

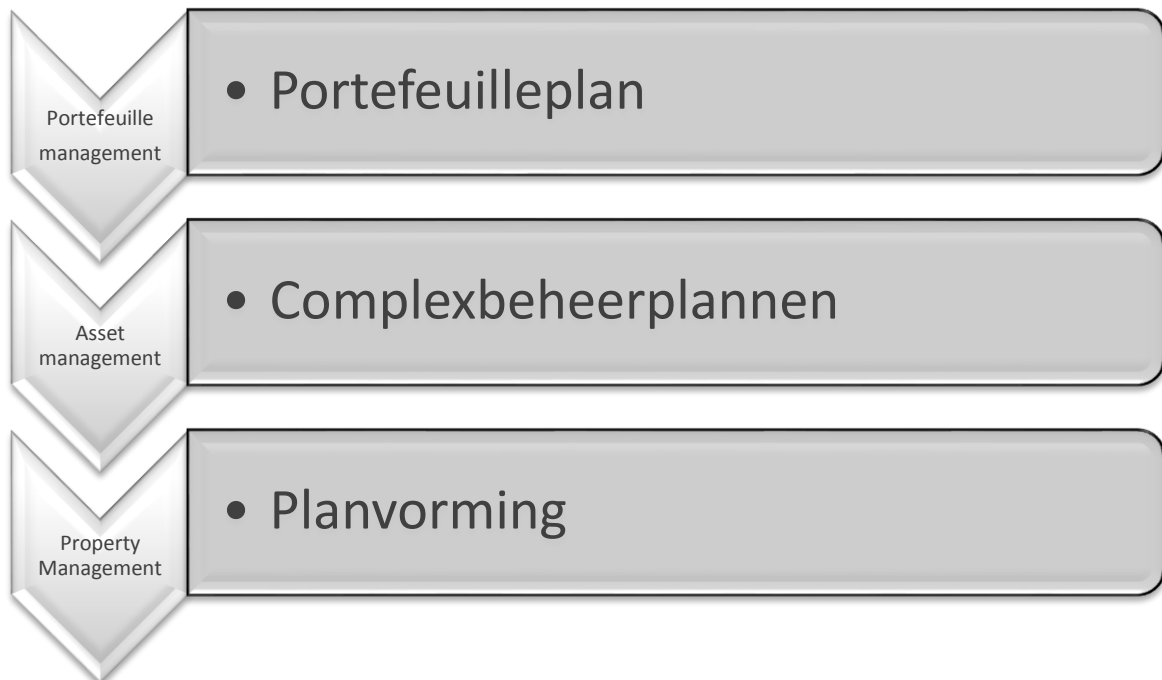
WONING		SWOT - ANALYSIS COMPLEX					
		1	2	3	4	5	
A. MARKTPERSPECTIEF				3			
B. VASTGOEDKENMERKEN					4		
C. TOEKOMSTWAARDE	1						
D. GEBRUIKSWAARDE		2					
E. BELEVINGSWAARDE			2				
F. ENERGETISCHE KWALITEIT						5	
G. GEZONDHEID					4		
H. VEILIGHEID				3			

MODEL SWOT ANALYSISUS REAL ESTATE

PORTEFEUILLEMANAGEMENT EN SWOT ANALYSE

Portefeuillemanagement is een dynamisch proces waarbij telkens opnieuw geanalyseerd, geëvalueerd, uitgevoerd en gestuurd wordt. Er wordt gestuurd op strategisch voorraadbeleid. De uitkomsten van het integraal sturen van de woningportefeuille worden veranderingsopgaves genoemd. Deze opgave kan uit verschillende uitkomsten bestaan, ook afhankelijk van de woningcorporatie. Enkele voorbeelden zijn: 'duurzaam renoveren', 'afstoten', 'herbestemmen' of 'doelgroep verandering'.

