aan welke kwaliteitsniveau wordt nagestreefd.

Tabel 10 - Verschillen in doelstellingen voor kwaliteit

3.3.4 Doelstellingen voor betaalbaarheid

Corporaties nemen in het algemeen doelstelling op in hun portefeuillestrategie voor de betaalbaarheid van woningen. Twee van de zes onderzochte kleine corporaties en alle vijf de onderzochte grote corporaties hebben dit gedaan. Eén van de twee kleine corporaties die doelstellingen voor het thema betaalbaarheid opnam, deelde de wensportefeuille in naar huurklassen. De huurklassen die deze corporatie heeft gebruikt zijn: goedkoop, t/m de eerste aftoppingsgrens, t/m de tweede aftoppingsgrens, duur sociaal en vrije sector. Per huurklasse is aangegeven hoeveel woningen er beschikbaar moeten zijn aan het einde van de tijdshorizon van de portefeuillestrategie. De andere kleine corporatie die doelstellingen voor betaalbaarheid opnam, deed dat door te bepalen welk aandeel van de jaarlijks leegkomende woningen 'passend' toegewezen worden en welk aandeel 'flexibel' wordt toegewezen. Passend toewijzen houdt in dat vrijgekomen woningen aan de corporatiedoelgroep worden verhuurd, die bepaald is op basis van inkomensgrenzen. Flexibel toewijzen houdt dus in dat de corporatie zelf bepaalt aan wie een vrijgekomen woning verhuurd wordt. Daarnaast verhuurt deze corporatie alle woning onder de liberalisatiegrens. Vier van de zes onderzochte kleine corporaties namen dus geen doelstellingen voor de betaalbaarheid van woningen op in hun portefeuillestrategie. Twee van deze corporaties bepaalden geen expliciete wensportefeuille. Een andere kleine corporatie nam geen doelstelling voor betaalbaarheid op maar schrijft in de portefeuillestrategie dat de huidige woningvoorraad een voldoende spreiding over huurklassen heeft. Weer een andere kleine corporatie gaf aan dat doelstellingen met betrekking tot betaalbaarheid in het huurbeleid opgenomen zijn en daarom geen plaats in de portefeuillestrategie hebben.

Het thema betaalbaarheid heeft een plaats in de portefeuillestrategieën van alle onderzochte grote corporaties. Drie van de vijf onderzochte grote corporaties deelden de door hen bepaalde wensportefeuille in naar huurklassen. De verdeling naar huurklassen vindt door deze corporaties op nagenoeg dezelfde

wijze plaats als hiervoor beschreven, waarbij het aantal en de typen huurklassen die gehanteerd worden kunnen verschillen. Twee onderzochte grote corporaties deelden hun wensportefeuille niet in naar huurklassen maar namen op andere wijzen doelstellingen op in hun portefeuillestrategie voor het thema beschikbaarheid. Eén van deze corporaties stuurt bijvoorbeeld het beschikbaar houden van het grootste aandeel van de DAEB-woningvoorraad voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Deze corporatie heeft ook een doelstelling opgenomen om een deel van de nieuwbouwwoningen in het niet-DAEB-segment te verhuren, voor huishoudens met een middeninkomen.

In tabel 11 zijn de voornaamste verschillen voor dit onderdeel opgenomen en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties.

Activiteit	Kleine corporaties	Grote corporaties	Invloed op prestaties
Doelstellingen voor betaalbaarheid	Kleine corporaties nemen niet altijd doelstellingen op in hun portefeuillestrategie voor de betaalbaarheid van woningen.	Grote corporaties nemen doorgaans doelstellingen op voor de betaalbaarheid van woningen in hun portefeuillestrategie.	Dit verschil heeft invloed op het expliciteren van doelstellingen in de portefeuillestrategie. Omdat kleine corporaties niet altijd doelstellingen opnemen voor dit onderdeel, is hun portefeuillestrategie minder expliciet.

Tabel 11 - Verschillen in doelstellingen voor betaalbaarheid

3.4 Verschillen in relatie tot de prestaties

In het voorgaande deel van dit hoofdstuk is het strategievormingsproces van kleine corporaties en de wijzen waarop zij doelstellingen expliciteren in kaart gebracht en afgezet tegen de wijzen waarop grote corporaties dit doen. Na elke onderdeel is een overzicht gegeven van de voornaamste verschillen tussen kleine en grote corporaties ten aanzien van het strategievormingsproces en het expliciteren van doelstellingen. Op basis van de theorie worden hier immers de grootste verschillen verwacht. In de overzichten is per geconstateerd verschil de verwachte invloed op de prestaties bepaald. Daaruit blijkt dat de voornaamste verschillen, die van invloed kunnen zijn op de prestaties van corporaties, in het onderdeel 'expliciteren van doelstellingen' aanwezig zijn; uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte kleine corporaties een minder expliciete portefeuillestrategie hebben dan de onderzochte grote corporaties. Er zijn ook verschillen aangetroffen in het strategievormingsproces. De meeste van die verschillen hebben echter naar verwachting een beperkte invloed op de prestaties van kleine corporaties; kleine corporaties doorlopen een vergelijkbaar strategievormingsproces als grote corporaties met enkele nuanceverschillen.

In tabel 12 zijn van de onderzochte corporaties de rapportcijfers voor het onderdeel 'presteren naar opgaven en ambities' uit de meest recente visitatierapporten overgenomen. De meeste onderzochte corporaties zijn gevisiteerd op basis van visitatiemethodiek 6.0. Grote corporatie 2 is echter gevisiteerd op basis van visitatiemethodiek 7.0, waardoor deze corporatie in de prestatiemeting buiten beschouwing is gelaten. Uit de tabel blijkt dat de onderzochte kleine corporaties gezamenlijk een lagere gemiddelde score hebben voor het onderdeel 'presteren naar opgaven en ambities' (7,1) dan de onderzochte grote corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 6.0 (7,4), wat dus verband kan houden met het in mindere mate expliciteren van doelstelling dan grote corporaties. Daarnaast valt op dat de twee kleine corporaties die geen expliciete wensportefeuille bepaalden, behoren tot de drie corporaties met de laagste rapportcijfers voor 'presteren naar opgaven en ambities'. Dit kan verband houden met het niet bepalen van een expliciete wensportefeuille, temeer omdat bekend is dat één van deze corporaties recent voor het eerst een portefeuillestrategie opstelde en de prestatiemeting naar het verleden kijkt, waarin deze corporatie dus nog geen portefeuillestrategie had. Op basis van deze analyse lijkt er dus een verband te bestaan tussen het expliciteren van doelstellingen en de prestaties van corporaties. Dit verband is echter een indicatie en zou door middel van vervolgonderzoek verder onderzocht moeten worden.

Corporatie type	Expliciete wensportefeuille	Visitatieperiode	Visitatiemethodiek	Presteren naar opgaven en ambities
Kleine corporatie 1	Ja	2018-2021	6.0	7,6
Kleine corporatie 2	Nee	2016-2019	6.0	7,0
Kleine corporatie 3	Ja	2015-2019	6.0	7,2
Kleine corporatie 4	Ja	2019-2022	6.0	7,1
Kleine corporatie 5	Ja	2016-2019	6.0	7,0
Kleine corporatie 6	Nee	2017-2021	6.0	6,9
Gemiddeld rapportcijfer kleine corporaties 'Presteren naar opgaven en ambities':				7,1
Grote corporatie 1	Ja	2015-2018	6.0	7,3
Grote corporatie 2	Ja	2018-2022	7.0	Buiten beschouwing
Grote corporatie 3	Ja	2016-2019	6.0	7,3
Grote corporatie 4	Ja	2015-2018	6.0	7,3
Grote corporatie 5	Ja	2018-2021	6.0	7,8
Gemiddeld rapportcijfer grote corporaties 'Presteren naar opgaven en ambities':				7,4

Tabel 12 - Prestaties van onderzochte kleine en grote corporaties

4. Conclusie

De verwachting op basis van de theorie is dat kleine corporaties een minder uitgebreid strategievormingsproces hebben en hun doelstellingen in mindere mate expliciteren dan grote corporaties, wat negatief van invloed kan zijn op hun prestaties. In het praktijkonderzoek zijn de wijzen waarop de onderzochte kleine en grote corporaties het strategievormingsproces vormgeven en hun doelstellingen expliciteren beschreven. Er is na elk onderdeel een overzicht gegeven van de geconstateerde verschillen tussen kleine en grote corporaties en de verwachte invloed daarvan op de prestaties van kleine corporaties. In de conclusie van dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de centrale vraag die luidt:

“Op welke wijze(n) bepalen kleine corporaties hun portefeuillestrategie en wijkt dat af van hoe grote corporaties dit doen?”

Het antwoord op deze vraag wordt gegeven door in te gaan op de twee aspecten die in dit onderzoek centraal staan, namelijk: het strategievormingsproces en het expliciteren van doelstellingen.

Het strategievormingsproces

Uit dit onderzoek blijkt dat kleine corporaties in het algemeen een vergelijkbaar strategievormingsproces doorlopen als grote corporaties. Zij voeren doorgaans een externe en interne analyse uit, waarna meestal een wensportefeuille wordt bepaald. Van die wensportefeuille wordt ook de financiële haalbaarheid in kaart gebracht. Als de portefeuillestrategie is vastgesteld, evalueren en actualiseren kleine corporaties deze meestal periodiek. Ook meten en rapporteren zij in de regel hun doelstellingen om te bepalen en te verantwoorden of deze worden gehaald. Er zijn echter ook nuanceverschillen geconstateerd in het strategievormingsproces van kleine corporaties in vergelijking met dat van grote corporaties. Die verschillen zijn aanwezig in meerdere onderdelen van het strategievormingsproces. De meeste verschillen hebben naar verwachting een beperkte invloed op de prestaties van kleine corporaties. Er zijn echter kleine corporaties die (nog) niet hebben bepaald wanneer hun portefeuillestrategie geactualiseerd wordt, terwijl alle onderzochte grote corporaties dit wel in zicht hebben. Dit verschil kan van invloed zijn op de prestaties van kleine corporaties, aangezien door actualisatie nieuwe ontwikkelingen/maatschappelijke opgaven opgemerkt kunnen worden en een plaats in de portefeuillestrategie kunnen krijgen.

Het expliciteren van doelstellingen

Uit dit onderzoek blijkt ook dat de meeste onderzochte kleine corporaties, net als alle onderzochte grote corporaties, een wensportefeuille opnemen in een beleidsdocument genaamd ‘portefeuillestrategie’ of ‘portefeuilleplan’. De portefeuillestrategieën van de onderzochte kleine corporaties zijn echter minder expliciet dan die van de onderzochte grote corporaties, omdat:

- er ook kleine corporaties zijn die geen expliciete wensportefeuille hebben bepaald, terwijl alle onderzochte grote corporaties dat wel deden;
- kleine corporaties doorgaans minder vaak doelstellingen voor de bouwtechnische kwaliteit van hun vastgoedportefeuilles in hun portefeuillestrategie opnemen dan grote corporaties;
- kleine corporaties doorgaans ook minder vaak doelstellingen voor de betaalbaarheid van woningen in hun portefeuillestrategie opnemen dan grote corporaties.

