


Comptitecomen	14410	 <p>AAA Adviseurs in Onderhoud Kerkweg 10 1012 CA ZA Amsterdam Tel: 020 662 0000</p>	<b>LEGENDA</b> --- SECURIE --- MATIG 0 NEUTRAAL + POSITIEF ++ GOED					Ops Waag Strategisch Strategisch Perso
Comptitecomen	Luchtkwaliteit							
Aantal VBI's per complex	35							
VBI	Luchtkwaliteit							
Gevoel	Overlast							
Waarborg	Overlast							
Locatie (aanpak)	Overlast							
<b>WONING</b>		<b>SWOT - ANALYSIS COMPLEX</b>						
		1	2	3	4	5	VERVOLGING OF GEVENTE PLUUS (A) (B) (C) (D) (E) (F) (G) (H) (I) (J) (K) (L) (M) (N) (O) (P) (Q) (R) (S) (T) (U) (V) (W) (X) (Y) (Z)	
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				

## SWOT ANALYSUS REAL ESTATE

## Inhoud

In deze rapportage wordt een toelichting, onderbouwing, doelstelling, nut en opbrengsten beschreven van een model dat door AHA-Adviseurs zelf ontwikkeld is.

Allereerst wordt de aanleiding beschreven. Daarna het model geïntroduceerd vervolgd door de maatschappelijke economische en financiële relevantie. Als laatste worden de verschillende aspecten in het model toegelicht, hoe gestuurd kan worden met het model. Afgesloten wordt met een praktische handleiding.

AHA-Adviseurs heeft een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het verwerken van de in dit rapport gebruikte gegevens. Toch kunnen onvolkomenheden of onjuistheden in het rapport niet uitgesloten zijn. Daarom is het gebruik van de informatie en de toepassing van het rapport voor risico van de gebruiker van het rapport. Iedere vorm van aansprakelijkheid voor schade die voortvloeit uit het gebruik van het rapport wordt hiermee uitgesloten.

# SWOT ANALYSUS REAL ESTATE

## Het sturen van vastgoed op basis van complexprofielen

AHA-Adviseurs, Staphorst

April 2014

## Colofon

SWOT ANALYSUS REAL ESTATE 'het sturen van vastgoed op basis van complexprofielen/ Staphorst 2014 (AHA-ADVISEURS). Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

### **AHA-Adviseurs**

AHA-Adviseurs, is een ervaren groep vakmensen. Professionals die hun kennis inzetten voor alle facetten van uw vastgoedonderhoud en het begeleiden van uw onderhoudswerkzaamheden. AHA-Adviseurs heeft zich gespecialiseerd in het beheren en onderhouden van vastgoed in de breedste zin van het woord. Strategievorming, woonkwaliteit- en woonwensenonderzoeken, toekomstwaarde bepalen, exploitatie- en rendementsberekeningen. Van inspectie, conditiemeting, bestek tot toezicht en oplevering.

Daarnaast wil AHA-Adviseurs een innovatief centrum zijn die met kennis, expertise en research mensen wil ontwikkelen tot professionals. De markt bedienen met wetenschappelijk onderbouwde kennis en onderzoeken speelt daarin een belangrijke rol.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. AANLEIDING .....</b>	<b>7</b>
1.1 REGEERAKKOORD EN WONINGCORPORATIES .....	7
1.1.1 <i>Verhuurdersheffing</i> .....	7
1.2 KWALITEIT BESTAANDE WONINGVOORRAAD .....	8
1.2.1 <i>Woonkwaliteit</i> .....	8
1.2.2 <i>Toekomstwaarde</i> .....	8
1.3 WAARDE BIEDEN VOOR DE WOONCONSUMENT .....	9
1.3.1 <i>Ontstaan van ‘bewust klantdenken’</i> .....	9
1.3.2 <i>Verantwoordingsvelden woningcorporatie</i> .....	10
1.4 PORTEFEUILLEMANAGEMENT .....	12
1.5 RELEVANTIE ANALYSE COMPLEXEN .....	12
<b>2. INTRODUCTIE .....</b>	<b>14</b>
2.1 ALGEMEEN .....	14
2.2 OPZET .....	14
2.3 DOELGROEP EN DOELEN .....	16
2.4 INSTEEK .....	16
<b>3. PROCESSEN ‘NIEUWE WONINGCORPORATIE’ .....</b>	<b>17</b>
3.1 STRATEGISCH VOORRAADBEHEER .....	17
3.2 COMPLEXBEHEERPLANNEN .....	18
3.2.1 <i>Onderhoudsbeleid vanuit complex beheerplannen</i> .....	19
3.3 MARKTSTRATEGIEËN .....	19
3.4 COMPLEXSTRATEGIEËN .....	20
3.5 ONDERHOUDSSTRATEGIEËN .....	20
3.5.1 <i>Investeren en aanpassen van de productkenmerken</i> .....	20
3.5.2 <i>Desinvesteren</i> .....	20
3.5.3 <i>Consolideren en onderhoud</i> .....	21
<b>4. FINANCIËLE, ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....</b>	<b>23</b>
4.1 FINANCIËLE RELEVANTIE .....	23
4.2 ECONOMISCHE RELEVANTIE .....	23
4.2.1 <i>Winstgevendheid verhogen</i> .....	23
4.2.2 <i>Waarde vermeerderen</i> .....	23
4.3 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	23
4.3.1 <i>People</i> .....	23

4.3.2	<i>Planet</i> .....	23
4.3.3	<i>Profit</i> .....	24
<b>5.</b>	<b>KWALITEIT CONCREET, BESPREEKBAAR EN MEETBAAR .....</b>	<b>25</b>
A.	MARKTPERSPECTIEF .....	25
A.1	<i>Woonduur</i> .....	25
A.2	<i>Verhuurbaarheid</i> .....	25
B.	VASTGOEDKENMERKEN .....	26
B.1	<i>Technische staat</i> .....	26
B.2	<i>Onderhoudskosten per jaar</i> .....	28
B.3	<i>Grootte</i> .....	29
B.4	<i>Huurprijs</i> .....	29
C.	TOEKOMSTWAARDE .....	31
C.1	<i>Gebruikswaarde &lt; &gt; Belevingswaarde</i> .....	31
C.2	PLUSPAKKET TOEKOMSTWAARDE.....	32
D.	GEBRUIKSWAARDE .....	33
D.1	<i>Toegankelijkheid, entree</i> .....	33
D.2	<i>Toegankelijkheid, achterpaden</i> .....	34
D.3	<i>Toegankelijkheid, woonomgeving</i> .....	35
E.	BELEVINGSWAARDE .....	36
E.1	<i>Beoordeling door woonconsument</i> .....	36
E.2	<i>Klanttevredenheid</i> .....	38
E.3	<i>Architectuur</i> .....	38
E.4	<i>Bouwstijl</i> .....	38
F.	ENERGETISCHE KWALITEIT .....	39
F.1	<i>Energie index</i> .....	39
F.2	<i>Energie label</i> .....	40
G.	GEZONDHEID.....	41
G.1	<i>Geluid</i> .....	41
G.2	<i>Luchtkwaliteit</i> .....	41
G.3	<i>Thermisch comfort</i> .....	42
G.4	<i>Licht en visueel comfort</i> .....	42
H.	VEILIGHEID.....	43
H.1	<i>Veiligheid openbaar domein</i> .....	43
H.2	<i>Veiligheid semi-openbaar domein</i> .....	44
H.3	<i>Veiligheid privé domein</i> .....	46
<b>6.</b>	<b>STUREN VAN VASTGOED MET HET MODEL .....</b>	<b>47</b>
6.1	INLEIDING .....	47

6.2	STROOMSCHEMA MODEL.....	48
6.3	STUREN EN BEHEREN VAN VASTGOED VOLGENS HET MODEL.....	49
6.3.1	<i>Sturen met behulp van filteren.....</i>	49
6.3.2	<i>Sturen door middel van de weging.....</i>	49
6.3.3	<i>Sturen door middel van de aanpassing in de beoordelingscriteria .....</i>	49
<b>7.</b>	<b>HANDLEIDING.....</b>	<b>52</b>
7.1	DE SCHERMEN VAN HET MODEL.....	52
7.1.1	<i>C1 Checklist .....</i>	53
7.1.2	<i>C2 Data.....</i>	54
7.1.3	<i>C3 Weging .....</i>	54
7.1.4	<i>C4 SWOT.....</i>	55
7.1.5	<i>C5 Strategievoorzet .....</i>	56