Het sturen van de portefeuille wordt gedaan op verschillende aspecten. Het renderen van de complexen speelt een belangrijke rol. Veel woningcorporaties sturen hun portefeuille op de technische staat van de woningen, de huurprijs, de verhuurbaarheid en de resterende levensduur. Om op een juiste manier de woningportefeuille te sturen is het dus belangrijk om het rendement, de kracht en de zwakten van de complexen in het bezit te herkennen en te analyseren. In de tijd van economische recessie, de verhuurderheffing en een afnemende kwaliteit van de woningvoorraad geen overbodige luxe.



Figuur 1 Portefeuillemanagement woningcorporaties.

Relevantie analyse complexen

De analyse van de complexen bij woningcorporaties vaak gedaan op basis van bestaande informatie zoals: technische staat, resterende levensduur, huurprijs en verhuurbaarheid. Summiere informatie omdat de technische staat een moment opname is, resterende levensduur een theoretische levensduur is en huurprijs en leegstand te beïnvloeden zijn.

Er zal dus meer informatie beschikbaar moeten zijn om de juiste afwegingen te maken in het portefeuillemanagement van de woningcorporatie. Er moet een analyse gemaakt worden op verschillende aspecten die van belang zijn voor zowel de woningcorporatie als voor zijn klant, de huurder. Door deze aspecten te onderzoeken, te analyseren en te waarderen kunnen onderbouwde keuzes gemaakt worden zodat woningverbeteringen, renovaties of onderhoud niet op basis van 'onderbuik gevoelens' gemaakt worden.

Door de complexen te beoordelen op hun sterkten, zwakten, kansen en uitdagingen kan gericht een veranderingsopgave en strategie gekozen worden en gericht een 'uitvraag' naar uitvoerende bedrijven gedaan worden. Na uitvoering van de maatregelen kan gecheckt worden of de opgave ook daadwerkelijk gerealiseerd is.

Aanleiding voor 'model SWOT analyse real estate'

De aanleiding voor het model is:

- Economische recessie en verhuurderheffing waardoor woningcorporaties onder druk komen te staan en er met minder middelen (euro's) evenveel of meer gedaan moet worden;
- De teruglopende woonkwaliteit van de bestaande woningvoorraad;
- Toekomstwaarde realisatie van de bestaande woningvoorraad;
- Het ontstaan van het bewust 'klantdenken' waarbij aandacht wordt gegeven aan de woonwensen van de woonconsument;
- De informatie waarop gekozen wordt voor bijvoorbeeld renovatie, woningverbetering, onderhoud, sloop is nog te summier.

Om te beantwoorden aan de bovenstaande aanleidingen moet een model ontwikkeld worden. Globaal kan gesteld worden dat dit model aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- Het model moet de sterkte en de zwakten van de bestaande woningvoorraad in beeld brengen;
- Het model moet objectief zijn en rekenen op basis van veel verschillende data;
- Niet bestaande data moet op een snelle manier verzameld kunnen worden;
- Het model moet aandacht geven aan de woonwensen van de woonconsument;
- Het model moet een onderbouwing geven aan de strategische en tactische beslissingen.

Opzet van het model 'SWOT analyse real estate'

Uitgangspunt bij het ontwikkelen van het model was het ontwikkelen van een efficiënt en gebruiksvriendelijk informatiesysteem. De bestaande woningvoorraad is complex, teruglopende kwaliteit van deze woningvoorraad, recessie en dergelijk vraagt om een efficiënt hulpmiddel voor het maken van afwegingen die zorgen voor een goede aanpak. Er is gekozen voor een systeem waarin ca. 70% bestaande data ingezet kan worden (verschillend per corporatie) en waar de overige informatie door Quick scans vergaard kan worden.