Op basis van dit onderzoek wordt dus geconcludeerd dat kleine corporaties in de regel een vergelijkbaar strategievormingsproces doorlopen als grote corporaties, waarin wel meerdere kleine verschillen zijn geconstateerd. Uit dit onderzoek blijkt echter ook dat portefeuillestrategieën van kleine corporaties minder expliciet zijn dan die van grote corporaties. Uit de indicatieve prestatieanalyse blijkt daarnaast dat de onderzochte kleine corporaties in hun visitatierapporten een lager gemiddeld rapportcijfer kregen voor het onderdeel ‘presteren naar opgaven en ambities’ dan de onderzochte grote corporaties. Ook behoren de

twee kleine corporaties, die geen expliciete wensportefeuille bepaalden, tot de groep corporaties die op dit onderdeel het laagst scoren van alle onderzochte corporaties. Daarmee lijkt er dus een verband te bestaan tussen de prestaties van corporaties en het expliciteren van doestellingen. Dit verband is indicatief en zou uitgebreider onderzocht moeten worden.

5. Discussie en reflectie

Theoretische benadering van het onderzoek

In dit onderzoek is de theorie over strategische planning gevolgd omdat deze theorie goed aansluit op de dagelijks praktijk van corporaties. Het onderzoek gaat daardoor niet in op emergente strategieën, die een belangrijk onderdeel kunnen zijn van een uiteindelijk gerealiseerde strategie. Aan de hand van de gevolgde theorie is inzicht ontstaan in de wijzen waarop kleine corporaties hun portefeuillestrategie bepalen en de verschillen met hoe grote corporaties dat doen. Tijdens het onderzoek zijn echter ook signalen van emergente strategieën aangetroffen. Eén kleine corporatie gaf bijvoorbeeld aan meer dan honderd woningen te willen toevoegen, terwijl dat niet uit de portefeuillestrategie blijkt. Ook kwamen de nationale prestatieafspraken vaker terug in de interviews dan in de portefeuillestrategieën van de onderzochte corporaties. Deze signalen duiden erop dat corporaties meer – en soms ook andere activiteiten – uitvoeren dan in hun portefeuillestrategie zichtbaar is. Vervolgonderzoek naar emergente strategieën in de corporatiesector wordt daardoor voorgesteld (zie hieronder: vervolgonderzoek 1).

Gehanteerde onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en is uitgevoerd door middel van documentstudie en het afnemen van semigestructureerde interviews. Op basis van deze methoden is een beeld ontstaan over hoe kleine corporaties het strategievormingsproces doorlopen en de wijzen waarop zij doelstellingen expliciteren. Daarnaast zijn met deze methoden verschillen aangetroffen tussen kleine en grote corporaties. De uitdaging tijdens de analyse zat voornamelijk in de hoeveelheid aan data en om daarmee te concluderen hoe een groep corporaties (klein en groot) een bepaalde activiteit uitvoert. Het opnemen van informatie in de mastertabel heeft overzicht geven, waardoor verschillen zichtbaarder zijn geworden. In een aantal gevallen bleek de informatie uit de interviews en portefeuillestrategieën niet met elkaar overeen te komen, waardoor na de analyse nog verduidelijking is gevraagd aan de respondenten. De invloed van de geconstateerde verschillen op de prestaties van corporaties zijn op indicatieve wijze onderzocht. Om daarover hardere conclusies te kunnen trekken is vervolgonderzoek nodig (zie hieronder: vervolgonderzoek 2). Het blijkt namelijk ook dat belanghouders de prestaties van corporaties in het algemeen beter beoordelen dan visitatiecommissies (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, 2023). De wijze waarop prestaties worden gemeten heeft dus invloed op de uitkomst. Ook blijkt dat de kleinste corporaties (XXS) in het algemeen door visitatiecommissies lagere rapportcijfers voor 'presteren naar opgaven en ambities' krijgen in vergelijking met corporaties van grotere omvang (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, 2023). Dit kan verband houden met het in mindere mate expliciteren van strategie maar er kunnen ook andere factoren zijn die dit verschil veroorzaken.

Overdraagbaarheid van het onderzoek

In dit onderzoek zijn elf corporaties betrokken: zes kleine (XXS) en vijf grote (XL). De zes kleine corporaties dekken ongeveer 25% van de populatie XXS-corporaties en de vijf grote corporaties ongeveer 30% van de populatie XL-corporaties. Deze steekproef is te beperkt om de resultaten over te kunnen dragen op de gehele populatie kleine en grote corporaties. In het onderzoek zijn, naast verschillen, veel overeenkomsten aangetroffen tussen kleine en grote corporaties. Zo doorlopen de onderzochte kleine en grote corporaties een vergelijkbaar strategievormingsproces om hun portefeuillestrategie te bepalen en hebben zij allen een beleidsdocument genaamd 'portefeuillestrategie' of 'portefeuilleplan', waarin de meeste onderzochte kleine en grote corporaties een wensportefeuille opnemen. Op basis van dit onderzoek wordt verwacht dat XS-, S-, M- en L-corporaties niet op een wezenlijk andere manier invulling geven aan hun portefeuillestrategie. Om dit te bevestigen is echter vervolgonderzoek nodig (zie hieronder: vervolgonderzoek 3).

Vervolgonderzoek

- 1) Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre de geplande portefeuillestrategieën van corporaties overeenkomen met de feitelijk gerealiseerde portefeuillestrategieën. Er zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden of de begrotingen van corporaties aansluiten op hun portefeuillestrategieën en in hoeverre die begrotingen ook worden gerealiseerd (realisatie-index).
- 2) Er lijkt op basis van dit onderzoek een verband te bestaan tussen strategievorming door corporaties en hun prestaties. Om daarover hardere conclusies te kunnen trekken is vervolgonderzoek nodig. Daarbij zou de realisatie-index van corporaties een rol moeten spelen. De prestaties van corporaties houden ten slotte in grote mate verband met hetgeen zij realiseren aan maatschappelijke opgaven. Echter, het wordt aanbevolen om meerdere indicatoren te gebruiken om de prestaties te meten, aangezien het presteren van corporaties niet éénduidig gedefinieerd is.
- 3) Tot slot is het interessant om te onderzoeken of de uitkomsten van dit onderzoek gelden voor de corporatiesector als geheel. Dit kan door een grotere steekproef corporaties te onderzoeken.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek worden er drie aanbevelingen gedaan:

- 1) Er zijn twee kleine corporaties aangetroffen die geen expliciete wensportefeuille bepaalden. Zij bepaalden meerdere beleidsrichtingen en maakten geen expliciete keuze voor een lange termijn koers. Hierdoor zijn doestellingen van deze corporaties minder concreet; men kan er meerdere kanten mee op. Dit bemoeilijkt het volgen van een strakke PDCA-cyclus. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat deze corporaties nog niet hebben bepaald wanneer ze hun portefeuillestrategie actualiseren en beide corporaties meten en rapporteren ook nog geen doelstellingen. Aanbevolen wordt om een expliciete wensportefeuille te bepalen in een portefeuillestrategie, wat sturing op de gewenste ontwikkeling van de vastgoedportefeuille naar verwachting ten goede zal komen.
- 2) Er is een kleine corporatie die mede op verzoek van een externe stakeholder een portefeuillestrategie heeft opgesteld. Deze corporatie is het strategievormingsproces niet vanuit haar missie en visie begonnen, maar heeft operationele beleidsstukken gebruikt als basis voor de portefeuillestrategie. Dit is een afwijking op hoe de andere onderzochte corporaties te werk zijn gegaan, waardoor de corporatie zich ook afvraagt of dit de juiste werkwijze was. Dit betreft één van de twee onderzochte corporaties die geen expliciete beleidsrichting koos voor de lange termijn maar meerdere beleidsrichtingen uitwerkte. Dit roept de vraag op of deze corporatie met wat meer tijd – waardoor men ook een visie en missie had kunnen ontwikkelen – een concretere portefeuillestrategie had kunnen opstellen. Aanbevolen wordt om als corporatie – maar ook als externe stakeholder van corporaties – rekening te houden met de huidige beleidspositie van de corporatie. En om vooraf vast te stellen of de corporatie voldoende inzicht heeft in de externe en interne situatie om een portefeuillestrategie te bepalen.
- 3) Corporaties zien andere corporaties in het werkgebied regelmatig als belanghouders. Deze belanghouders worden niet altijd betrokken in het strategievormingsproces. Corporaties die actief zijn in hetzelfde werkgebied dragen naar verhouding bij aan dezelfde opgaven in dat gebied. Daarom wordt aanbevolen om corporaties die actief zijn in hetzelfde werkgebied te betrekken in het strategievormingsproces. Het bepalen van een gezamenlijke portefeuillestrategie voor een werkgebied, waarin meerdere corporaties actief zijn, zou de verdeling van opgaven in het werkgebied ten goede kunnen komen.

Literatuurlijst

- Aedes. (2023, april 28). *1.2 Deelname Aedes-benchmark onverminderd hoog*. Opgehaald van Benchmark 2022: <https://benchmark.aedes.nl/report-2022/1-inleiding/12-deelname-aedesbenchmark-onverminderd-hoog>
- Aedes. (28, april 2023). *Benchmarkresultaten en publicaties - Tabel met individuele benchmarkpositie van corporaties in 2022*. Opgehaald van Aedes benchmark: <https://aedes.nl/aedes-benchmark/benchmarkresultaten-en-publicaties>
- Apperloo, W. (2021). *De portefeuillestrategie van XL-corporaties*.
- Autoriteit Woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw. (2022, oktober 16). *Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW - Maart 2022*. Opgehaald van Inspectie Leefomgeving en Transport: <https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2022/03/01/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw-maart-2022>
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek Kwalitatief onderzoek, vierde druk*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts and London, England: The Mit Press.
- Claessens, F. (2013). *Portefeuillesturing bij woningcorporaties*. Rotterdam/Amsterdam: Ortec Finance.
- Conijn, J., & Verkoeijen, A. (2016). *Visie vastgoedsturing en assetmanagement*. Ortec Finance.
- De Vries, P. (2013). *Vastgoedsturing als bedrijfseconomisch strategisch planingsproces*.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Tiel: LannooCampus.
- Economisch Bureau ING. (2006). *Woningcorporaties - naar marktconforme verhoudingen*.
- Eppink, J. (2019). *Strategisch Management - spreiding, positionering en samenwerking*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Eskinasi, M., Versprille, R., & Pijffers, W. (2008). *Corporaties & Vastgoedsturing*. Almere: Nestas communicatie en roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.
- Ghobadian, A., O'Regan, N., Thomas, H., & Liu, J. (2008, December). Formal Strategic Planning, Operating Environment, Size, Sector and Performance: Evidence from the UK's Manufacturing SMEs. *Journal of General Management, Volume 34 Issue 2*, pp. 1-20.
- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*. Zoetermeer.
- Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, S. (1982). The four phases of strategic management. *The journal of business Strategy, volume 2 issue 3*, pp. 9-21.
- Glueck, W. (1980). *Business Policy and Strategic Management, 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C., & Gemünden, H. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management 35*, 557-570.

- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, No. 4,, pp. 381-396.
- Kraus, S., Reiche, S., & Reschke, C. (2007, september). IMPLICATIONS OF STRATEGIC PLANNING IN SMES FOR INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH AND PRACTICE. *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*, pp. 10-127.
- Middendorp, M. (2010). *Portefeuillestrategie woningcorporaties: sturen op wonen, vastgoed en financiële ruimte*.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties - Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (2022). *Nationale Prestatieafspraken corporatiesector*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). *Opgaven en middelen corporatiesector*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985, July/September). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Volume6, Issue3, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Op Strategie-Safari: Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.
- Nieboer, N. (2005). *Strategisch voorraadbeleid*. WEKA Uitgeverij.
- Nieboer, N. (2009). *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. Amsterdam: IOS Press BV.
- Rijksoverheid. (2019). *Klimaatakkoord*. Den Haag.
- Risseeuw, P., & Masurel, E. (1994, augustus 1). The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry. *Small Business Economics*, No. 6, pp. 313–322.
- Ritchie, J., Lewis, J., Mcnaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2014). *Qualitative research practice. A guide for social scientists*. London: Sage Publications.
- Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. (2018). *METHODIEK MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE WONINGCORPORATIES 6.0*. Utrecht.
- Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. (2023, augustus 27). *PvB 2021: huurders meer tevreden over invloed op beleid corporaties*. Opgehaald van Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland: <https://visitaties.nl/>
- Van Os, P. (2021, september 20). *De Beleidsachtbaan in acht episodes*. Opgehaald van www.rigo.nl: <https://sway.office.com/bLSdbEY1I6hiuRBP?ref=Link>
- Van Os, P. (2022, augustus 29). *Mensen Stenen en Geld*. Opgehaald van <https://mensenstenengeld.nl/>
- Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties. (2022, oktober 2). *PORTEFEUILLESTRATEGIE*. Opgehaald van www.vtw.nl: <https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/financieel-toezicht/portefeuille-strategie/>
- WOONstichting Gendt. (2020). *PORTEFEUILLEPLAN WOONSTICHTING GENDT 2020-2030*. Gendt: WOONstichting Gendt.
- WOONstichting Gendt. (2022). *Jaarverslag 2021*. Gendt: WOONstichting Gendt.

WOONstichting Gendt. (2023, 2 27). *WOONstichting Gendt*. Opgehaald van WOONstichting Gendt:
<https://www.woonstichtinggendt.nl/>

Bijlagen

Bijlage 1 - Interviewschema

Interviewschema

Corporatie: _____

Algemeen en formaliteiten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Korte introductie over mijzelf ➤ Korte introductie over het onderzoek ➤ Mag het interview worden opgenomen voor analyse en verwerking van data in het interview? 	
Algemene terugblik op proces van de huidige portefeuillestrategie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vrije uitleg zonder sturing vanuit interviewer 	
Externe analyse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betrekken woningmarktonderzoek/prognoses ➤ Betrekken van belanghouders ➤ Betrekken van andere relevante ontwikkelingen 	
Interne analyse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vastgoedportefeuille in kaart brengen ➤ Eigen beleid en missie en strategie in kaart brengen ➤ Financiële situatie in kaart brengen 	
Financiële haalbaarheid en scenario's	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toets op financiële haalbaarheid ➤ Formuleren financieel haalbare portefeuille ➤ Scenario's 	
Evaluatie en actualisatie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Periodiek meten en rapporteren of doelstellingen gehaald worden ➤ Evaluatie van de strategie (hoe en hoe vaak) ➤ Actualisatie (hoe en hoe vaak) 	
Gebruik portefeuillestrategie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Op welke wijze mag ik informatie uit de portefeuillestrategie verwerken in het onderzoek? 	

<p>Expliciteren van doelstellingen (met name als pfs niet gebruikt mag worden voor verwerking data in onderzoek)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Heeft de corporatie een geschreven portefeuillestrategie (een document)? ➤ Heeft de corporatie de totale omvang van de wensportefeuille bepaald? ➤ Heeft de corporatie de wensportefeuille verdeeld per gemeente, kern of wijk ➤ Heeft de corporatie bepaald wanneer de wensportefeuille bereikt moet zijn? ➤ Heeft de corporatie concreet gemaakt in welke producten ze wil groeien en krimpen? ➤ Heeft de corporatie heeft per productgroep bepaald hoeveel erbij of eraf moeten? ➤ Heeft de corporatie bepaald aan welke kwaliteitseisen de vastgoedportefeuille moet voldoen (incl. energetische kwaliteit)? ➤ Heeft de corporatie bepaald wat het huurniveau van de vastgoedportefeuille moet zijn? 	
<p>Wat wil(len) de respondent(en) nog kwijt over het onderwerp?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vindt men zelf dat het proces uitgebreid genoeg is geweest en de portefeuillestrategie expliciet genoeg is? 	

Bijlage 2 – Voorbeeld van een deel van het analyseformulier

Onderdeel	Activiteit	Aangetroffen	Bron(en)	Toelichting
Externe analyse	De corporatie heeft woningmarktonderzoek/prognoses betrokken in de analyse	Ja	2. Interview	2. de respondent geeft aan dat er zoveel mogelijk informatie uit de markt is gehaald. Dit is gebeurd a.d.h.v. marktonderzoek en demografisch onderzoek dat men samen met de gemeente en een andere corporatie actief in de gemeente heeft laten uitvoeren.
Externe analyse	De corporatie heeft de wensen van belanghouders betrokken in de analyse	Ja	2. Interview	2. De respondent geeft aan dat specifiek bij het tot stand komen van de pfs de gemeente niet is betrokken. Wel wordt er op diverse momenten in het jaar met de gemeente en een andere corporatie actief in de gemeente overlegd over de geschetste richting uit het woningmarktonderzoek waarvoor gezamenlijk opdracht is gegeven. Ook wordt op diverse momenten in het jaar met de gemeente en de andere corporatie overlegd over potentiële bouwlocaties. Die informatie wordt gebruikt voor de pfs. De huurdersbelangenvereniging wordt op verschillende momenten in het proces geïnformeerd over de richting. Zij hebben ook een stem in de richting van de pfs en keuren deze uiteindelijk goed. Voorts is in het interview aangegeven dat momenteel ook vaker met zorgpartijen wordt gesproken over wat zij zien op wonen en zorg gebied.
Interne analyse	De corporatie heeft de samenstelling van de huidige vastgoedportefeuille in kaart gebracht	Ja	1. PFS 2. Interview	<p>1. Per 1-1-2020 verhuurt de corporatie 856 DAEB woningen, vier niet-DAEB woningen, 22 parkeerplaatsen en één garage (Blz. 3)</p> <p>1. De huidige portefeuille is in kaart gebracht o.b.v. typologieën, huurprijsklassen (Blz. 7), energielabel (Blz. 10) en conditiescore (Blz. 12).</p> <p>1. De nadruk van het bezit ligt op grondgebonden woningen. Dit betreffen reguliere eengezinswoningen in diverse afmetingen, maar ook grondgebonden woningen voor senioren. Daarnaast heeft de corporatie een klein aanbod in appartementen. Het gemiddelde aantal punten in de woningwaardering is 166. De oorsprong van deze hogere kwaliteit kan gevonden worden en een goede energetische prestatie en een grotere gebruiksoppervlakte. In totaal is 88% van de woningen (757) te liberaliseren in de toekomst op basis van maximale huur. (Blz. 8)</p> <p>2. De respondent geeft aan dat als startpunt de vastgoedportefeuille in kaart is gebracht o.b.v. typologieën en huurklassen. Daarnaast is in het interview aangegeven dat vooraf de kwaliteit van het bezit in kaart wordt gebracht.</p>