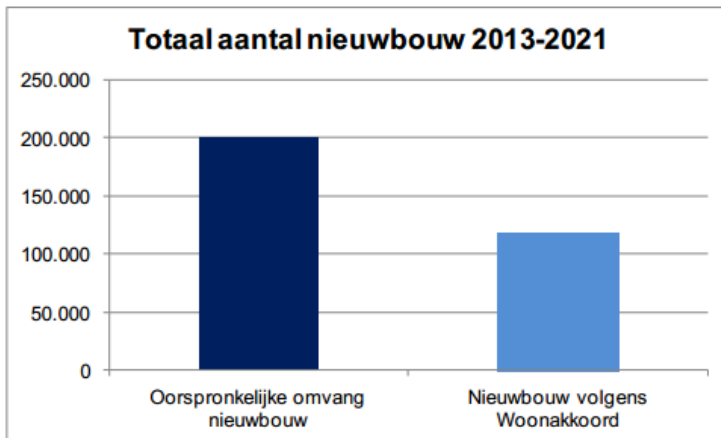
## 1. AANLEIDING

### 1.1 Regeerakkoord en woningcorporaties

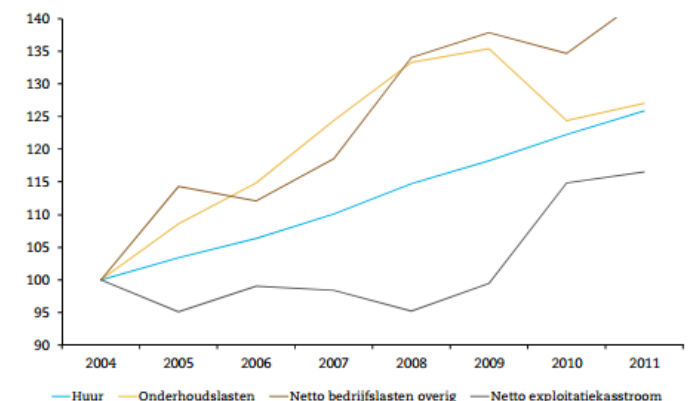
#### 1.1.1 Verhuurdersheffing

Tijdens Prinsjesdag zijn door het kabinet opnieuw de maatregelen gepresenteerd die bij moeten dragen aan economische groei. Enkele maatregelen uit dat akkoord hebben voor veel opschudding gezorgd. In het bijzonder in de bouw- en woningcorporatiesector. Zo wordt de verhuurdersheffing gezien als een negatieve maatregel uit de miljoenennota 2014. De heffing zal de komende jaren oplopen tot 1,7 miljard euro. Een bedrag dat ingezet had kunnen worden voor het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad en het voorzien van nieuwe woningen. Door de slechte onderbouwing van deze maatregel hangt de verhuurderheffing als het zwaard van Damocles boven het hoofd van de woningcorporatie.

Dat dit invloed uitoefent op het onderhoud, renovatie en is vanzelfsprekend. De ontwikkeling in de nieuwbouwproductie laat dit duidelijk zien. Ortec Finance heeft dit inzichtelijk gemaakt over een periode van 2013 – 2021 (zie: figuur 1).



Figuur 1 Gevolgen woonakkoord voor corporaties [14 februari 2013].



Figuur 2 huuropbrengsten bedrijfslasten exploitatiekasstroom voor woningcorporaties, per verhuureenheid, index 2004 = 100 [bron: zie voetnoot 1].

Uit figuur 2 blijkt dat de onderhouds- en bedrijfslasten de afgelopen jaren flink zijn gestegen. Alleen in 2010 heeft een correctie op de onderhoudslasten plaatsgevonden. Dit suggereert dat er tenminste enige ruimte zou moeten zijn voor uitgavenbeperking bij woningcorporaties<sup>1</sup>.

Om de euro's op een verantwoorde manier in te zetten is het nodig om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. De 'sterke' en 'zwakke' complexen van het bezit en de aspecten waarin significante kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd kunnen worden.

## 1.2 Kwaliteit bestaande woningvoorraad

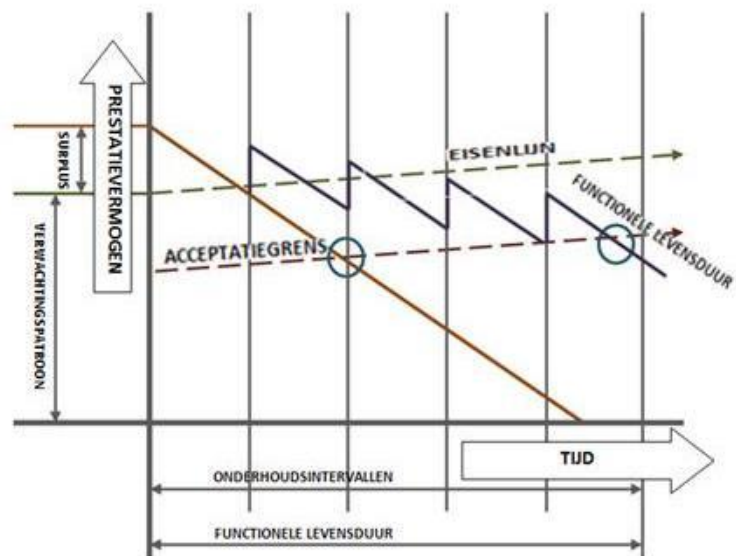
### 1.2.1 Woonkwaliteit

In de sociale woningbouw blijft kwaliteitsaanpassing vaak achter waardoor de bestaande woningvoorraad steeds verder achterblijft bij de nieuwbouw. Dit komt omdat woningcorporaties bij het onderhouden en renoveren van woningen vaak conserverend handelen. Bij het conserverend handelen, blijft het casco intact en worden vooral handelingen aan de thermische schil uitgevoerd en aanpassingen doorgevoerd in de uitrusting en de afwerking van de woningen zoals keukens, douche en toilet.

De bestaande woningvoorraad is dan onderhevig aan functioneel verval (zie: figuur 3). Door toenemende eisen van de huurders voldoet vastgoed vaak niet meer aan de eisen van deze tijd. Bij het sturen en beheren van vastgoed is deze dynamiek van woonwensen en toenemende eisen een variabele. Wel kan worden vastgesteld dat het belangrijk is om deze variabele inzichtelijk te maken omdat dit de toekomstwaarde en marktwerking van het vastgoed bepaald. Belangrijk is om te achterhalen hoe het vastgoed in de toekomst kan voldoen aan de veranderende eisen van de huurder en deze tijd. Er moet dus toekomstwaarde voor het vastgoed gerealiseerd worden.

### 1.2.2 Toekomstwaarde

De toekomstwaarde heeft te maken met alle ontwikkelingen die huizenmarkten, mensen en de maatschappij doormaakt. Om toekomstwaarde te realiseren, en dus vastgoed te laten voldoen aan een toekomstige exploitatietijd en markt, moet voldaan worden aan de woonwaarden van de consument. Globaal is dat de 'gebruikswaarde' en de 'belevingswaarde'. De gebruikswaarde wordt onderzocht en uitgedrukt in functionele eisen en heeft betrekking op de aansluiting van



Figuur 3 Onderhoud in relatie tot levensduur 'het samenspel van functionaliteit, toekomstwaarde en klantwaarde'.

<sup>1</sup> Bron: Regeerakkoord en woningcorporaties | Effecten van verhuurderheffing en huurmaatregelen op financiën en investeringen [M.Mulder, R. Semenov]  
[http://www.eib.nl/pdf/rapportage\\_regeerakkoord\\_en\\_woningcorporaties.pdf](http://www.eib.nl/pdf/rapportage_regeerakkoord_en_woningcorporaties.pdf)



de woning bij de eisen van de gebruiker. Deze eisen hebben betrekking op het wonen, werken, op de voorzieningen, de bereikbaarheid en de veiligheid in en van de woning.

### **1.3 Waarde bieden voor de woonconsument**

#### **1.3.1 Ontstaan van 'bewust klantdenken'**

Doordat tijden veranderen, innovaties en vernieuwingen doorgevoerd worden, processen veranderen en gestroomlijnd worden, is het onderhoudsproces veranderd. De vastgoedbeheerder stelt daarbij zichzelf ten doel klantgericht te opereren. De onderhoudsprestaties moeten dus afgestemd worden op de huurder. Het is daarom van belang om bij het technisch beheren van woningen, de woonkenmerken centraal te stellen die het woongenot voor de huurder bepalen. Het voldoen aan deze woonkenmerken bepaald de woonkwaliteit van het vastgoed. Naast het beantwoorden van de woonkenmerken van de huurder is vastgoed onderhevig aan functioneel verval

In de periode tussen 1968-1984 wonnen corporaties de strijd met gemeentelijke woningbedrijven waardoor ze de grootste verhuurspeler werden in de non-profitsector. Belangrijkste verandering door deze overwinning was het begin van de subsidiestroom doordat maatschappelijke taken vervuld werden door de corporaties en in mindere mate door de overheid. Gevolg daarvan was dat corporaties steeds meer beleidsvrijheid kregen doordat de overheid steeds minder invloed konden uitoefenen op dat beleid. De belangrijkste 'machtsmiddelen' van gemeenten waren de uitgifte van grond en het bepalen van woningdifferentiatie. Doordat de corporaties steeds meer ruimte kregen op de woningmarkt, begonnen de corporaties zich meer en meer te professionaliseren, wat zich liet zien in de verhuuradministratie, huurincasso, overleg met bewoners en het onderhoudsbeleid.

Doordat de processen en taken binnen de corporaties breder en omvangrijker werden, werd er niet meer alleen gebouwd voor de leden maar ook voor potentiële klanten. Corporaties werden daardoor minder een vereniging met leden maar meer een dienstverlenend bedrijf. Dit had tot gevolg dat de huurder geen lid meer was, maar een huurder met zeggenschap. Door het oprichten van bewonerscommissies, consumentenorganisaties en dergelijke werden huurders mondige consumenten.

Na 1984 werd de subsidiëring door de overheid stopgezet waardoor corporaties op de kapitaalmarkt waren aangewezen en ze steeds zelfstandiger werden. In deze tijd werd het BBSH vormgegeven. Het BBSH is het 'Besluit Beheer Sociale Huursector' en regelt de toelating, de taken en het toezicht voor en op de corporaties. Het BBSH had een systeem met verschillende prestatievelden waarover de toegelaten corporaties verantwoording moesten afleggen. Het belangrijkste was dat door deze verschillende prestatievelden corporaties meer vrijheid hadden om hun interne bedrijfsvoering door te voeren en meer vrijheid kregen voor de volkshuisvesting. In 1993 waren dat de volgende vier verantwoordingsvelden:

1. Passend huisvesten van de doelgroep;
2. Het kwalitatief instandhouden van het woningbezit;
3. Het betrekken van de huurders bij beheer en beleid;
4. Het waarborgen van financiële continuïteit.