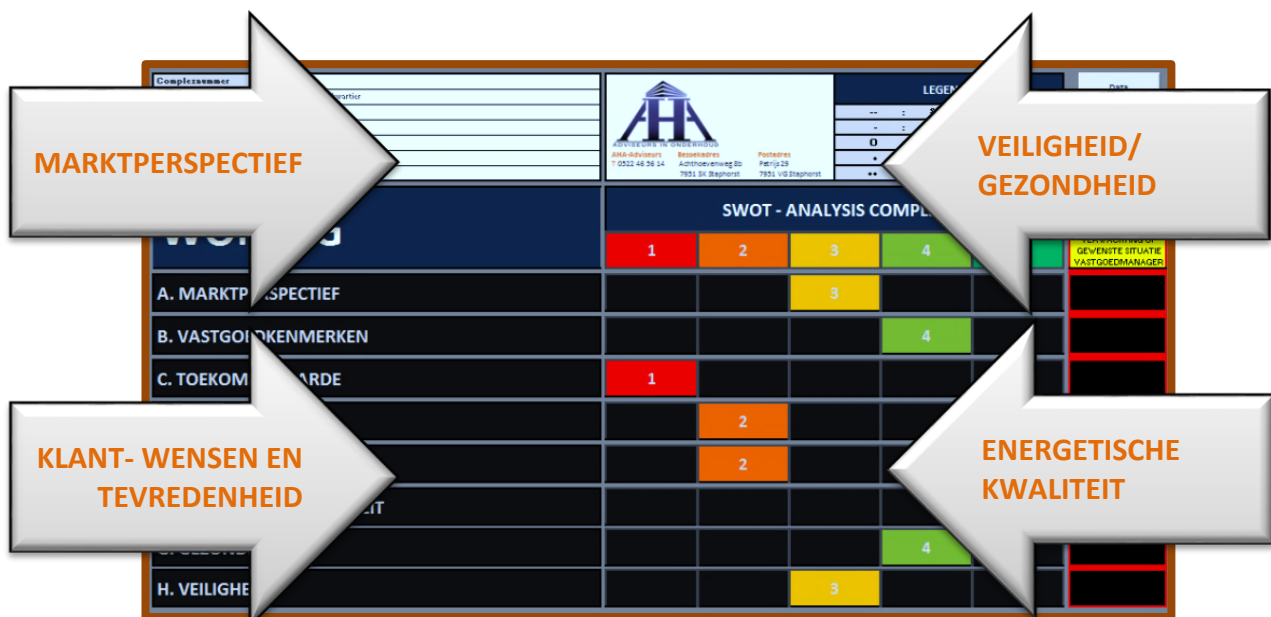
De hoofditems waar op gestuurd wordt zijn:

- **Marktperspectief:**

In Nederland is een sociaal huurstelsel opgebouwd die op wereldniveau hoog scoort. De woningvoorraad is betaalbaar en met een hoge kwaliteit. Dit is mogelijk gemaakt door de inzet van subsidies die eerst verzorgd werden door de overheid en later vanuit de woningcorporatie zelf. De grootste vraag is hoe dit sociale huurstelsel in de toekomst kan blijven bestaan. Inkomsten lopen terug waardoor er minder geld beschikbaar is voor dit systeem. Voor het eerst in jaren hebben regio's te maken met een teruglopende vraag naar woningen (bevolkingskrimp) en verkoop van woning (laat staan winst) wordt door de op slot zittende woningmarkt nauwelijks gerealiseerd. Voor het eerst sinds de opbouw van het sociaal huurstelsel wordt hardop de vraag gesteld of de huidige kwaliteit en

betaalbaarheid van woningen nog wel houdbaar is. Marktperspectief is van groot belang. Of dit nu verkoop of verhuurbaarheid van woningen betekent.