Bijlage 3 – Mastertabel onderzochte cases

Onderdeel	Activiteit	Kleine corporatie 1	Kleine corporatie 2	Kleine corporatie 3	Kleine corporatie 4	Kleine corporatie 5	Kleine corporatie 6
Externe analyse	Het bepalen van de vraag naar woningen	Regionaal woningmarktonderzoek uitgevoerd door een extern bureau in opdracht van deze corporatie, een andere corporatie actief in dezelfde gemeente en de gemeente.	Regionaal woningmarktonderzoek uitgevoerd door een extern bureau in opdracht van de gemeente. De gemeente heeft het woningmarktonderzoek aan de corporatie beschikbaar gesteld. Daarnaast is ook de woonvisie van de gemeente geraadpleegd. De samenstelling van de woningzoekenden is geanalyseerd (aantal inschrijvingen, type huishoudens, leeftijden, zoektijd, inschrijfduur). Dit is gebeurd o.b.v. data uit het woonruimteverdeelstelsel. Ook is geanalyseerd of woningzoekende binnen of buiten de gemeente wonen.	Regionaal woningmarktonderzoek uitgevoerd door een extern bureau in opdracht van de gemeente. In dat onderzoek is op verzoek van de corporatie ook de (ontwikkeling van) de sociale huursector meegenomen. Het aantal actief woningzoekenden, aantal reacties per type woning, de gemiddelde inschrijfduur en de slaagkans van woningzoekenden zijn in kaart gebracht (o.b.v. data uit het woonruimteverdeelstelsel).	Regionaal woningmarktonderzoek uitgevoerd door een externe partij in opdracht van deze corporatie, een andere grotere corporatie en de gemeente. De grotere corporatie is actief in dezelfde gemeente en heeft een afdeling met personeel die demografische gegevens verzamelen en analyseren. Die gegevens en analyses zijn met deze kleine corporatie gedeeld. Ook heeft de corporatie met deze grotere corporatie samen een onderzoek laten uitvoeren naar verhuisbewegingen in de gemeente. Er zijn gegevens uit het woonruimteverdeelstelsel gebruikt om te beoordelen welke woningen gewild zijn onder woningzoekenden. Ook is onderzocht waarom mensen een specifieke woning niet accepteren als woningen werden geweigerd door woningzoekenden. Hoe dat is gebeurd is niet bekend.	Regionaal woningmarktonderzoek uitgevoerd door een extern bureau in opdracht van de gemeente. De gemeente heeft het woningmarktonderzoek aan de corporatie beschikbaar gesteld. Er zijn reactiegegevens uit eigen administratie betrokken over woningzoekenden. Men heeft de mutatiegraad, aantal reacties, aanbiedingscoëfficiënt en meentijd in kaart gebracht. Daarmee is de druk op de voorraad bepaald.	Regionaal woningmarktonderzoek en demografische prognoses met betrekking tot de ontwikkeling van huishoudens en de sociale doelgroep. Ook is de omgevingsvisie van de gemeente geanalyseerd om de gemeentelijke visie op het uitbreiden van de woningvoorraad te bepalen. Deze corporatie heeft de portefeuillestrategie in zijn geheel laten opstellen door een extern bureau. Het aantal reacties op woningen en het verhuisgedrag van huurders en woningzoekenden zijn o.b.v. woonruimteverdeelstelsel in kaart gebracht. Daarnaast is mutatiegraad van de vastgoedportefeuille geanalyseerd.
Externe analyse	Het betrekken van belanghouders	Belanghouders zijn de gemeente, de huurdersbelangenorganisatie en zorgpartijen. De huurdersbelangenorganisatie is geïnformeerd en heeft inspraak gehad. Uiteindelijk heeft de huurdersbelangenorganisatie de portefeuillestrategie geaccordeerd. De gemeente is niet bij het tot stand komen van de portefeuillestrategie betrokken. Wel zijn er meerdere jaarlijkse overleggen met de gemeente waarin de wensen van de gemeente en de ontwikkelingen in het werkgebied worden besproken. Deze wensen en ontwikkelingen zijn betrokken in strategievormingsproces. Er wordt ook met zorgpartijen gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg. Die ontwikkelingen worden meegenomen in de actualisatieslag van de portefeuillestrategie.	Belanghouders zijn de gemeente, de huurdersbelangenorganisatie en een andere corporatie actief in hetzelfde werkgebied. Zorgpartijen worden geraadpleegd in het proces. De huurdersbelangenvereniging is geïnformeerd over de richting in de portefeuillestrategie en zij hebben ingestemd. De gemeente is niet betrokken in het strategievormingsproces. De corporatie heeft echter wel de woonvisie van de gemeente geraadpleegd en hetzelfde woningmarktonderzoek als waar de gemeente haar woonvisie op heeft gebaseerd voor de portefeuillestrategie. De andere corporatie in het werkgebied is niet betrokken. De zorgpartij is wel betrokken. Deze zorgpartij is ook een grote huurder van de corporatie.	Belanghouders zijn de gemeente, de huurdersbelangenorganisatie en zorgpartijen. Het geraadpleegde woningmarktonderzoek is gepresenteerd aan de huurdersbelangenorganisatie, die zich in de richting konden vinden. De gemeenten is niet betrokken in het strategievormingsproces. De corporatie heeft de vraag naar woningen echter gebaseerd op het woningmarktonderzoek waarvan de gemeente opdrachtgever is. Daarnaast is de corporatie betrokken geweest bij de woonvisie van de gemeente en wordt elk jaar gevalueerd met belanghouders - zoals de gemeente - over de strategische visie. Zorgpartijen zijn in het proces naar portefeuillestrategie niet betrokken. Dat wordt wel gedaan als de portefeuillestrategie wordt geactualiseerd omdat de woonzorgvisie van de gemeente Boekel inmiddels ook bekend is.	Belanghouders zijn de gemeente, de huurdersbelangenorganisatie, woningzoekenden (specifiek jonge mensen), zorg- en welzijnsorganisaties en de dorpsraden. Daarmee is meerdere malen gesproken over de richting die demografische prognoses en onderzoek weergeven en wat dat in zou moeten houden voor de portefeuillestrategie van de corporatie. Hierbij waren ook ontwikkelende aannemers, de ondernemingsvereniging en de RvC aanwezig.	Belanghouders zijn de gemeente, de huurdersbelangenorganisatie en een zorgpartij (die ook tevens de grootse huurder is van de corporatie). Zij zijn betrokken in verschillende strategiesessies. In de laatste sessie ook het concept van de portefeuillestrategie besproken. Belanghouders zijn dus meegenomen en hebben ook invloed gehad.	Belanghouders zijn de gemeente en de huurdersbelangenorganisatie. De huurdersbelangenorganisatie heeft input geleverd voor de portefeuillestrategie. Er is onder andere een themasessie over verduurzaming gehouden. De corporatie heeft de definitieve portefeuillestrategie ook aan de huurdersbelangenorganisatie gepresenteerd. De gemeente is niet in het strategievormingsproces betrokken, anders dan dat de gemaakte prestatieafspraken, de omgevingsvisie en de transitievisie warmte verwerkt zijn in de portefeuillestrategie.

Interne analyse	<i>In kaart brengen van de vastgoedportefeuille</i>	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van woningtypologieën, DAEB/niet-DAEB, huurcategorieën, energielabels, conditiescores en WWS-punten. Deze corporatie bracht de vastgoedportefeuille niet in kaart op basis van ligging. Deze corporatie is echter ook alleen actief in één kern.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van ligging, bouwjaren, DAEB/niet-DAEB, energielabels, woningtypologieën en huurklassen. Ook zijn van het huidige huurdersbestand de leeftijdscategorieën in kaart gebracht.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van woningtypologieën en geschiktheid voor één- en tweepersoonshuishoudens, drie en meerpersoonshuishoudens, nultredenwoningen en zorggeschikte woningen. Deze corporatie bracht de vastgoedportefeuille niet in kaart op basis van ligging. Deze corporatie is actief in twee kernen.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van ligging, bouwjaren, huurklasse, marktwaarden, energieindexen en energielabels.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht door een externe partij op basis van ligging, woningtypologieën, huurprijzen en streefhuren, conditiescores, energielabels, mutatiegraad, aantal reacties, aanbiedingscoëfficiënt en meettijd.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van woningtypologieën, bouwjaren, conditiescores, WOZ-waarden, huurprijzen, huishoudensgrootte en leeftijd van de hoofdhuurder. De kwaliteit van de vastgoedportefeuille is in kaart gebracht door middel van conditiemetingen en een enquête onder huurders (beleving kwaliteit). Deze corporatie bracht de vastgoedportefeuille niet in kaart op basis van ligging. Deze corporatie is ook alleen actief in één kern.
Interne analyse	<i>Betrekken van de missie en visie</i>	De basis van de portefeuillestrategie is het ondernemingsplan, waar de missie en visie zijn opgenomen. De portefeuillestrategie is een verdere uitwerking van het ondernemingsplan, specifiek gericht op de vastgoedportefeuille.	In het strategievormingsproces is het beleidsplan geraadpleegd, waarin de missie en visie zijn opgenomen. De portefeuillestrategie is een doorvertaling van het beleidsplan specifiek gericht op de vastgoedportefeuille.	In het strategievormingsproces zijn de uitgangspunten uit de strategische visie van de corporatie betrokken.	De missie en visie van de corporatie zijn in de portefeuillestrategie opgenomen.	Het ondernemingsplan - waarin de visie en missie van de corporatie geformuleerd zijn - is betrokken in het strategievormingsproces. De portefeuillestrategie is een doorvertaling van het ondernemingsplan gericht op de vastgoedportefeuille. De portefeuillestrategie wordt daarnaast gezien als één geheel met het ondernemingsplan en facetbeleid zoals het huurbeleid.	De missie en visie van de corporatie zijn niet in de portefeuillestrategie betrokken. De corporatie beschikte tijdens het strategievormingsproces niet over een ondernemingsplan, waarin deze onderwerpen doorgaans zijn opgenomen.
Interne analyse	<i>In kaart brengen van de financiële situatie</i>	De financiële capaciteit is niet voor het bepalen van de wensportefeuille in kaart gebracht	De financiële capaciteit is niet voor het bepalen van de wensportefeuille in kaart gebracht.	De financiële capaciteit is niet voor het bepalen van de wensportefeuille in kaart gebracht. Daar is bewust voor gekozen omdat men de vraag naar woningen niet wil relateren aan de financiële capaciteit. Als blijkt dat de vraag naar woningen niet ingevuld kan worden door de financiële capaciteit, dan zou dat reden moeten zijn voor verdere acties waarin een fusie niet uitgesloten is.	Voor dat de wensportefeuille werd bepaald, is in kaart gebracht hoeveel financiële capaciteit er was om in te zetten voor de transitieopgave.	De financiële capaciteit is niet voor het bepalen van de wensportefeuille in kaart gebracht.	De financiële capaciteit is niet voor het bepalen van de wensportefeuille in kaart gebracht.
Financiële haalbaarheid en doorrekenen van scenario's	<i>Financiële doorrekening van de wensportefeuille</i>	Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: Ja Context: de portefeuillestrategie financieel doorgerekend. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio bepaald (gezamenlijk beoordelingskader AwWSW). Daaruit blijkt dat deze financieel haalbaar was op het moment van opstellen.	Wensportefeuille financieel doorgerekend: nee, wel verschillende doorgerekende beleidsscenario's Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: Ja Context: er is geen expliciete wensportefeuille bepaald die financieel doorgerekend is. Wel zijn vijf mogelijke beleidsscenario's in de portefeuillestrategie opgenomen en doorgerekend. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio bepaald (gezamenlijk beoordelingskader AwWSW). De scenario's waren financieel haalbaar.	Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: Ja Context: de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie is bepaald op basis van beleidsscenario's. Die doorrekeningen zijn opgenomen in de portefeuillestrategie. Per scenario is bepaald wat de ontwikkeling van de ratio's ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio is (gezamenlijk beoordelingskader AwWSW). Op basis daarvan is bepaald hoeveel woningen er per jaar gerealiseerd en verkocht moeten worden om de wensportefeuille binnen de financiële grenzen te kunnen realiseren.	Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: nee Hoe: onbekend Financieel haalbaar: Ja Context: de corporatie heeft de wensportefeuille getoetst op financiële haalbaarheid. Uit deze financiële doorrekening is gebleken dat de wensportefeuille financieel haalbaar was. De doorrekening of effecten daarvan zijn echter niet in de portefeuillestrategie opgenomen.	Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: Ja Context: de portefeuillestrategie is financieel doorgerekend. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR, LTV, solvabiliteit en dekkingsratio bepaald (gezamenlijk beoordelingskader AwWSW). Daaruit blijkt dat deze financieel haalbaar was op het moment van opstellen.	Wensportefeuille financieel doorgerekend: nee, maar wel beleidsrichtingen. Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: Ja Context: de corporatie heeft geen expliciete wensportefeuille bepaald. Wel zijn verschillende mogelijke beleidsrichtingen geformuleerd en daarvan de financiële haalbaarheid bepaald. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR, LTV en solvabiliteit bepaald (gezamenlijk beoordelingskader AwWSW). Uit die doorrekening blijkt dat alle beleidsscenario's op dat moment financieel haalbaar waren.