Door het BBSH, de professionalisering en het zelfstandig worden van de corporaties, ontstaat het strategisch beleid. In het strategisch beleid wordt marktgericht gedacht en steeds meer ingespeeld op de omgeving. Grote verandering in de houding ten opzichte van huurder was de gelijkheid die uit deze marktgerichte benadering voortvloeide. Deze gelijkwaardigheid wordt breder door de samenwerking met lokale overheden als gemeenten. De huurder geeft zijn wensen en voorkeuren aan en controleert daarna het aanbod van de corporatie. Om aan deze wensen en voorkeuren zoveel mogelijk tegemoet te komen, gaan corporaties steeds meer verschillende keuzemogelijkheden en differentiaties in woningaanbod aanbieden.

In 1997 komt de BBSH met een toevoeging op de vier bestaande verantwoordingsvelden. Corporaties worden gevraagd mee te denken op het gebied van leefbaarheid. Onder leefbaarheid wordt de kwaliteit verstaan van de leef- en woonomgeving van de consument. In 2001 wordt nog een verantwoordingsveld toegevoegd. Het zesde verantwoordingsveld is: 'wonen en zorg'.

Sinds kort is er veel discussie over toevoeging van prestatievelden die gaan over duurzaamheid, energiezuinigheid en klimaatneutraliteit. Tot nu toe heeft dit nog niet tot aanpassingen of toevoegingen aan de verantwoordingsvelden van het BBSH geleid.

### **1.3.2 Verantwoordingsvelden woningcorporatie**

Zoals we in paragraaf 1.3.1 al omschreven werd in 1984 het 'Besluit Beheer Sociale Huursector' (BBSH) opgericht. We omschreven eerder al de zes verschillende soorten verantwoordingsvelden die corporaties het kader aangeven waarbinnen ze moeten opereren. Dit zijn de volgende zes verantwoordingsvelden:

1. Passend huisvesten van de doelgroep;
2. Het kwalitatief instandhouden van het woningbezit;
3. Het betrekken van de huurders bij beheer en beleid;
4. Het waarborgen van financiële continuïteit;
5. Het meedenken over leefbaarheid;
6. Wonen en zorg.

#### *Verantwoordingsveld 1*

Het eerste onderdeel heeft alles te maken met de sociale zijde van de corporaties. Corporaties dienen iedereen die niet zelf een passende woning kunnen vinden, te voorzien van huisvesting. Daarbij moeten de corporaties woningen beheren, bouwen of kopen die geschikt zijn voor diverse doelgroepen zoals starters, alleenstaanden, eenoudergezinnen en dergelijke. Deze doelgroep heeft een relatief laag inkomen. Naast deze groep huishoudens moeten de corporaties ook zorg dragen voor de specifieke doelgroepen bijvoorbeeld gehandicapten of ouderen.

#### *Verantwoordingsveld 2*

De tweede taak uit het BBSH is het kwaliteitsbeleid. Deze taak vraagt de corporatie verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van het bezit. Deze kwaliteitseis gaat verder als het wettelijk minimum. Corporaties dienen een juiste kwaliteit prijs verhouding te leveren bij het onderhouden, nieuw bouwen of bij het verkopen van woningen.

### *Verantwoordingsveld 3*

De derde taak vraagt de corporatie de huurder zoveel mogelijk te betrekken bij het beheer en het beleid van de corporatie. Belangrijk is daarbij het recht dat de huurder heeft om deel te nemen aan bijvoorbeeld huurdervertegenwoordiging. Daarnaast heeft de corporatie de verplichting inzage te geven in de informatie die zij bezitten.

### *Verantwoordingsveld 4*

De vierde taak vloeit voort uit de steeds meer zelfstandige wijze waarop corporaties opereren, daardoor nemen de risico's toe. Deze taak van het BBSH verplicht de corporaties om verantwoording af te leggen over hun financiële huishouden.

### *Verantwoordingsveld 5*

De vijfde taak vraagt corporaties mee te denken op het gebied van leefbaarheid. Onder leefbaarheid wordt de kwaliteit verstaan van de leef- en woonomgeving van de consument. Dit is door het BBSH toegevoegd ondanks dat het nieuwe verantwoordingsveld grotendeels de verantwoordelijkheid van de gemeenten is (zie: artikel 108 van de gemeentewet). Omdat corporaties ook groot vastgoed bezitters zijn mag, volgens het BBSH, verwacht worden dat corporaties dan ook meedenken, meewerken en investeren in projecten die de kwaliteit van leefbaarheid verhogen. Door de toevoeging van dit prestatieveld wordt door het BBSH het belang onderstreept dat het bij het wonen niet alleen gaat over de kwaliteit van de woning maar ook over de kwaliteit van de woonomgeving.

### *Verantwoordingsveld 6*

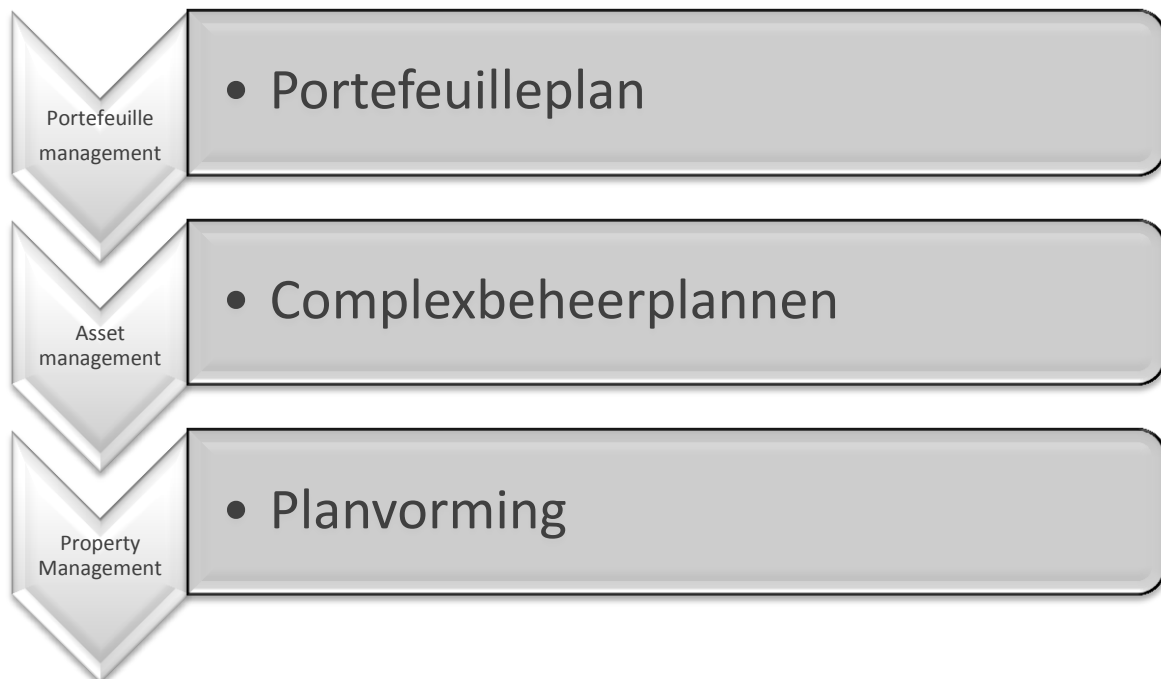
De zesde taak spreekt over specifieke doelgroepen uit de maatschappij. Het gaat over het huisvesten van bijzondere doelgroepen als ouderen, gehandicapten, dak- en thuislozen, ex verslaafden, ex gedetineerden, woonvormen van zorginstelling en dergelijke.

Het BBSH geeft met deze verantwoordingsvelden geen checklist waaraan corporaties moeten voldoen, maar meer de richting aan en de wijze waarop corporaties moeten werken. Deze velden kunnen corporaties individueel invullen, maar kan ook in samenwerking met andere partijen gedaan worden. Dit kunnen gemeenten en collega-corporaties zijn. In veel gevallen worden hierover prestatieafspraken gemaakt. Voorbeelden van deze prestatieafspraken kunnen het huisvesten van bijzondere doelgroepen zijn zoals ouderen, zorgen voor een leefbare wijk, wonen en zorg combineren of zoveel mogelijk keuze vrijheid geven aan de bewoners. Corporaties hebben hierin een maatschappelijke taak waarbij ze mee moeten werken aan een duurzame woningvoorraad. De verantwoordingsvelden van het BBSH wordt daarom ook toegepast in het strategisch voorraadbeleid van de corporaties. Dit strategisch voorraadbeleid moet tot uiting komen in de woningportefeuille die de woningcorporatie bezit of moet het streven zijn. Het portefeuillemanagement vertaalt de wensen, behoeften en beleid in concrete doeleinden voor het vastgoed en de organisatie.

## 1.4 Portefeuillemanagement

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 4 Portefeuillemanagement woningcorporaties.

## 1.5 Relevantie analyse complexen

Zoals al gesteld wordt 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.

## 2. INTRODUCTIE

### 2.1 Algemeen

Samenvattend is de aanleiding:

- 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.