- **Klant- wensen en tevredenheid;**
 ‘Poort 6’ heeft in het voorjaar van 2012 ESF subsidie gekregen om een verkennend onderzoek¹ naar de toekomstige structuur en organisatie inrichting van woningcorporaties te doen. In het onderzoek stellen zij dat een succesvolle woningcorporaties de drie kerncompetenties: ‘vastgoedsturing’, ‘dichtbij de klant zijn’ en ‘samenwerken met partners’, nodig heeft. Daarnaast is oprechte interesse in en kennis over jouw klanten belangrijk. In de aanbevelingen wordt daarom het volgende gesteld: *‘Corporaties weten eigenlijk heel weinig van huurders en wijkbewoners. Hoe liggen de inkomens in ons bezit? Hoeveel kinderen wonen er eigenlijk in een woning? Hoeveel alleenstaanden en samenwonende zijn er in de wijk? En welke woonwensen hebben ze dan? Of hoe kijken ze tegen hun leefomgeving aan? We moeten ophouden met de betutteling en denken dat we weten wat goed is voor onze huurders...’*.
- **Veiligheid/gezondheid**
 Asbest in woningen, afbrekende balkons, legionella in waterleidingen, brandgevaar enzovoort zijn risico’s die in de bestaande bouw altijd aanwezig zijn. Steeds meer woningcorporaties zien het belang van risicobeheer in en willen een verstevigende greep op dit soort risico’s. Daarnaast vormen wet- en regelgeving de basis en het vertrekpunt waarbij de woningcorporatie eindverantwoordelijke is.
- **Energetische kwaliteit.**
 Door de enorme stijging van de gas- en elektrakosten is de energetische kwaliteit, de Co2 reductie en de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad een actueel thema. In de Randstad betekend de stijging van gas- en elektrakosten een stijging die harder gaat dan de stijging van de huren. Veel woningcorporaties (52%) hebben het twijfelachtige E, F of G label. Steeds meer is de ontwikkeling naar een duurzame samenleving met energie besparen en het belang van milieu een belangrijk thema.



Figuur 2 Vier hoofditems waar op gestuurd kan worden.

Doelgroep en doelen voor het model 'SWOT analyse real estate'

Woningcorporaties, als professionele verhuurder, is de belangrijkste doelgroep voor het model SWOT analyses.

Op diverse niveaus is het model een efficiënt hulpmiddel:

- **Strategisch niveau;**
Aangeven focus woningcorporatie vanuit het strategisch voorraadbeleid;
Vastgoedsturing en planmatig onderhoud gaan bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen.
- **Tactisch niveau;**
Ambities vastleggen per complex;
Huidige staat, sterkte, zwakte, kansen en uitdagingen per complex;
Voorlopige voorzet van een vastgoedstrategie;
Onderbouwde informatie voor een volledige uitvraag bij elke aanbestedingsvorm.
- **Operationeel niveau.**
Overzicht data zoals bijv. klanttevredenheidmeting voor callcenter, wijkconsulent. Maar ook actuele onderhoudsstaat voor de technische medewerker.

Een belangrijks doelstelling van het model is ook dat het gebruik wordt om communicatie op elk kennisniveau te verbeteren of te vereenvoudigen. Bestuurders, directie, ontwikkelaars, realisatiemanagers, wijkconsulenten, toezichthouders, opzichters, onderhoudsbedrijven, huurders en adviseurs moeten in het model hun specifieke gebieden, belangen en afwegingen herkennen.

Insteek van het model 'SWOT analyse real estate'

Voor een optimale sturing binnen het portefeuille management van de woningcorporatie is het vastgoed de belangrijkste factor. Deze dient in een juiste kwaliteit aangeboden te worden. Zie ook beleidsveld 2 van het 'Besluit Beheer Sociale Huursector' waarin staat dat de corporatie verantwoordelijk is voor het 'kwalitatief instandhouden van het woningbezit'. Het aanbieden van woongenot is daarbij de doelstelling. Om kwaliteit van het vastgoed te waarborgen moet rekening gehouden worden met exploitatietijden, rendement, kwaliteit en financiën. Door met het model inzicht te krijgen in de sterkte en zwakten van het complex kunnen investeringen onderbouwd ingezet worden en gespreid worden.

Het beleid van woningcorporatie moet zeker in de tijd van economische recessie gericht zijn op continuïteit. Er moet dus een stabiele financiële situatie zijn. Daarnaast is, zoals al genoemd, de kwaliteit van het vastgoed belangrijk. Deze kwaliteit draagt namelijk ook bij aan de continuïteit van een woningcorporatie. Het zorgt namelijk voor zekerheid en betrouwbaarheid.

Het model wil zorgdragen voor gestructureerde, integrale en onderbouwde keuzes die bijdragen aan de continuïteit van de organisatie waarbij rekening wordt gehouden met de hoofditems: marktperspectief, klantwensen en klanttevredenheid, veiligheid en gezondheid en de energetische kwaliteit.