Financiële haalbaarheid en doorrekenen van scenario's	Scenarioanalyse	Scenario's opgenomen in de pfs: ja Hoeveel: één Type: financieel scenario Context: één financieel scenario opgenomen in de portefeuillestrategie met hogere rente en bouwkosten en tegenvallende verkoopopbrengsten om de financiële gevoeligheid te testen. Dat scenario's - net als het basisscenario - financieel haalbaar. De investeringen uit de portefeuillestrategie worden daarnaast jaarlijks volledig in de begroting opgenomen. Er is daarmee jaarlijks een actueel beeld over de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie.	Scenario's opgenomen in de pfs: ja Hoeveel: vijf Type: beleidsscenario's Context: zie hierboven.	Scenario's opgenomen in de pfs: ja Hoeveel: vijf Type: beleidsscenario's Context: zie hierboven.	Scenario's opgenomen in de pfs: nee, maar er is aangegeven dat er wel scenario's zijn gesimuleerd Hoeveel: onbekend Type: beleidsscenario's Context: door middel van het simuleren van verschillende financiële scenario's is getoetst wat de financiële gevoeligheid was van het transitieprogramma. Die scenario's of effecten daarvan zijn echter niet in de portefeuillestrategie opgenomen.	Scenario's opgenomen in de pfs: nee Hoeveel: nvt Type: nvt Context: voor de bepaling van de portefeuillestrategie zijn geen beleidsscenario's of financiële scenario's doorgerekend. Wel worden de financiële consequenties van de portefeuillestrategie jaarlijks in de meerjarenbegroting opgenomen. Sinds 2023 worden daarop ook verschillende scenario's uitgewerkt.	Scenario's opgenomen in de pfs: ja Hoeveel: zes Type: beleidsscenario's Context: zie hierboven.
Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen	Evaluatie en actualisatie	Beleidscyclus: ja Termijn: drie jaar Jaarlijkse evaluatie: ja Context: jaarlijks vindt er een evaluatie plaats en worden portefeuilledoelstellingen in een jaarplan opgenomen. Daarbij wordt gekeken of portefeuilledoelstellingen nog passen in de huidige tijdsgeest. Eens per drie jaar wordt de portefeuillestrategie volledig geactualiseerd.	Beleidscyclus: nee Termijn: nvt Jaarlijkse evaluatie: ja Context: de portefeuillestrategie wordt niet op vooraf bepaalde momenten geactualiseerd. Wel wordt de portefeuillestrategie jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld in het jaarplan.	Beleidscyclus: ja Termijn: vier jaar Jaarlijkse evaluatie: nee, maar wel bij elk investeringsvoorstel. Context: de portefeuillestrategie wordt eens in de vier jaar geactualiseerd en bij grote wijzigingen in de externe omgeving (zoals NPA). Daarnaast wordt tijdens het opstellen van elk investeringsvoorstel bekeken of de uitgangspunten in de portefeuillestrategie nog kloppen.	Beleidscyclus: nee Termijn: nvt Jaarlijkse evaluatie: nee, elke twee jaar. Context: er is geen vaste beleidscyclus voor de portefeuillestrategie bepaald. Het voornemen is om dit in de toekomst wel vast te stellen. Wanneer de portefeuillestrategie wordt geactualiseerd staat daarom nog niet vast. In de praktijk zal de portefeuillestrategie eens per vier jaar geactualiseerd worden, gelijk aan de beleidscyclus van de strategische visie. Het streven is om eens per twee jaar te bekijken of de portefeuillestrategie nog aansluit op de behoeften/wensen in de omgeving. Daarnaast evalueert en actualiseert men meerdere keren per jaar complexplannen.	Beleidscyclus: ja Termijn: vier jaar Jaarlijkse evaluatie: ja Context: eens per vier jaar wordt de portefeuillestrategie geactualiseerd. Dit is een vast onderdeel van de actualisatie van de algehele ondernemingsstrategie. Daarbij wordt ook het ondernemingsplan en het facetbeleid opnieuw vastgesteld. Daarnaast wordt de portefeuillestrategie jaarlijks geëvalueerd. Als daaruit blijkt dat aanpassingen benodigd zijn, dan wordt er een addendum op de portefeuillestrategie geschreven en voorgelegd aan de RvC.	Beleidscyclus: nee Termijn: nvt Jaarlijkse evaluatie: nee Context: de corporatie heeft in 2022 voor het eerst een portefeuillestrategie opgesteld. Op het moment van het interview en de analyse was er nog geen beleidscyclus voor de evaluatie en actualisatie van de portefeuillestrategie bepaald.
Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen	Meten en rapporteren van doelstellingen	Meten en rapporteren: ja Hoe: doelen uit het jaarplan worden gerapporteerd in managementrapportages Context: portefeuilledoelstellingen worden gemeten en gerapporteerd. Dit gebeurt aan de hand van het jaarplan. De voortgang van het jaarplan wordt gerapporteerd in managementrapportages.	Meten en rapporteren: nee Hoe: nvt Context: omdat er geen expliciete wensportefeuille is, kan de realisatie en voortgang hiervan niet gemonitord en gerapporteerd worden.	Meten en rapporteren: ja Hoe: managementrapportages Context: doelstellingen betreft de energetische kwaliteit van de vastgoedportefeuille worden twee keer per jaar gerapporteerd in managementrapportages. De groei van het woningbestand wordt indirect gemeten doordat prestatieafspraken met de gemeente worden gemeten. De voortgang van prestatieafspraken worden ook elk jaar gerapporteerd in een managementrapportage.	Meten en rapporteren: ja Hoe: managementrapportages Context: de doelstellingen in de portefeuillestrategie worden gemeten en gerapporteerd in managementrapportages.	Meten en rapporteren: ja Hoe: managementrapportages, jaarverslag en (meerjaren)begroting Context: doelstellingen opgenomen in de portefeuillestrategie worden gemeten en gerapporteerd in het jaarverslag, de (meerjaren)begroting en managementrapportages. Doelstellingen opgenomen in prestatieafspraken worden ook door de gemeente gemeten.	Meten en rapporteren: nee Hoe: nvt Context: op het moment van het interview en de analyse was nog onbekend hoe portefeuilledoelstellingen gemeten en gerapporteerd gaan worden.
Expliciteren van doelstellingen	Het beleidsdocument	Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuilleplan' is genoemd. Dit document heeft een tijdschik van 10 jaar.	Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdschik van 15 jaar.	Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdschik van 10 jaar.	Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. In dit document is geen tijdschik opgenomen. Wel is er een separate notitie waarin een tijdschik van ongeveer 15 jaar aan de doelstellingen is gekoppeld.	Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdschik van 15 jaar.	Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdschik van 12 jaar.

Expliciteren van doelstellingen	Doelstellingen voor beschikbaarheid	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: nee Ontwikkeling per woningtype: ja</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De wensportefeuille is niet verdeeld over de kernen van de gemeente omdat de corporatie alleen actief is één kern. De gewenste ontwikkeling per woningtypologie is in de portefeuillestrategie inzichtelijk gemaakt.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: nee Verdeeld over deelgebieden: nee Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: geen expliciete wensportefeuille met doelstellingen. Wel heeft de corporatie een aantal uitgangspunten geformuleerd, zoals: "het tekort aan sociale huurwoningen zal in de komende 15 jaar naar verwachting niet afnemen" en "nieuwbouw zal energieneutraal en gasloos zijn". Daarnaast blijkt dat men een impliciete doelstelling heeft om met ongeveer 100 woningen te groeien. Daarbij is niet bepaald wat de typologieën van deze woningen moeten worden of voor welke doelgroep die woningen beschikbaar moeten zijn. De corporatie is actief in één kern.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: nee Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De gewenste ontwikkeling per woningtypologie is niet inzichtelijk gemaakt. Wel is inzichtelijk wat voor een woningen de corporatie wil toevoegen (50/50 EGW/MGW). Het is niet bekend of de wensportefeuille met bepaalde woningtypen verminderd moet worden. De wensportefeuille is niet verdeeld over de kernen van de gemeente, terwijl de corporatie wel actief is in twee kernen. Die behoefte is er wel.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: nee Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De gewenste ontwikkeling per woningtypologie is niet inzichtelijk gemaakt. Wel wat voor een woningen de corporatie wil toevoegen, namelijk woningen geschikt voor jongeren en senioren (één- en tweepersoonshuishoudens). Wat de exacte typologieën van de te realiseren woningen moeten zijn, is niet bepaald in het portefeuillestrategie-document. Wel is er een separate notitie waar dit uit blijkt. De wensportefeuille is niet verdeeld over de kernen van de gemeente, dat wil men in de toekomst nog wel doen.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: ja Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De gewenste ontwikkeling per woningtypologie is niet inzichtelijk gemaakt. Ook niet wat voor een woningen de corporatie wil toevoegen, behalve dat dit kleinere en toegankelijke woningen moeten zijn voor ouderen. De wensportefeuille is wel verdeeld over de kernen van de gemeente.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: nee. Verdeeld over deelgebieden: nee Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: de corporatie heeft geen expliciete wensportefeuille bepaald maar wel enkele transitie richtingen uitgewerkt. Men ziet op basis van de externe analyse dat er vraag is naar meer woningen. Echter, het werkgebied bemoedigt dat. Daarom is er geen uitbreidingsdoelstelling bepaald. De corporatie is actief in één kern. In de portefeuillestrategie wordt geconcludeerd dat er een toename van woningen geschikt voor ouderen en afname van grotere woningen gewenst is. Daarvoor zijn echter geen doelstellingen opgenomen.</p>
Expliciteren van doelstellingen	Doelstellingen voor kwaliteit	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: ja, o.b.v. conditiescores. Echter, meer een streven dan harde doelstelling.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, o.b.v. energielabels.</p> <p>Context: de wensportefeuille is ingedeeld naar energielabels; er is bepaald hoe de energielabels zich moeten ontwikkelen in de portefeuille. Daarnaast is het streven dat elke woning een NEN-conditiescore 2 heeft. Dat is dus (nog) geen harde doelstelling.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: nee</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: nee</p> <p>Context: geen expliciete wensportefeuille met kwaliteitsdoelstellingen opgenomen in de portefeuillestrategie.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: nee, met reden.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, o.b.v. energielabels.</p> <p>Context: er is een doelstelling bepaald voor de uitsfasering van DEFG-labels. Er is niet voor gekozen om een doelstelling op te nemen voor de technische kwaliteit van de woningvoorraad. Dit met als reden dat de kwaliteit van de portefeuille voor het opstellen van de portefeuillestrategie in kaart is gebracht met als uitkomst dat de kwaliteit goed was. De corporatie zag daardoor geen aanleiding om kwaliteitsdoelstellingen op te nemen.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: nee</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, o.b.v. energielabels.</p> <p>Context: er zijn verschillende doelstellingen voor de energetische kwaliteit opgenomen. Zo is er bijvoorbeeld een doelstelling bepaald voor de uitsfasering van EFG-labels en het gemiddelde energielabel aan het einde van de tijdshorizon van portefeuillestrategie. Voor de technische kwaliteit zijn geen doelstellingen geformaliseerd.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: ja, o.b.v. conditiescores.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, o.b.v. energielabels.</p> <p>Context: er is bepaald welke conditiescore woningen met een doorexploiteerscenario aan het eind van de tijdshorizon minimaal moeten hebben. Ook is bepaald wat het gemiddelde energielabel van de woningvoorraad aan het einde van de tijdshorizon moet zijn.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: nee, wel in ander beleid.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, er is bepaald hoeveel woningen er worden verduurzaamd en naar welk niveau (operationele doelstelling)</p> <p>Context: er zijn verduurzamingsdoelstellingen uitgewerkt in de portefeuillestrategie, dit is explicieter gedaan in het duurzaamheidsbeleid van de corporatie. In de portefeuillestrategie is opgenomen hoeveel woningen men energetisch wil verbeteren en tot welk niveau/welke streefwaarde. Ook legt men zonnepanelen (geen doelstelling voor bepaald in pfs). Daarnaast worden de NPA op het gebied van de verduurzaming gevolgd. In de portefeuillestrategie zijn geen doelstellingen opgenomen voor de technische kwaliteit. De corporatie stuurt op een gemiddelde conditiescore 3 voor de vastgoedportefeuille. Deze doelstelling is niet opgenomen in de portefeuillestrategie maar in het (meerjaren)onderhoudsplan.</p>