### 2.2 Opzet

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;**

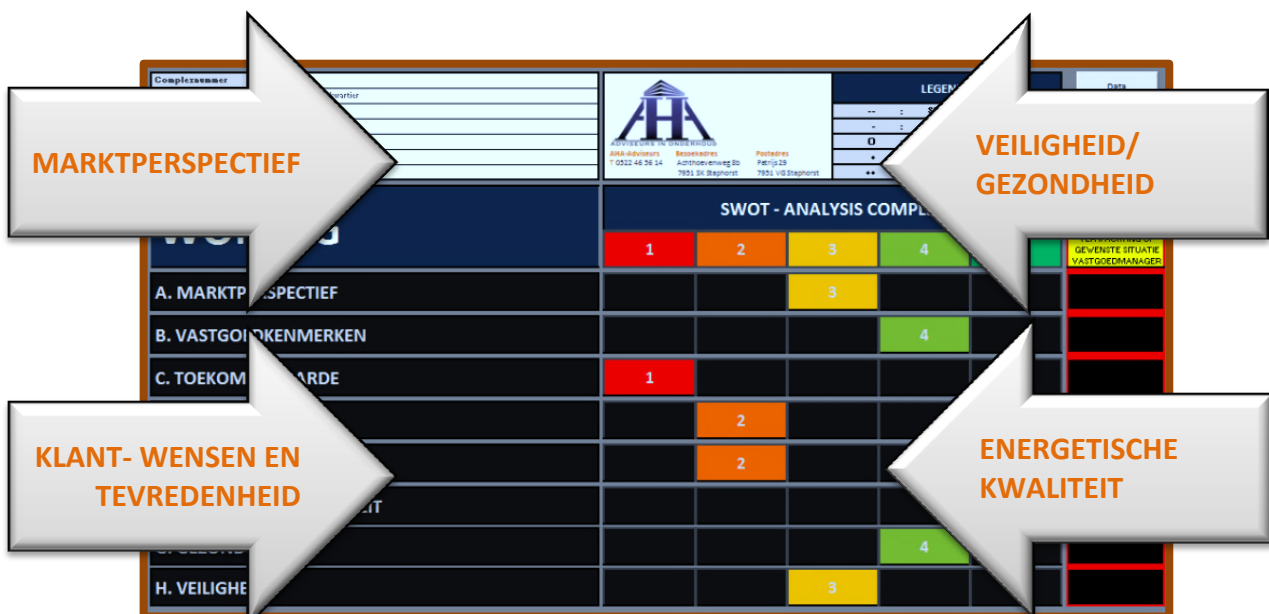
‘Poort 6’ heeft in het voorjaar van 2012 ESF subsidie gekregen om een verkennend onderzoek<sup>1</sup> naar de toekomstige structuur en organisatie inrichting van woningcorporaties te doen. In het onderzoek stellen zij dat een succesvolle woningcorporaties de drie kerncompetenties: ‘vastgoedsturing’, ‘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 5 Vier hoofditems waar op gestuurd kan worden.

### 2.3 Doelgroep en doelen

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.

### 2.4 Insteek

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.



### **3. PROCESSEN 'NIEUWE WONINGCORPORATIE'**

#### **3.1 Strategisch voorraadbeheer**

Door de ontwikkeling die corporaties doormaken waarbij corporaties zich willen manifesteren als klantgericht bedrijfsmatig opererende marktpartijen, wordt het duurzaam beheren van woningen steeds belangrijker. Vanuit strategisch voorraadbeheer wordt beleid ontwikkeld met betrekking tot het technisch beheer van woningen. Deze strategische beleidsontwikkeling naar technisch beheer wordt voornamelijk top-down bepaald en gaat over de omvang, kwaliteit van de woningvoorraad en over prestatieafspraken die met gemeentes worden gemaakt. Vanuit deze beleidspunten wordt in beheerplannen op wijk-, complex- of woning niveau het strategisch beleid vormgegeven.

Strategisch voorraadbeleid kan als volgt gedefinieerd worden:

'Alle activiteiten die een woningbeheerder in onderlinge samenhang als onderdeel van een marktgerichte, strategische en integrale visie op zijn woningbezit ontplooit. Deze activiteiten hebben tot doel om de woningvoorraad op korte en langere termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvrage en de bedrijfsdoelen van de verhuurder. De activiteiten hebben betrekking op het aanbieden van woondiensten, het kopen en verkopen van woningen, het onderhouden, verbeteren en (eventueel) slopen en het financieren van koop onderhoud en verbeteringen (Straub.A, 2001)'.

Corporaties willen dus met hun strategisch voorraadbeleid inzicht verkrijgen hoe ze met hun bezit moeten omgaan. Het is de basis voor alle verdere activiteiten. Binnen het strategisch voorraadbeleid worden afwegingen gemaakt waarbij aspecten als bouwtechnische, woontechnische- en milieukwaliteit van woningen, woningtypologie sociale problematiek in straat, buurt of wijk, leefstijlen en wensen van bewoners een belangrijke rol spelen. Op financieel gebied spelen aspecten als verhuurbaarheid, exploitatieresultaat en marktwaarde een belangrijke rol.

Er zijn veel factoren en overwegingen die een belangrijke rol spelen bij het bepalen van strategisch beleid. Dit kan de leefomgeving van de woningen zijn, de sociale problematiek in een wijk maar ook de kwaliteit van het woningbezit. Voor onderhoudsbedrijven is het belangrijk om aan te sluiten bij de concrete doelstellingen die de corporatie formuleert uit het strategisch voorraadbeleid.

Uit het enquête onderzoek van het OTB onder corporaties kan een top vijf van overwegingen samengesteld worden die een belangrijke rol spelen bij het bepalen van het voorraadbeleid door de corporaties.

- Marktperspectief;
- Woontechnische kwaliteit van de woningen;
- Sociale problematiek;
- Bouwtechnische kwaliteit van de woningen;
- Exploitatieresultaat.

Het marktperspectief (verhuurbaarheid) wordt door de corporaties als de belangrijkste factor ervaren. De woontechnische kwaliteit van de woningen is een logische tweede factor. Met een uitstekende woontechnische kwaliteit zal het marktperspectief namelijk stijgen. De sociale problematiek, bouwtechnische kwaliteit en het exploitatieresultaat volgen daarop.

Het strategisch voorraadbeleid vindt voornamelijk top-down plaats. Het beleid wordt opgelegd door beleidsmakers en moet overgenomen worden door de rest van de organisatie. De belangrijke uitgangspunten van het strategisch voorraadbeleid kunnen afgeleid worden van het BBSH (besluit beheer sociale-huursector). Dit besluit bepaalt een aantal uitgangspunten waarvoor de corporatie verantwoordelijk is. Bij het realiseren van deze beleidsuitgangspunten werkt een corporatie nauw samen met gemeenten of collega corporaties. Zo kan in samenspraak met de gemeente, huisvesting geboden worden voor lichamelijk gehandicapten of andere specifieke doelgroepen. Het strategisch voorraadbeleid kan concreet vertaald worden naar markt- en complexstrategieën. Deze complexstrategieën worden weer vertaald naar onderhoudsstrategieën. Door deze processtappen wordt het strategisch beleid praktisch gemaakt voor het technisch beheer van de woningen. De woon- en bouwtechnische kwaliteit wordt als overweging bij het strategisch beleid als zeer belangrijk ervaren bij het strategisch voorraadbeleid. Met behulp van een meerjaren onderhoudsbegroting en planning worden de gegevens voor deze aspecten verzameld.

### 3.2 Complexbeheerplannen

In beheerplannen wordt het strategisch voorraadbeleid vertaald naar een beheerstrategie op complexniveau. Deze beheersstrategie is van toepassing voor een bepaalde groep woningen in een wijk, buurt of straat. Vaak wordt een groep woningen geclusterd naar bouwjaren en/of typologie. In de beheerstrategie vindt de uitwerking plaats van het strategisch voorraadbeleid. Hierin worden componenten als buurtbeheer, leefbaarheid, huurprijzen en dergelijke opgenomen (zie tabel 8).

Strategie	Label
Huurprijsbeleid	Streefhuur, jaarlijkse huurverhoging, harmonisatie, huuraanpassing na investeringen.
Verhuurbeleid	Doelgroepen, aanbieding.
Verkoop	Aantal te verkopen woningen, termijn verkoop, begroting opbrengsten.
Investeringen	Soort ingreep, aantal te verbeteren woningen, termijn ingreep, begroting kosten.
Sloop	Aantal te slopen woningen, termijn sloop, begroting kosten en opbrengsten.
Onderhoud	Onderhoudsniveau, mutatieonderhoud, ZAV-beleid.
Sociaal beheer	Aanstellen huismeester, maatregelen overlast bewoners.
Buurt- en wijkbeheer	Maatregelen leefbaarheid, begroting kosten leefbaarheid.
Service en dienstverlening	Onderhoudscontract, huurdersonderhoud, aanbod gemakdiensten.

• Tabel 1 Voorbeeld invulling beleidsvelden beheerplan.<sup>2</sup>

Vaak worden de beheerplannen geschreven nadat investeringen gedaan zijn. Hierdoor is er in de beheerplannen veel aandacht voor het onderhoudsbeleid.

<sup>2</sup> Bron: (Straub.A, 2001)

### 3.2.1 Onderhoudsbeleid vanuit complex beheerplannen

In de huidige woningmarkt is steeds vaker de tendens zichtbaar naar het marktgericht uitvoeren van onderhoud. Door middel van het formeren van complexen in het woningbezit kan het onderhoud aangepast worden naar bouw- en woontechnische kenmerken in een stad, wijk of buurt. Deze complexen, die ook vaak een geografisch kenmerk hebben, kunnen weer gekoppeld worden aan een PMC. Een zogenoemd product – markt combinatie. Door middel van een PMC koppelt de corporatie het onderhoud aan een doelgroep. Het onderhoud aan een studentenflat vraagt een andere benadering dan het onderhoud aan een nieuwe en luxe appartementenflat voor senioren. Door deze PMC's kunnen woningcorporaties makkelijker differentiëren in kwaliteit. In het marktgericht onderhoudsbeleid kunnen verschillende soorten onderhoud onderscheiden worden:

- Planmatig onderhoud;
- Mutatie onderhoud;
- Klachten onderhoud en service onderhoud.

Omdat het onderhoudsbedrijf in veel gevallen alleen te maken zal hebben met het planmatig onderhoud werken we deze verder uit.

### 3.3 Marktstrategieën

Een marktstrategie is keuze voor een marktsegment vanuit strategisch belang. De corporatie heeft bepaalde klantgroepen op het oog waarbij bij elke verschillende klantgroep een ander product eist. Er zijn drie soorten marktstrategieën te onderscheiden, die te maken hebben met de verschillende productlijnen, namelijk:

- Bestendigen;
- Afbouwen;
- Uitbreiden.

Door het 'bestendigen' als marktstrategie te kiezen zal de corporatie zijn inspanningen voor een klantgroep en zijn productlijn handhaven en doorzetten.

Bij het afbouwen of terugtrekken kunnen activiteiten in een gebied beëindigd worden. Dit kan bijvoorbeeld de verkoop zijn van starterswoningen in een nieuwbouwwijk zijn. Andere mogelijkheden zijn de verkoop aan andere corporaties en sloop.

Als de corporatie ervoor kiest om het marktaandeel uit te breiden en dus te versterken kan gekozen worden om het bezit voor een bepaald marktsegment te vergroten door nieuwbouw of aankoop van woningen.

Als laatste is er nog een mogelijkheid om het bestaande bezit aantrekkelijk te maken voor een andere klantgroep. Zo kunnen in een flat de oorspronkelijke woningen opgedeeld worden waardoor er goedkope en aantrekkelijke kamers ontstaan voor studenten of jongeren.

De marktstrategieën vloeien voort uit het strategisch voorraadbeleid. Evenals het strategisch voorraadbeleid vinden deze ook top-down plaats.

### **3.4 Complexstrategieën**

Vanuit de marktstrategieën worden de complexstrategieën geformuleerd. Het ontstaan van deze strategie vindt plaats vanuit een analyse waarin de kenmerken van de klant, het product, de prijs en de exploitatiekenmerken een belangrijke rol spelen.

Belangrijkste vragen die bij deze processtap worden gesteld zijn: 'Welke productkenmerken zijn aanwezig en welke productkenmerken willen we aanbieden als corporatie?' en 'Hoe hoog moet (mag) de huurprijs zijn ten opzichte van de aangeboden productkenmerken?'. Bij het ontwikkelen van de complexstrategie is de belangrijkste vraag of de corporatie het complex wil handhaven en doorexploiteren of dat de exploitatie (binnen korte termijn) beëindigd wordt. Nadat deze keuze is gemaakt moet geanalyseerd worden of het complex veranderd door klant, product, prijs en/of exploitatiekenmerken van het product en klantengroep. Hierdoor zou het complex bijvoorbeeld verbeterd of veranderd kunnen worden. In de complexstrategie wordt niet alleen gekeken naar technische oplossingen, er wordt ook gekeken naar de andere beleidspunten. Voorbeeld hiervan is het sociaal beheer, het huurbeleid of het verhuurbeleid. Belangrijkste afweging is of de hoogte van de huur in overeenstemming is met de aangeboden kwaliteit van de woning. Is er een juiste kwaliteit-prijs verhouding.

### **3.5 Onderhoudsstrategieën**

Door het handhaven en doorexploiteren van een complex behoudt de corporatie het complex in beheer. Zoals in paragraaf 3.4 al is aangegeven kan de complexstrategie doorexploiteren ook weer onderverdeeld worden. Deze onderverdeling is het investeren in een complex waardoor prestaties aangepast worden (doorexploiteren), de exploitatieperiode kan beëindigd worden door geen investeringen meer te doen (beëindigen exploitatie) of in het complex worden de huidige prestaties in standgehouden (consolideren). Aanpassingen en het uitvoeren van onderhoud kan per complex of per woning uitgevoerd worden en vastgelegd in een onderhoudsstrategie.

#### **3.5.1 Investeren en aanpassen van de productkenmerken**

Bij het investeren en aanpassen van de productkenmerken kan voor de huidige klantgroep zijn maar ook voor andere klantgroepen. Door de productkenmerken aan te passen aan nieuwe klantgroepen kan bijvoorbeeld de marktpositie van woningen verbeterd worden. Aanpassingen voor de huidige klantgroep heeft altijd een verbetering tot gevolg. Deze aanpassingen hebben invloed op de exploitatietermijn. Door aanpassingen door te voeren met behulp van een technische ingreep, bijvoorbeeld een renovatie, kan de exploitatietermijn verlengd worden. Kiest de corporatie voor een dergelijke technische ingreep dan is het van belang om voor de renovatie een onderhoudsstrategie te bepalen. Na de renovatie moet de onderhoudsstrategie aansluiten bij de technische ingreep. Deze onderhoudsstrategie wordt ingreepgericht onderhoud genoemd.

#### **3.5.2 Desinvesteren**

Bij de keuze om te desinvesteren neemt de corporatie afstand van het bezit. De exploitatieperiode wordt dan beëindigd. Het beëindigen kan gerealiseerd worden door het complex te slopen, verkopen of ruilen met andere

corporaties. Toch kunnen ook bij het desinvesteren productaanpassingen toegepast worden. Hierbij kan gedacht worden aan het aanpassen van woningen voor verkoop aan particuliere kopers.

Als het complex gesloopt wordt, moet er duidelijkheid zijn over het uitvoeren van de strategie. De exploitatietijd mag dan niet langer zijn dan drie tot vijf jaar omdat anders onveilige en ongezonde situaties kunnen ontstaan voor de huurders. Omdat desinvesteren vaak vermindering van kwaliteit en prestaties tot gevolg heeft kan in de resterende exploitatietermijn de huurprijs verlaagd worden.

### **3.5.3 Consolideren en onderhoud**

Bij het consolideren van het complex worden er geen grote aanpassingen gedaan aan het complex. De exploitatieperiode verloopt zonder grote investeringen of desinvesteringen. Doordat er geen grote aanpassingen en investeringen worden gedaan kan het onderhoud afgestemd worden op specifieke klantgroepen.

#### Klantgroepen en klantgroepgericht onderhoud

In het strategisch voorraadbeleid worden diverse klantgroepen onderscheiden. Ouderen, jongeren, mindervaliden, huishoudens met of zonder kinderen, grote huishoudens, tweeverdieners, huishoudens met een zeer laag of een zeer hoog inkomen.

Het gewenste prestatieniveau in het onderhoud is ook afhankelijk van deze klantgroepen. Jongeren zullen andere eisen stellen aan het prestatieniveau dan senioren in een luxe appartementenflat. De corporatie moet dus zijn toekomstige of huidige klantgroep goed kennen. Door het toepassen van het juiste prestatieniveau, kan onderhoud functioneren als marktinstrument en zelfs bijdragen aan bewonerstevredenheid.

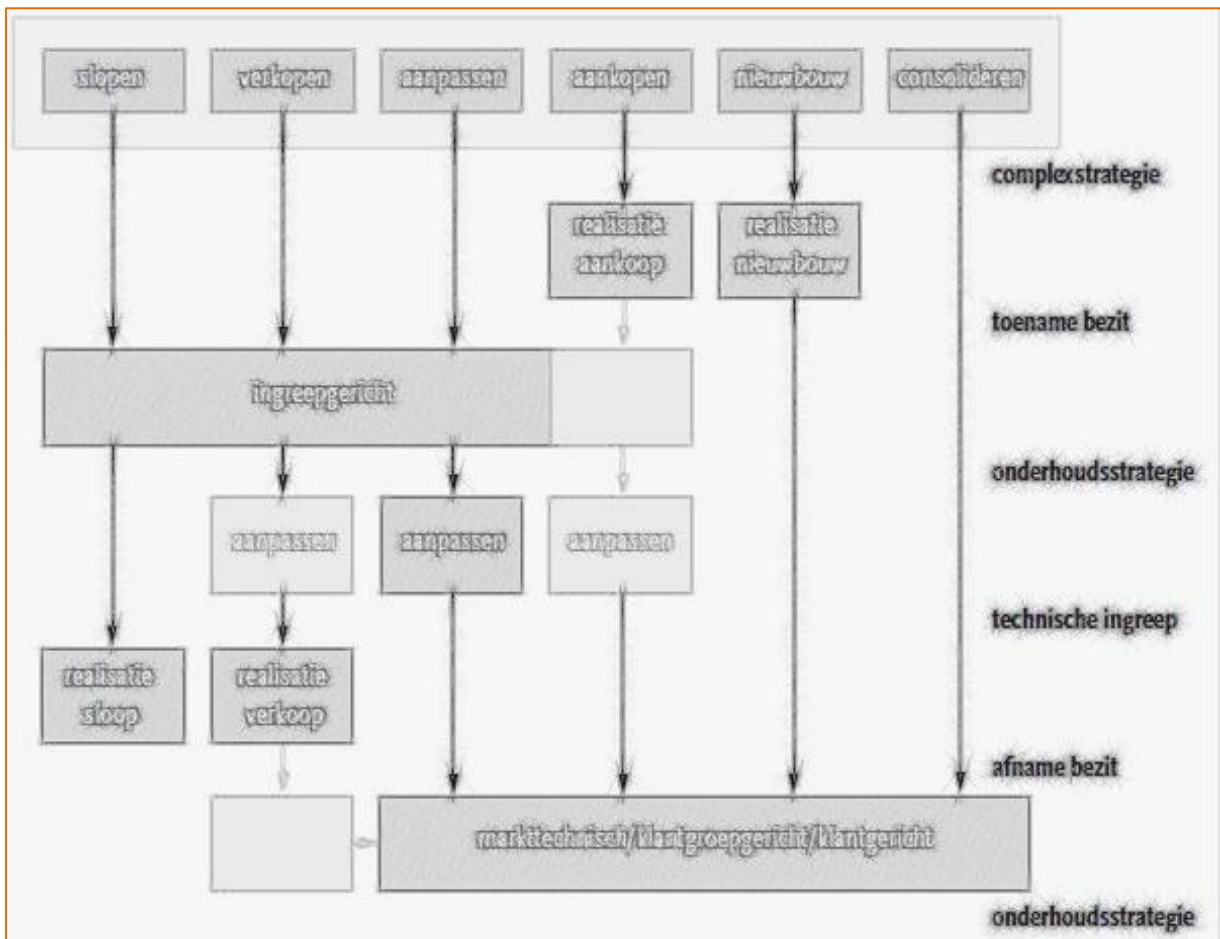
#### Productlijnen en markttechnisch onderhoud

Voor de corporaties is het moeilijk sturen op huurdersvoorkeuren. Bij het aanbieden van woningen heeft de corporatie weinig invloed op de verwachte klantgroep. Toch kan een corporatie zijn bezit inrichten zodat de beoogde klantgroep ook daadwerkelijk deze woningen gaat bewonen. Het uitvoeren van het onderhoud wordt dan afgeleid van de productlijn of van de specifieke klantgroep. Dit is het markttechnisch uitvoeren van onderhoud. Het onderhoud wordt uitgevoerd door middel van een, vooraf bepaald, kwaliteitsniveau dat weer is uitgewerkt in onderhoudsprestaties. Het onderhoud wordt uitgevoerd als planmatig- en klachtenonderhoud.