Expliciteren van doelstellingen	Doelstellingen voor betaalbaarheid	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: verdeling naar huurklassen Context: de wensportefeuille is ingedeeld naar huurklassen; er is bepaald welk deel van de woningen in de portefeuille in een bepaalde huurklasse verhuurd moeten worden.	Doelstelling voor betaalbaarheid: nee Hoe: nvt Context: geen expliciete wensportefeuille.	Doelstelling voor betaalbaarheid: nee Hoe: nvt Context: de wensportefeuille is niet verdeeld naar huurklassen. Er zijn geen doelstellingen voor betaalbaarheid opgenomen. In de portefeuillestrategie is geconcludeerd dat de huidige portefeuille een voldoende spreiding heeft over verschillende huurklassen. Daarnaast is aangegeven dat er woningen worden gebouwd die worden verhuurd onder de aftoppingsgrenzen, een verdere specificering is er niet.	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: doelstelling o.b.v. percentage voor passend toewijzen en vrije toewijzingen. Context: de wensportefeuille is niet verdeeld naar huurklassen. Wel hanteert men toewijzingsnormen gebaseerd op regelgeving en wordt een streefhurenbeleid gevoerd.	Doelstelling voor betaalbaarheid: nee Hoe: nvt Context: de wensportefeuille is niet verdeeld naar huurklassen. De verdeling van de vastgoedportefeuille naar huurklassen is onderdeel van het huurbeleid.	Doelstelling voor betaalbaarheid: nee Hoe: nvt Context: de wensportefeuille is niet verdeeld naar huurklassen. In de portefeuillestrategie is wel opgenomen om het huidige huurbeleid te handhaven. Ook zijn er prestatieafspraken gemaakt met de gemeente over passend toewijzen.
Overig	Reflectie door respondent	Het is belangrijk de portefeuillestrategie op strategisch niveau te houden. De vuilkui is verzand te raken in operationele zaken. Dit is vooral een valkuil voor kleine corporaties.	Doelstellingen in de portefeuillestrategie hadden "strakker" geformuleerd kunnen worden. In andere beleidsplannen worden inmiddels expliciete doelstelling opgenomen, zodat ook kan worden gemeten of deze doelstellingen worden gehaald. Voor de portefeuilledoelstellingen is dat nog niet het geval.		De portefeuillestrategie moet niet als een soort van "bijbel" gezien moet worden: "het geeft de rode draad aan maar is niet dé waarheid".		Een externe stakeholder heeft de corporatie verzocht een portefeuillestrategie op te stellen. De portefeuillestrategie heeft nu geen link met de visie of missie maar is vanuit een begroting en duurzaamheidsbeleid opgesteld. Men vraagt zich af of dat de goede volgorde is.
Presteren naar opgaven en ambities in visitatierapport	Visitatiemethodiek 6.0	7,6	7,0	7,2	7,1	7,0	6,9

Onderdeel	Activiteit	Grote corporatie 1	Grote corporatie 2	Grote corporatie 3	Grote corporatie 4	Grote corporatie 5
Externe analyse	<i>Het bepalen van de vraag naar woningen</i>	<p>Prognoses. Er zijn twee onderzoekers in dienst die onderzoek doen naar de woonbehoeften in het werkgebied. De gegevens zijn gebundeld en daaraan is een eigen duiding gegeven.</p> <p>Daarnaast is bekend dat er een onderzoek is gebruikt naar de woonbehoeften in de woningmarktregio.</p>	<p>Prognoses en gemeentelijke onderzoeken. De ontwikkeling van de bevolking en huishoudens zijn in kaart gebracht op basis van prognoses van een extern bureau. Ook heeft de corporatie gegevens van het CBS en het SCP en gemeentelijke onderzoeken gebruikt om de vraag naar woningen te bepalen.</p> <p>Er is door de corporatie zelf onderzoek gedaan naar de woon-technische wensen van huurders. De gemiddelde inschrijfduur en de gemiddelde zoektijd van woningzoekenden is in kaart gebracht op basis van gegevens uit het woonruimteverdeelsysteem.</p>	<p>De vraag naar woningen is in kaart gebracht op basis van de woningbouwopgave in de MRA uit het onderzoek Opgaven en Middelen Corporatiesector.</p> <p>De corporatie heeft met data uit het woonruimteverdeelsysteem de slaagskans van woningzoekenden met een gemiddeld inkomen onderzocht.</p> <p>De corporatie heeft twee onderzoeken laten uitvoeren door een extern bureau: 1) een onderzoek naar de verhuisbewegingen in de regio en 2) een onderzoek naar de huisvesting en slaagskans van gezinnen. Voorts is door de corporatie onderzoek gedaan naar de plancapaciteit van gemeenten om te bepalen of de geschetste opgaven ook binnen het werkgebied gerealiseerd konden worden.</p>	<p>De vraag naar woningen is in kaart gebracht op basis van de woonvisies van de verschillende gemeenten in het werkgebied. Daarnaast zijn diverse demografische prognoses betrokken.</p> <p>De corporatie heeft met data uit het woonruimteverdeelsystemen de slaagskans van woningzoekenden onderzocht.</p>	<p>De vraag naar woningen is in kaart gebracht op basis van prognoses van een extern bureau, aangevuld met demografische prognoses van de gemeente en het CBS. Dit is gebeurd in het proces om tot de ondernemings- en de vastgoedstrategie te komen, waar de portefeuillestrategie een doorvertaling van is gericht op de vastgoedportefeuille.</p> <p>Er is aangegeven dat een externe analyse is gemaakt o.b.v. veel data. Naast demografische prognoses van een externe partij waren dit gegevens over woningzoekenden en verhuringen in de corporatiesector. Hoe dit is gebeurd, is niet bekend.</p>
Externe analyse	<i>Het betrekken van belanghouders</i>	<p>Belanghouders zijn gemeenten, de huurdersbelangenorganisatie en andere corporaties actief in hetzelfde werkgebied.</p> <p>Deze belanghouders zijn niet betrokken bij het tot stand komen van de portefeuillestrategie. Dit is wel gebeurd bij het opstellen van het Visie- en Ambitiedocument waar de portefeuillestrategie een doorvertaling van is. Belanghouders worden ook betrokken op tactisch niveau; in de wijken waar de corporatie actief is wordt met belanghouders gesproken over specifieke opgaven.</p>	<p>Belanghouders zijn gemeenten, de huurderbelangenorganisaties, andere corporaties actief in hetzelfde werkgebied en zorg- en welzijnsorganisaties.</p> <p>In 'ophaalgesprekken' is bij deze partijen geïnformeerd naar de ontwikkelingen en wensen in de regio's. De huurdersbelangenorganisaties hebben de mogelijkheid gekregen om op basis van hun adviesrecht een advies uit te brengen op de portefeuillestrategie. Dit advies is echter uitgebleven. Jaarlijks worden portefeuilledoelen met de huurdersbelangenorganisaties doorgesproken als onderdeel van de meerjarenbegroting en prestatieafspraken.</p>	<p>Belanghouders zijn gemeenten en de huurdersbelangenorganisatie.</p> <p>Deze belanghouders zijn niet in het strategievormingsproces betrokken. Deze belanghouder zijn in het proces om tot het ondernemingsplan te komen om advies en feedback gevraagd. Omdat de portefeuillestrategie een vertaling is van de doelen uit het ondernemingsplan maar dan specifiek gericht op de vastgoedportefeuille, zijn in het proces tot de portefeuillestrategie deze belanghouders niet meer betrokken.</p>	<p>Belanghouders zijn gemeenten en de huurdersbelangenorganisatie.</p> <p>Deze belanghouders zijn niet in het proces tot de portefeuillestrategie betrokken. Wel zijn zij achteraf geïnformeerd, waarbij ze de portefeuillestrategie hebben goedgekeurd.</p>	<p>Belanghouders zijn de gemeente en huurdersbelangenorganisatie.</p> <p>Zij zijn niet in het proces tot de portefeuillestrategie betrokken. Wel is de huurdersbelangenorganisatie betrokken geweest bij het tot stand komen van de ondernemingsstrategie, wat een belangrijke onderlegger is voor de portefeuillestrategie.</p>

Interne analyse	<i>In kaart brengen van de vastgoedportefeuille</i>	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van woningtypologieën, ligging, grootten, huurklassen, energielabels/energie indexen en NEN-conditiescores.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van ligging, woningtypologieën, grootten, huurprijzen en energielabels. Ook heeft de corporatie het aandeel bedrijfsroerendgoed, maatschappelijk onroerend goed en zorg onroerend goed in de vastgoedportefeuille in kaart gebracht.	De vastgoedportefeuille is in kaart gebracht op basis van ligging, grootte en huurprijs. De vastgoedportefeuille is niet in kaart gebracht op basis van kwaliteitskenmerken zoals energielabels of conditiescores.	Jaarlijks wordt er een performance-analyse van de vastgoedportefeuille gemaakt, waarin de financiële en maatschappelijke prestaties van de vastgoedportefeuille zijn opgenomen. De energieprestaties zijn ook in kaart gebracht en afgezet tegen de energieprestaties van portefeuilles van andere (grote) corporaties. Daarnaast heeft de corporatie risicofactoren zoals leeftijd, concentratie bouwjaren, aandeel verkoop onder voorwaarde woningen, aandeel woningen in een VvE, aandeel woningen met een lage brandveiligheid en woningen met kans op funderingsschade in kaart gebracht. Voorts is het directe rendement van de vastgoedportefeuille inzichtelijk gemaakt.	De vastgoedportefeuille in kaart gebracht op basis van aantallen woningen per huurklasse, ligging, conditiescores, fundering statussen, wel of geen aardgas aansluiting, energielabels en de bruto/netto-verhouding van de kasstromen uit complexen.
Interne analyse	<i>Betrekken van de missie en visie</i>	Het Visie- en Ambitiedocument - waar de missie en visie in zijn opgenomen - is betrokken in het strategievormingsproces. De portefeuillestrategie is een doorvertaling van het Visie- en Ambitiedocument gericht op de vastgoedportefeuille.	De portefeuillestrategie is een vertaling van de ondernemingsdoelstellingen uit het ondernemingsplan, gericht op de vastgoedportefeuille. In het ondernemingsplan zijn de missie en visie opgenomen.	De portefeuillestrategie is een vertaling van de ondernemingsdoelstellingen uit het ondernemingsplan, gericht op de vastgoedportefeuille. In het ondernemingsplan zijn de missie en visie opgenomen.	De portefeuillestrategie is gebaseerd op de uitgangspunten uit het visie en missie document.	De ondernemingsstrategie - waarin de missie en visie zijn geformuleerd - is als startpunt gebruikt voor de doelstellingen in de portefeuillestrategie.
Interne analyse	<i>In kaart brengen van de financiële situatie</i>	Voordat de wensportefeuille werd bepaald, is in kaart gebracht hoeveel financiële capaciteit er was om in te zetten voor de transitieopgave. Daarnaast werkt deze corporatie inmiddels met een dynamische portefeuillestrategie waaruit de actuele financiële situatie voortdurend wordt bijgehouden.	Voordat de wensportefeuille werd bepaald, is in kaart gebracht hoeveel financiële capaciteit er was om in te zetten voor de transitieopgave.	De financiële capaciteit is niet voor het bepalen van de wensportefeuille in kaart gebracht.	Voordat de wensportefeuille werd bepaald, is in kaart gebracht hoeveel financiële capaciteit er was om in te zetten voor de transitieopgave.	Doordat de ondernemingsstrategie al eerder - op hoofdlijnen - financieel was doorgerekend, wist men ook vooraf de financiële positie en of doelstellingen op hoofdlijnen financieel haalbaar waren.