#### Individuele klanten en klantgericht onderhoud

De corporatie kan ervoor kiezen om het onderhoud uit te voeren naar de specifieke en individuele keuzes van de huurders zoals ventilatie, keukens, badkamer, glas en dergelijke. In de praktijk wordt dit niet tot nauwelijks toegepast. Door onderhoud en aanpassingen aan elke woning in een complex naar de individuele wensen van de huurder uit te voeren zullen onderhoudskosten sterk stijgen. Daarnaast is het ook onpraktisch om per woning het kwaliteitsniveau vast te leggen en uit te voeren. Het uitvoeren van klantgericht onderhoud kan wel toegepast worden aan de binnenzijde van de woning. Zo krijgen bewoners keuzevrijheid in onderhoudsingrepen waar huurverhoging tegenover staat. Ook is er, door middel van bijvoorbeeld

geriefsverbeteringen, de mogelijkheid voor huurders om wooncomfort verbeteringen aan te vragen. Deze mogelijkheid moet goed afgewogen worden met de huidige klantengroep in het hoofd, omdat, op het moment van een huurderwisseling, de woonvoorzieningen een te hoge huurprijs zou kunnen hebben voor de huidige doelgroep. In figuur vijf wordt het proces beschreven van complex naar onderhoudsstrategieën. Bovenin het proces wordt de complexstrategie geplaatst. Dit is de basis en de uitgangspositie voor de te onderhouden complexen. Hier wordt dus bepaald of het complex wordt afgestoten (sloop, verkoop) of dat het behouden en verbeterd wordt (aanpassing) of dat het behouden wordt in de huidige prestaties (consolideren). Daarbij kan de corporatie door investeringen, complexen aankopen en uitbreiden, door de realisatie van nieuwbouw. Deze investeringen zullen in deze scriptie niet verder behandeld worden. De onderhoudsstrategie geeft richting aan de wijze waarop de corporatie het onderhoud wil uitvoeren. Dit is de keuze voor ingreepgericht, markttechnisch, klantgroep- en klantgericht. Vanuit de onderhoudsstrategie kunnen de verlangde prestaties omschreven worden.



Figuur 6 Proces complex- en onderhoudsstrategieën (Straub,A, 2001)

## **4. FINANCIËLE, ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE**

### **4.1 Financiële relevantie**

Marktperspectief bepalen en analyseren door middel van de woonduur en de verhuurbaarheid van complexen geeft inzicht in de sterke en zwakke complexen van de woningcorporatie. Andere aspecten die de financiële relevantie aangeven is het sturen op bijvoorbeeld onderhoudskosten

### **4.2 Economische relevantie**

#### **4.2.1 Winstgevendheid verhogen**

Door een analyse te maken van goede en slechte complexen kan de winstgevendheid van de woningcorporatie vergroot worden. Dit kan bijvoorbeeld door het bestendigen en verbeteren van goede complexen en het afstoten of verkopen van slechte complexen. Dit een vrij rigoureuze beslissing. Ook kleinere schaal kan de winstgevendheid verhoogd worden door op onderbouwde wijze kwaliteitsniveaus en de zwaarte van klachtmutatie- en planmatig onderhoud af te stemmen.

#### **4.2.2 Waarde vermeerderen**

Daarnaast kan door de toekomstwaarde van vastgoed en de functionele levensduur van woningen te analyseren op een gerichte manier waarde verhogende maatregelen doorgevoerd worden.

### **4.3 Maatschappelijke relevantie**

De Sociaal Economische Raad (SER) definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen als 'het bewust inrichten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langer termijn in drie dimensies: economisch, zoals winstgevendheid en waarde, ecologisch en sociaal'. Dit wordt ook wel People, Planet, Profit genoemd.

#### **4.3.1 People**

Voor de woonconsument [huurder en eindgebruiker] wordt een maatschappelijke relevantie gecreëerd. Er wordt namelijk geluisterd naar de woonwensen en eisen van de huurder. Daarnaast wordt de service en dienstverlening (klanttevredenheid) van de woningcorporatie beoordeeld.

Naast de woonconsument als 'people extern' zijn de medewerkers als 'people intern' gebaat bij het instrument. Door het instrument te gebruiken worden organisatielagen in een woningcorporatie gekoppeld doordat het instrument informatie biedt aan de verschillende belangen en functies.

#### **4.3.2 Planet**

Het verlengen van de levensduur van een gebouw is een van de meest effectieve manieren om duurzaam te bouwen. Renovatie bespaart vaak veel materialen en kosten voor bijvoorbeeld nieuwe wegen en riolering en voorkomt bouw- en sloopafval. Tegelijk biedt het renoveren van woningen een goede gelegenheid om de woningen energiezuiniger en gezonder te maken. Denk aan betere ventilatie en het oplossen van vochtproblemen. Het sturen op CO2 reductie en energieindex is mogelijk.

#### 4.3.3 Profit

Door aandacht te geven aan veiligheid, leefbaarheid, onderhoudsstaat, bewonerswensen kan het imago van de woningcorporatie hersteld of verbeterd worden. Ook de sociale aspecten zoals woonlasten en woonkwaliteit komen aan de orde.

Door de SWOT analyse kunnen 'uitvragen' van de woningcorporaties bij planmatig onderhoud en/of renovaties beter gesteld worden. Door partnerships aan te gaan (bijvoorbeeld: ketenintegratie) kunnen duurzame relaties aangegaan worden die op termijn gezamenlijke kosten gaan besparen.





## 5. KWALITEIT CONCREET, BESPREEKBAAR EN MEETBAAR

### A. Marktperspectief

#### A.1 Woonduur

De woonduur zorgt voor de financiële continuïteit van de woningcorporatie. Veel mutaties in een complex zorgen voor hoge kosten. De kans op leegstand bij relatief korte woonduren is hoger. Wel blijft een 'gezonde' doorstroming van verhuurders naar andere woningen noodzakelijk om zogenoemde 'scheefgroei' te voorkomen.

In het instrument wordt de woonduur bepaald door de gemiddelde VHE verhuur per jaar per complex.



#### A.2 Verhuurbaarheid

De verhuurbaarheid van woningen is voor de woningcorporatie van cruciaal belang. Relatief veel leegstand zorgt voor onvoldoende financieel rendement van het complex. De verhuurbaarheid van woningen wordt in het instrument bepaald door de gemiddelde leegstand van VHE's in het complex.

De leegstand is ook vaak de belangrijkste parameter en het eerste signaal dat er aspecten zijn die niet aantrekkelijk zijn voor potentiële huurders.

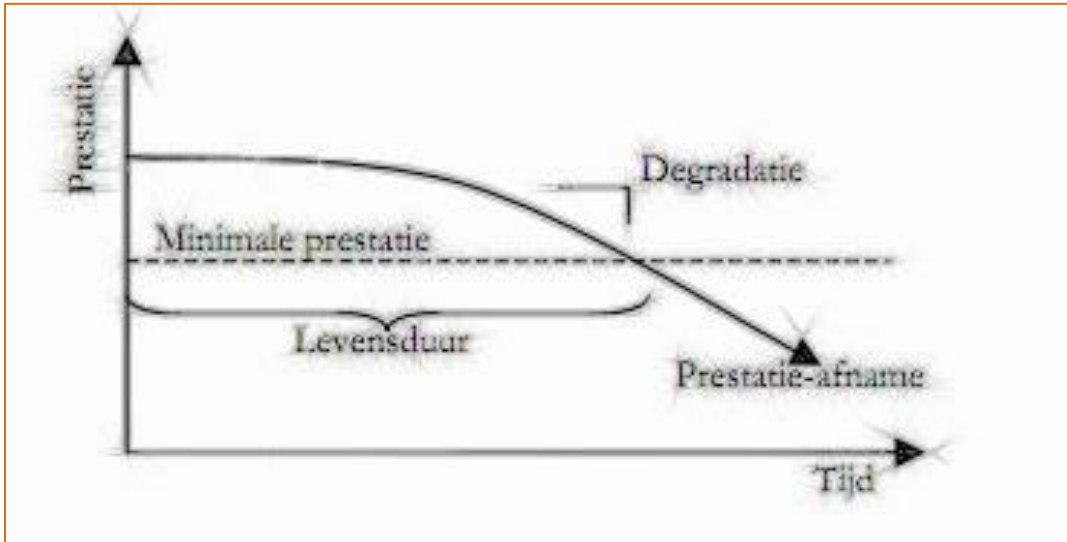


## B. Vastgoedkenmerken

### B.1 Technische staat

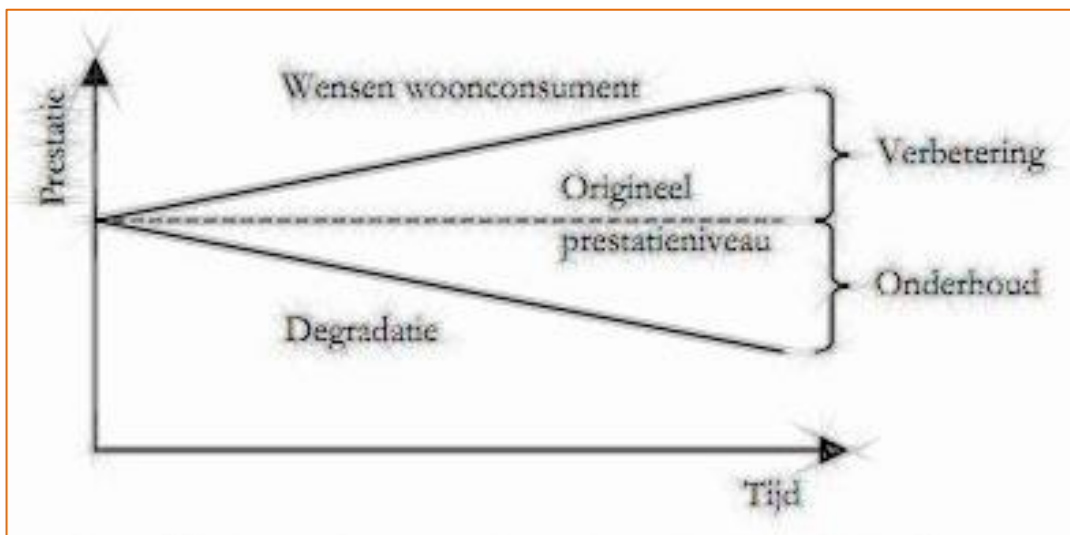
De technische staat van het vastgoed is een belangrijke variabele binnen het vastgoed. Bij de woonconsument oefent de technische staat invloed uit op de esthetica en de belevingswaarde.

Tijdens het technisch beheeren van de woningen zijn de bouwdelen van de woningen onderhevig aan veroudering en dus prestatieverlies (zie: afbeelding 7).



Figuur 7 Het verloop van prestaties bij woningen

Door dit prestatieverlies is altijd sprake van een dynamisch proces. Met het uitvoeren van het onderhoud aan de woningen wordt de degradatie tegengegaan. Tijdens het technisch beheer van onderhoud kunnen twee zaken onderscheiden worden: onderhoud en verbetering.



Figuur 8 Relatie onderhoud en verbetering in het technisch beheer. (Lee's building maintenance management. fourth edition, 2001)

In figuur 8 is te zien hoe het onderscheid in verbetering en onderhoud gemaakt wordt. Als door degradatie de prestaties onder het originele of gevraagde niveau zakt, wordt er door middel van onderhoud hersteld. Worden er door het tegemoetkomen aan huurderswensen de prestaties verbeterd, heet dit dus verbetering.

De technische staat van woningen laat zich het beste uitdrukken in herstelkosten. Wat zijn de gemiddelde jaarlijkse kosten per VHE(volgende paragraaf). In het model wordt deze samen met de conditiemeting de belangrijke indicator voor de technische staat van de woning.



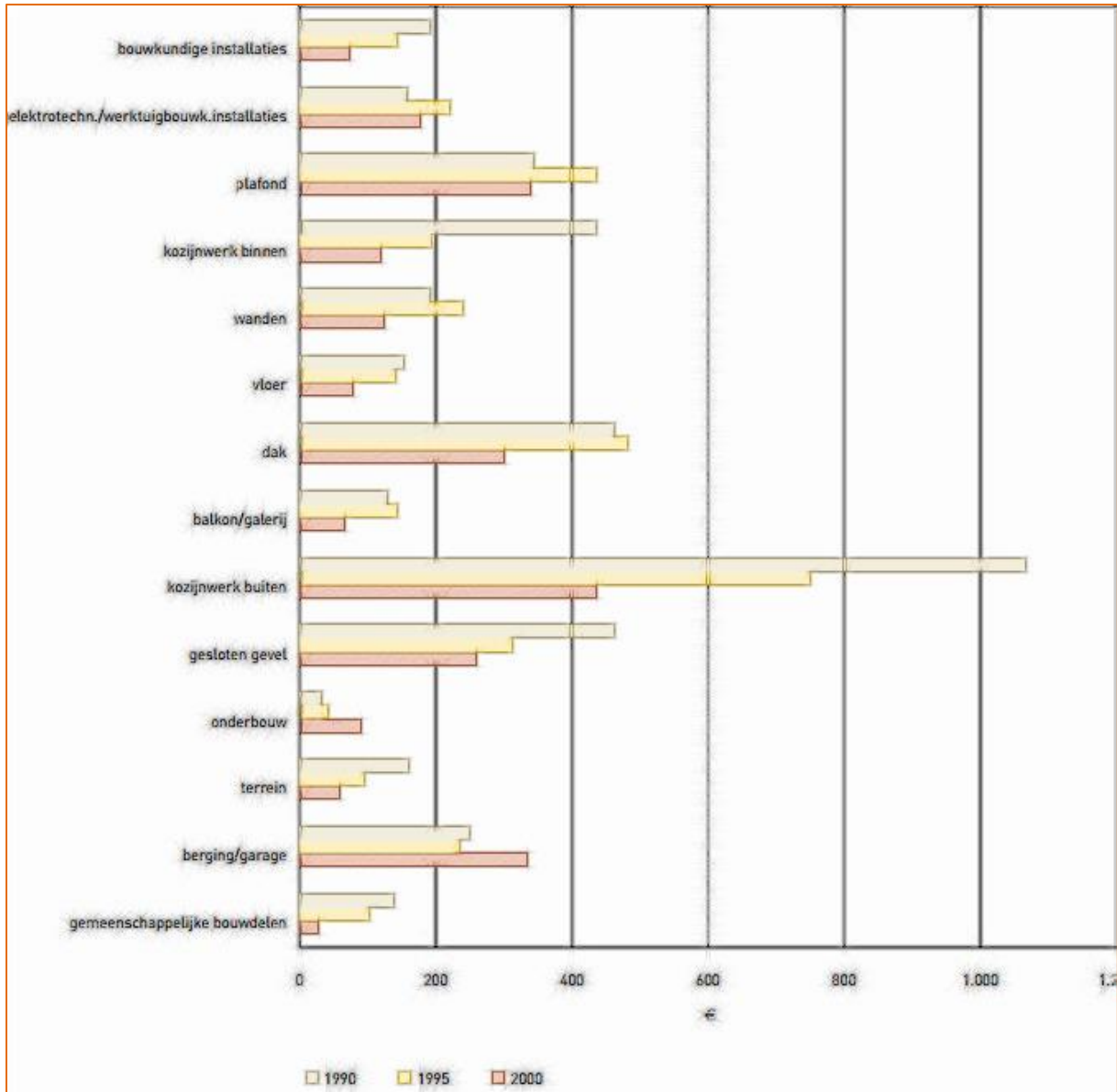
**PAK ACHTERSTALLIG ONDERHOUD AIREYSTROOK SNEL AAN** Lees voor

07-01-2014 • De SP wil dat het achterstallig onderhoud van de woningen in de Aireystrook aan de Burgemeester De Vlughtlaan eindelijk wordt aangepakt. De SP zal daarom samen met Wijksteunpunt Wonen een inventarisatie maken van alle onderhoudsklachten van de bewoners en bij corporatie Eigen Haard aandringen op snelle actie. Ook zal de SP via de deelraad het stadsdeelbestuur om actie vragen. SP-deelraadslid in Nieuw-West Erik Bobeldijk: "De verwaarlozing van deze woningen kan niet. De huizen worden zo onleefbaar en we horen ook hier weer dat er een toename is van het aantal gezondheidsklachten. Ze moeten snel worden opgeknapt en betaalbaar blijven voor de huidige bewoners."



## B.2 Onderhoudskosten per jaar

Zoals in paragraaf B.1 al beschreven is. Is de technische staat van de woning variabel in het vastgoedonderhoud. Onderhoudskosten worden steeds lager. Dit komt door ontwikkeling van duurzame bouwmaterialen en verfsystemen maar ook door de aandacht voor detailleringen en gebruik.



Figuur 9 Ontwikkeling van gemiddelde herstelkosten per woning in de voorraad naar bouwdeel, prijspeil 2000 (bron: KWR 2000)

De technische staat van woningen laat zich het beste uitdrukken in herstelkosten. Wat zijn de gemiddelde jaarlijkse kosten per VHE.

### **B.3 Grootte**

De grootte van de woning is sterk afhankelijk van het type woning. Vrijstaande woningen zijn verreweg de grootste woningen met een gemiddeld gebruiksoppervlak van 156 m<sup>2</sup>. De gemiddelde Nederlandse woning heeft een gebruiksoppervlakte [GBO] van gemiddeld 104 m<sup>2</sup>. Bij eengezinswoningen is dat 118 m<sup>2</sup>. En bij meergezinswoningen 72 m<sup>2</sup>. Ook het bouwjaar maakt het verschil. In de vroeg naoorlogse periode van 1946-1970 zijn relatief kleine woningen gebouwd. Zoals gezegd: de grootte van de woning is sterk afhankelijk van het type woning en van de bouwperiode.

De grootte van de woning bepaald mede de hoogte van de maximaal redelijke huurprijs evenals het type woning en het bouwjaar (NOTE: Het bouwjaar komt terug in paragraaf E.3 Architectuur en het type van de woning komt terug in paragraaf E.4. Bouwstijl).