Financiële haalbaarheid en doorrekenen van scenario's	Financiële doorrekening van de wensportefeuille	<p>Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: in eerste instantie niet maar in dynamische pfs inmiddels wel.</p> <p>Context: de wensportefeuille is op financiële haalbaarheid getoetst. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR en LTV bepaald (gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW). In de portefeuillestrategie is zichtbaar dat de wensportefeuille op lange termijn niet haalbaar is. Het doorrekenen van de financiële haalbaarheid is voor deze corporatie een doorlopend proces. Omdat de corporatie naast het "statische" portefeuillestrategie-document ook met een dynamische portefeuillestrategie werkt – waarin wijzigingen direct worden doorgerekend – is er altijd actueel inzicht in de financiële haalbaarheid van de portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie – die blijkt de dynamische portefeuillestrategie – is financieel haalbaar.</p>	<p>Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: ja</p> <p>Context: de portefeuillestrategie is financieel doorgerekend. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR en LTV bepaald (gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW). Er zijn verschillende beleidsscenario's bepaald en additioneel bij de al geplande investeringen – in de meest recente meerjarenbegroting – opgeteld. De conclusie daaruit was dat de portefeuillestrategie op dat moment financieel haalbaar was, als het rendement op de vastgoedportefeuille zou worden verbeterd. Het verbeteren van het rendement op de vastgoedportefeuille is daarbij als doelstelling opgenomen.</p>	<p>Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: ja</p> <p>Context: de portefeuillestrategie is getoetst op financiële haalbaarheid. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. De ICR en LTV worden daarbij als meest kritische parameters genoemd (gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW). Uit de doorrekening is gebleken dat de doelstellingen opgenomen in de portefeuillestrategie op dat moment financieel haalbaar waren.</p>	<p>Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio-ontwikkeling Financieel haalbaar: ja, na keuze tussen verschillende beleidsscenario's.</p> <p>Context: de wensportefeuille is financieel doorgerekend. Die doorrekening is opgenomen in de portefeuillestrategie. Daarbij is de impact op de financiële ratio's ICR, LTV en solvabiliteit bepaald (gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW). Daaruit bleek dat niet alle ambities financieel haalbaar waren. De corporatie heeft vervolgens verschillende financieel haalbare beleidsscenario's gesimuleerd, waarin de uitgaven aan renovaties en nieuwbouw varieerde. Uiteindelijk heeft het directieteam één scenario gekozen, die is uitgewerkt in de portefeuillestrategie als financieel haalbare portefeuille.</p>	<p>Wensportefeuille financieel doorgerekend: ja Opgenomen in pfs: ja Hoe: ratio en geborgde schuldontwikkeling Financieel haalbaar: ja</p> <p>Context: doordat de ondernemingsstrategie al eerder financieel was doorgerekend, wist men ook vooraf de financiële positie en of doelstellingen op hoofdlijnen financieel haalbaar waren. De corporatie heeft deze doorrekening in de meerjaren(begroting) aangevuld met actuele uitgangspunten en afspraken. De volledige wensportefeuille is in de (meerjaren)begroting ingerekend. Uit die doorrekening is geconcludeerd dat de portefeuillestrategie financieel haalbaar is. In de portefeuillestrategie is de ontwikkeling van de LTV in de DAEB-tak en de geborgde leningportefeuille zichtbaar.</p>
Financiële haalbaarheid en doorrekenen van scenario's	Scenarioanalyse	<p>Scenario's opgenomen in de pfs: nee, maar men rekent inmiddels vaak scenario's door (dynamische pfs) Hoeveel: nvt Type: nvt</p> <p>Context: er worden scenarioanalyses uitgevoerd. Dit gebeurt omdat de huidige financiële- en beleidsomgeving turbulent is. Scenario's die worden doorgerekend zijn zowel financieel als beleidsmatig van aard. Deze zijn niet opgenomen in de portefeuillestrategie. Men werkt ook met een dynamische portefeuillestrategie waarin doorlopend veranderingen in beleid en de buitenwereld worden aangepast.</p>	<p>Scenario's opgenomen in de pfs: ja Hoeveel: vijf Type: beleidsscenario's</p> <p>Context: zie hierboven.</p>	<p>Scenario's opgenomen in de pfs: nee Hoeveel: nvt Type: nvt</p>	<p>Scenario's opgenomen in de pfs: ja Hoeveel: twee Type: beleidsscenario's</p> <p>Context: zie hierboven.</p>	<p>Scenario's opgenomen in de pfs: nee Hoeveel: nvt Type: nvt</p> <p>Context: voor de bepaling van de portefeuillestrategie zijn geen beleidsscenario's of financiële scenario's doorgerekend. Wel worden jaarlijks in de meerjarenbegroting (waarin de kasstromen uit de portefeuillestrategie volledig ingerekend zijn) scenario's opgenomen om te testen in hoeverre de begroting realiseerbaar (en dus de wensportefeuille) is in andere (financiële) omstandigheden (voorbeeld: hogere rente en/of inflatie).</p>

Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen	<i>Evaluatie en actualisatie</i>	<p>Beleidscyclus: ja Termijn: vijf Jaarlijkse evaluatie: ja, doorlopende evaluatie</p> <p>Context: de portefeuillestrategie wordt eens per vijf jaar geactualiseerd of wanneer er sprake is van een verandering in de omgeving die van invloed is op de doelstellingen. Daarnaast wordt de dynamische portefeuillestrategie doorlopend geëvalueerd en – indien nodig – bijgesteld op nieuwe ontwikkelingen. Daarbij blijven doelstellingen gelijk aan de doelstellingen die zijn opgenomen 'statische' portefeuillestrategie. De weg daarnaartoe (de transitieopgave) kan echter eventueel anders worden ingevuld.</p>	<p>Beleidscyclus: ja Termijn: vijf jaar en bij grote wijzigingen in de omgeving Jaarlijkse evaluatie: ja, o.b.v. portfolioplannen</p> <p>Context: elke vijf jaar wordt de portefeuillestrategie geactualiseerd. Dit vindt meestal plaats na het opstellen van een nieuw ondernemingsplan. Actualisering vindt eerder plaats als de externe omgeving dusdanig is gewijzigd waardoor de portefeuillestrategie daar onvoldoende meer op aansluit (bijvoorbeeld NPA). Daarnaast werkt deze corporatie met portfolioplannen. Portfolioplannen zijn een vertaling van de portefeuillestrategie voor een bepaalde regio. Portfolioplannen worden jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd omdat prestatieafspraken met verschillende gemeenten ook jaarlijks worden gemaakt.</p>	<p>Beleidscyclus: nee Termijn: nvt Jaarlijkse evaluatie: nee</p> <p>Context: er is geen formele beleidscyclus ingeregeld voor de actualisatie van de portefeuillestrategie. Omdat de portefeuillestrategie een vertaling is van de ondernemingsdoelstellingen uit het ondernemingsplan en deze eens per vier jaar wordt geactualiseerd, wordt de portefeuillestrategie in de praktijk ook eens per vier jaar geactualiseerd. Voorts evalueert en (als dat nodig blijkt) actualiseert de corporatie de portefeuillestrategie bij grote externe veranderingen, zoals de invoering van de NPA of nieuwe gemeentelijke prestatieafspraken. Ook als gebiedsvisies wijzigen, is dat een reden om de portefeuillestrategie daarop aan te passen.</p>	<p>Beleidscyclus: nee Termijn: nvt Jaarlijkse evaluatie: ja</p> <p>Context: er is geen formele beleidscyclus ingeregeld voor de actualisatie van de portefeuillestrategie. Praktisch wordt de portefeuillestrategie ongeveer eens per vijf jaar geactualiseerd. Dit kan echter ook worden vervroegd bij grote veranderingen in de omgeving. Ook wordt de portefeuillestrategie jaarlijks geëvalueerd en waar nodig op onderdelen bijgesteld in het jaarplan.</p>	<p>Beleidscyclus: nee Termijn: nvt Jaarlijkse evaluatie: ja</p> <p>Context: er is geen vaste beleidscyclus ingeregeld voor de actualisatie van de portefeuillestrategie. Wel wordt de ondernemingsstrategie eens per vier jaar geactualiseerd. Als hierdoor de portefeuilledoelstellingen wijzigen, dan wordt de portefeuillestrategie ook geactualiseerd. Daarnaast evalueert de corporatie jaarlijks de portefeuillestrategie om te bepalen of deze nog voldoet aan wet-regelgeving. Soms leidt dit tot kleine aanpassingen.</p>
Evaluatie, actualisatie en meten en rapporteren van doelstellingen	<i>Meten en rapporteren van doelstellingen</i>	<p>Meten en rapporteren: ja Hoe: doelstellingen uit visie en ambitie document in managementrapportages</p> <p>Context: doelstellingen worden in managementrapportages gerapporteerd. De doelstellingen zijn afkomstig uit het Visie- en Ambitiedocument, waar de portefeuillestrategie een doorvertaling van is. Ook vindt er een jaarlijkse evaluatie van de portefeuillestrategie plaats in het jaarverslag en de (meerjaren)begroting.</p>	<p>Meten en rapporteren: ja Hoe: in (meerjaren)begroting en softwaretool voor assetmanagement</p> <p>Context: portefeuilledoelstellingen worden op twee wijzen gemeten. 1) in een softwaretool waarin data visueel wordt weergegeven. Die data worden gebruikt ter verantwoording van portefeuilledoelen in de (meerjaren)begroting. 2) Ook worden portefeuilledoelen in een softwaretool gemeten die wordt gebruikt voor assetmanagement. In die tool worden de transitieprogramma's op regioniveau opgenomen door assetmanagers. De portefeuilemanager controleert aan de hand daarvan of de totale vastgoedportefeuille in de gewenste richting beweegt.</p>	<p>Meten en rapporteren: nee Hoe: op ad hoc basis</p> <p>Context: het meten en rapporteren van doelstellingen is nog in ontwikkeling. Momenteel gebeurt dat voornamelijk op ad hoc basis. De corporatie heeft de beschikking over een softwarepakket voor assetmanagement die in de toekomst gebruikt zal worden om portefeuilledoelstellingen te meten en te rapporteren.</p>	<p>Meten en rapporteren: ja Hoe: doelen uit het jaarplan worden gerapporteerd in managementrapportages</p> <p>Context: doelstellingen uit de portefeuillestrategie worden vertaald naar jaardoelen en opgenomen in een jaarplan. Doelstellingen uit het jaarplan worden gemeten en gerapporteerd in managementrapportages. Ook wordt in de portefeuillestrategie teruggeblikt op de doelstelling uit de vorige portefeuillestrategie en geconcludeerd of doelstellingen zijn behaald of niet.</p>	<p>Meten en rapporteren: ja Hoe: doelen uit de portefeuillestrategie worden gerapporteerd in managementrapportages en het jaarverslag.</p>
Expliciteren van doelstellingen	<i>Het beleidsdocument</i>	<p>Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdhorizon van 10 jaar, opgedeeld in twee beleidsperiodes van ieder vijf jaar.</p>	<p>Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdhorizon van 10 jaar.</p>	<p>Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdhorizon van 10 jaar.</p>	<p>Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuillestrategie' is genoemd. Dit document heeft een tijdhorizon van 10 jaar.</p>	<p>Er is een beleidsdocument aanwezig die 'Portefeuilleplan' is genoemd. Dit document heeft een tijdhorizon van 10 jaar.</p>

Expliciteren van doelstellingen	Doelstellingen voor beschikbaarheid	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: ja Ontwikkeling per woningtype: ja</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De wensportefeuille is over de verschillende gemeenten in het werkgebied verdeeld. Het toevoegen van nieuwbouw in kleinere gemeenten is afhankelijk van de mogelijkheid om woningen in de grootste gemeente toe te voegen. Ook is de gewenste ontwikkeling van de portefeuille bekend. Dit is bepaald op basis van woningtypologieën en grootte (m2).</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: ja Ontwikkeling per woningtype: ja</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De gewenste ontwikkeling per woningtypologie is ook inzichtelijk gemaakt. De groei van de vastgoedportefeuille is verdeeld over de verschillende gemeenten waar de corporatie actief is.</p> <p>Er is ook een doelstelling bepaald voor het aandeel BOG-, MOG- en ZOG in portefeuille. Daarnaast zijn strategische richtingen (groeien, consolideren of krimpen) voor parkeerplaatsen en woningen in VvE's bepaald. Aan deze richtingen zijn echter geen aantallen gekoppeld.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: ja Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De gewenste ontwikkeling per woningoppervlakte is inzichtelijk gemaakt (dus niet o.b.v. typologieën maar categorieën oppervlakten, zoals 55m2-75m2). De groei van de vastgoedportefeuille is verdeeld over de verschillende gemeenten en stadsdelen (van één grote stad) in het werkgebied van deze corporatie.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: ja Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context: de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De gewenste ontwikkeling per woningtypologie is niet inzichtelijk gemaakt. Het is wel bekend in welke type woningen de corporatie wil groeien. Voorts is bepaald in welke producten men wil krimpen maar niet met hoeveel.</p> <p>Ook is voor bedrijfsnonroerendgoed en verkoop onder voorwaarden woningen bepaald met hoeveel eenheden de vastgoedportefeuille wordt teruggedrongen. De wensportefeuille is verdeeld over de verschillende gemeenten en stadsdelen (van één grote stad) in het werkgebied van deze corporatie.</p>	<p>Omvang wensportefeuille bepaald: ja Verdeeld over deelgebieden: nee Ontwikkeling per woningtype: nee</p> <p>Context; de omvang van de wensportefeuille is bepaald. De wensportefeuille is niet verdeeld over de verschillende deelportefeuilles. Dat wil de corporatie nog verder uitwerken, zodat per deelportefeuille bekend is hoe de vastgoedvoorraad zich dient te ontwikkelen. Er is niet bepaald welke woningtypologieën er bijgebouwd moeten worden. Ook dat wordt nog verder uitgewerkt op basis van productmarkt-combinaties, die op het moment van het interview en de analyse nog in ontwikkeling waren. Wel is er bepaald hoeveel kamers het grootste deel van de nieuwbouwwoningen moeten hebben en is de gewenste ontwikkeling van het aantal woningen voor kwetsbare doelgroepen bepaald.</p>
Expliciteren van doelstellingen	Doelstellingen voor kwaliteit	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: ja, o.b.v. conditiescore.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, o.b.v. energielabels.</p> <p>Context: er zijn doelstellingen bepaald voor de gemiddelde energielabel van de portefeuille en de uitfasering van EFG-labels. De corporatie heeft daarnaast een gemiddelde conditiescore voor de voorraad bepaald als doelstelling.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: ja, maar vooral operationeel (aantal renovaties per jaar).</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, jaarlijkse CO2-besparing en ontwikkeling energie indexen/labels.</p> <p>Context: er zijn doelstellingen bepaald voor het aantal renovaties per jaar, de jaarlijkse gewenste CO2-besparing. Daarnaast is de gewenste ontwikkeling van de portefeuille o.b.v. energielabels en energie index inzichtelijk gemaakt. Er zijn doelstellingen opgenomen voor de technische kwaliteit. Deze doelstellingen zijn operationeel van aard (aantal renovaties per jaar). Men heeft daarnaast een PvE waarin doelstellingen opgenomen zijn voor renovaties (operationeel).</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: nee, nog in ontwikkeling.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja (zonnepanelen/aansluiten op alternatieve warmtebron), maar inzicht in portefeuille nog in ontwikkeling.</p> <p>Context: doelstellingen voor kwaliteit zijn nog in ontwikkeling. Er is daarom geen expliciete doelstelling voor de technische kwaliteit bepaald. In het PvE van de corporatie is een doelstelling voor de technische kwaliteit bepaald o.b.v. conditiemetingen maar een conditiescore zegt alleen iets over de buitenzijde van de woningen. Er is geen volledig inzicht op de binnenkant. Ook zijn doelstellingen voor het (energetisch) kwaliteitsniveau beperkt opgenomen. De corporatie heeft wel doelstellingen bepaald voor het aantal woningen dat geschikt moet zijn om aan te sluiten op een alternatieve warmtebron aan het eind van de tijdshorizon en het aantal zonnepanelen op daken van eengezinswoningen.</p> <p>De corporatie werkt aan beter inzicht</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: ja, meerdere.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, energie index en aansluiten op warmtenet.</p> <p>Context: er zijn verschillende doelstellingen opgenomen voor de (energetische) kwaliteit. Er zijn doelstellingen opgenomen voor de gemiddelde energie index, aandeel woningen aangesloten op een warmtenet, het gemiddelde klanttevredenheidscijfer, het verbeteren van de brandveiligheid en het monitoren van complexen met een verhoogde kans op funderingsschade. Men vond dat er te veel doelstellingen opgenomen zijn voor dit onderdeel en dat doelstellingen voor kwaliteit ook snel operationeel worden. Er is voor goede doelstellingen voor kwaliteit ook nog niet altijd volledig zicht op de huidige kwaliteit van de vastgoedportefeuille (voorbeeld funderingsschade is nog in ontwikkeling). Men vindt de sec een NEN-conditiescore daarnaast geen goede indicator voor de algehele kwaliteit van de portefeuille.</p>	<p>Doelstelling(en) voor technische kwaliteit: ja, o.b.v. conditiescores maar corporatie ontwikkelt eigen indicator.</p> <p>Doelstelling(en) voor energetische kwaliteit: ja, o.b.v. energielabels en aantal woningen van het aardgas af.</p> <p>Context: er zijn verschillende doelstellingen opgenomen voor de (energetische) kwaliteit. Met een eigen indicatie wil de corporatie gaan sturen op de algehele kwaliteit. Deze indicator was tijdens de analyse nog in ontwikkeling. Daarnaast is de doelstelling geformuleerd om over 10 jaar geen woningen meer met achterstallig onderhoud (conditiescores 5 en 6) en een urgent funderingsprobleem te hebben. Ook is de doelstelling geformuleerd om 13.000 bestaande woningen van het aardgas af te halen (operationeel) en in 10 jaar tijd alle EFG-labels energetisch te verbeteren.</p>

Expliciteren van doelstellingen	<i>Doelstellingen voor betaalbaarheid</i>	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: de wensportefeuille is ingedeeld naar huurklassen.	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: de wensportefeuille is ingedeeld naar huurklassen.	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: doelstellingen voor jaarlijkse verhuringen en toevoegen in het middenhuursegment. Context: de wensportefeuille is niet ingedeeld naar huurklassen. Wel is de wensportefeuille verdeeld naar DAEB en niet-DAEB woningen en zijn er doelstellingen geëxpliciteerd betreft jaarlijkse verhuringen. Ook is er een doelstelling opgenomen om een bepaald aantal woningen in het middensegment toe te voegen.	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: er is een doelstelling opgenomen om het grootste deel van de voorraad beschikbaar te houden voor huishoudens die huurtoeslag ontvangen en een doelstelling voor de beschikbaarheid van woningen voor de lage middeninkomens.	Doelstelling voor betaalbaarheid: ja Hoe: de wensportefeuille is ingedeeld naar huurklassen.
Overig	<i>Reflectie door respondent</i>	Corporaties en gemeenten werken nauwelijks samen bij de bepaling van strategie. Afstemming en samenwerking tussen gemeenten en corporaties onderling in het kader van strategievorming wordt gezien als een verbeterpunt.		Er is aangegeven dat - door veel turbulentie in de omgeving - de portefeuillestrategie vaker dan verwacht moet worden bijgesteld. Daarnaast stuurt de corporatie inmiddels strakker op de portefeuillestrategie, waar dat het in het verleden vooral een papieren exercitie was voor de vorm. Dat heeft een positief effect. Het wordt belangrijk gevonden dat heel de organisatie de portefeuillestrategie naleeft.	De corporatie actualiseert op het moment van het interview de portefeuillestrategie. Daarbij is de wens om het document korter, leesbaarder en dus laagdrempeliger te maken om erbij te pakken voor medewerkers. Men wil meer focus aanbrengen in doelstellingen en deze dus comprimeren tot de belangrijkste.	Als verbeterpunt is opgegeven dat beleid - dat in de portefeuillestrategie gebruikt wordt - ook volledig klaar is als het document wordt topgesteld. Nu waren beleidsstukken zoals het doelgroepenbeleid, de productmarktcombinaties en de eigen indicator voor kwaliteit nog niet klaar. Daarnaast zou de corporatie de portefeuillestrategie zo specifiek mogelijk maken en dus willen doorvertalen naar deelportefeuilles, zodat "assetmanagers precies weten wat ze moeten doen".
Presteren naar opgaven en ambities in visitatierapport	<i>Visitatiemethodiek 6.0</i>	7,3	Niet bepaald door visitatiemethodiek 7.0	7,3	7,3	7,8