Het aantal slaapkamers in de woning is ook een indicatie van het gebruiksoppervlakte. Hoe meer kamers een woning heeft, hoe groter de woning doorgaans is. Daarnaast maakt het aantal slaapkamers de woning flexibel. Zeker voor toekomstige eisen (thuiswerken, slaapkamer op de begane grond et. Cetera.) is dit een belangrijke indicator.

De grootte van de woning bepaald niet alleen de hoogte van de huurprijs maar oefent ook invloed uit op de 'gebruikswaarde' van de woonconsument. De gebruikswaarde wordt uitgedrukt in functionele eisen en heeft betrekking op de aansluiting van de woning bij de eisen van de gebruiker. Deze eisen hebben betrekking op het wonen, werken, op de voorzieningen, de bereikbaarheid en de veiligheid in en van een woning.

In het instrument zijn de grootte van de woning beoordeeld op het gebruiksoppervlakte en het aantal slaapkamers.

### **B.4 Huurprijs**

Het doel van de overheid is dat hun burgers kunnen wonen in veilig, gezonde, energiezuinige, maar vooral betaalbare woningen. Hiervoor zijn, zowel voor de woningcorporatie (verhuurders) als de woonconsument (huurders) regels opgesteld. Regels die over huurbescherming, huurprijs, huurverhoging, service- en onderhoudskosten gaan.

De huurprijs wordt bepaald door:

- De oppervlakte van de woning;
- Het aantal door c.v. verwarmde vertrekken;
- De energielabel;
- Keukenuitrusting;
- Sanitaire voorzieningen;
- Grootte van balkon/tuin/terras;
- Het soort woning (eengezinswoning of etagewoning);
- Gehandicaptenvoorzieningen;
- Woonomgeving;
- Hinderlijke situaties;
- Schaarste.

Voor de financiële continuïteit van de woningcorporatie zijn de huurinkomsten letterlijk van onschatbare waarde. Hoe hoger de huren, hoe meer inkomsten.

In het instrument is de maximale redelijke huurprijs opgenomen. De maximale redelijke bepaald echter niet de inkomsten. Daarom is in het instrument ook de rekenhuur opgenomen. De rekenhuur is het bedrag dat uiteindelijk gevraagd wordt.



## **C. Toekomstwaarde**

### **C.1 Gebruikswaarde < > Belevingswaarde**

Doordat tijden veranderen, innovaties en vernieuwingen doorgevoerd worden, processen veranderen en gestroomlijnd worden, is het onderhoudsproces veranderd. De vastgoedbeheerder stelt daarbij zichzelf ten doel klantgericht te opereren. De onderhoudsprestaties moeten dus afgestemd worden op de huurder. Het is daarom van belang om bij het technisch beheren van woningen, de woonkenmerken centraal te stellen die het woongenot voor de huurder bepalen. Het voldoen aan deze woonkenmerken bepaald de woonkwaliteit van het vastgoed. Naast het beantwoorden van de woonkenmerken van de huurder is vastgoed onderhevig aan functioneel verval. Door toenemende eisen van de huurders voldoet vastgoed vaak niet meer aan de eisen van deze tijd. Bij het sturen en beheren van vastgoed is deze dynamiek van woonwensen en toenemende eisen een variabele. Wel kan worden vastgesteld dat het belangrijk is om deze variabele inzichtelijk te maken omdat dit de toekomstwaarde en marktwerking van het vastgoed bepaald. Belangrijk is om te achterhalen hoe het vastgoed in de toekomst kan voldoen aan de veranderende eisen van de huurder en deze tijd.

De toekomstwaarde heeft te maken met alle ontwikkelingen die huizenmarkten, mensen en de maatschappij doormaakt. Om toekomstwaarde te realiseren, en dus vastgoed te laten voldoen aan een toekomstige exploitatietijd en markt, moet voldaan worden de woonwaarden van de consument. Globaal is dat de 'gebruikswaarde' en de 'belevingswaarde'. De gebruikswaarde wordt onderzocht en uitgedrukt in functionele eisen en heeft betrekking op de aansluiting van de woning bij de eisen van de gebruiker. Deze eisen hebben betrekking op het wonen, werken, op de voorzieningen, de bereikbaarheid en de veiligheid in en van de woning.

De belevingswaarde is het lastigst te omschrijven in prestaties. De belevingswaarde is vaak subjectief en consumentafhankelijk. Het gaat om de identiteit, esthetiek en herkenbaarheid van de woning. Deze waarde is moeilijk te beïnvloeden maar speelt een belangrijke rol bij het gevoel van de huurder.

De toekomstwaarde kan als volgt gedefinieerd worden: 'de toekomstwaarde is de mate waarin in de toekomst "voldaan" wordt aan de gebruikswaarde en belevingswaarde'. De toekomstwaarde wordt beïnvloed door verschillende aspecten als individualisering waardoor mensen eigen en specifieke eisen stellen aan producten, bijvoorbeeld ICT en digitalisering waardoor thuis werken mogelijk wordt gemaakt, vergrijzing en dergelijke.

In het instrument wordt de belevingswaarde en de gebruikswaarde onderzocht en onder 'C.1. Gebruikswaarde < > Belevingswaarde' beoordeeld tot één score.

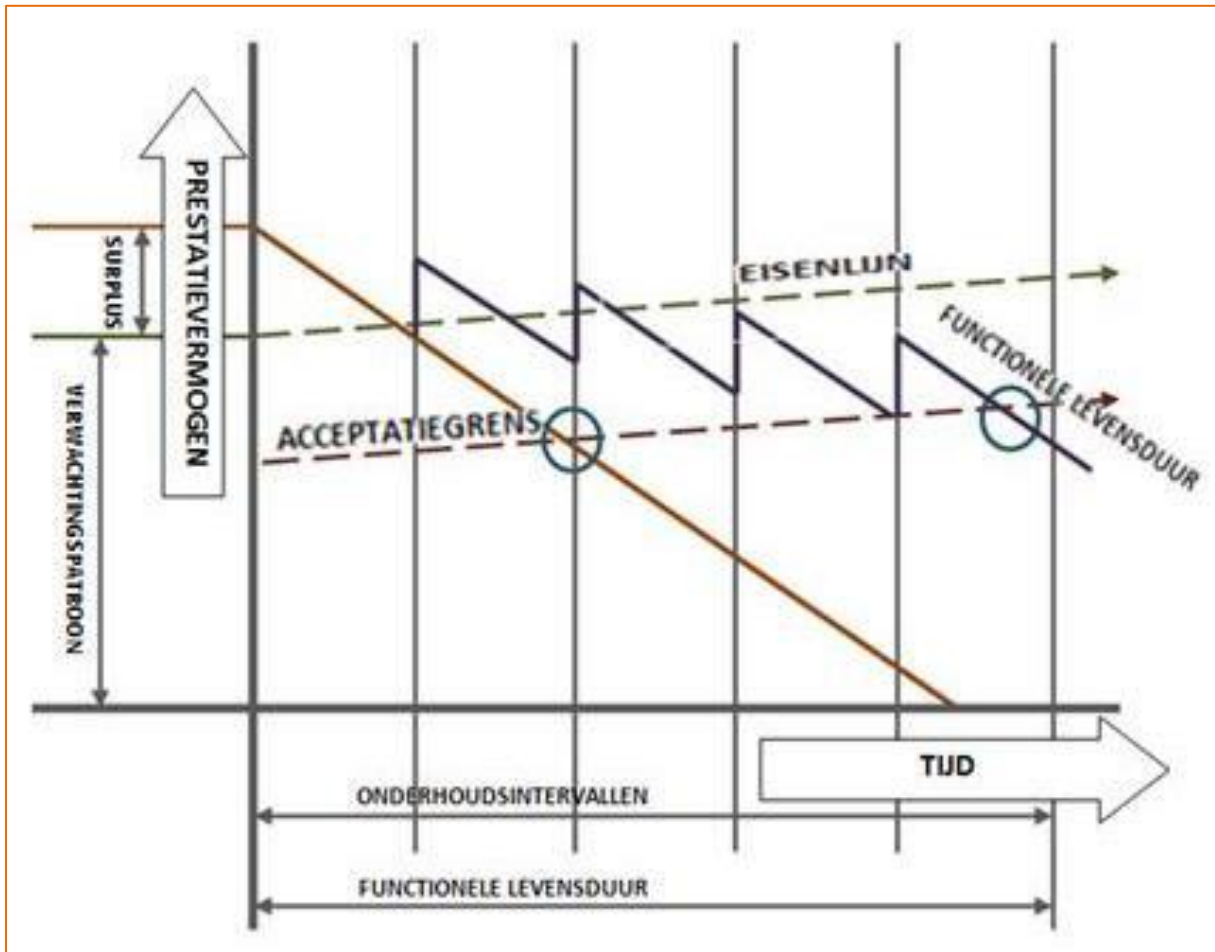
De belevingswaarde wordt onderzocht op de aspecten:

- Beoordeling door de woonconsument;
- Beoordeling klanttevredenheid;
- Architectuur;
- Bouwstijl.

De gebruikswaarde wordt onderzocht op de aspecten:

- Toegankelijkheid semi-privé en privé domein;

- Toegankelijkheid semi-openbaar domein;
- Toegankelijkheid openbaar domein.



Figuur 10 De functionele levensduur van vastgoed.

## C.2 Pluspakket toekomstwaarde

Het pluspakket toekomstwaarde bestaat uit een pakket die vertaald is naar een checklist. Deze checklist vertaald prestatie-eisen door naar een waardering die het volgende beoordeeld:

- Stedenbouwkundige voorwaarden;
- Woongebouw;
- Woning.

Om het aspect 'toekomstwaarde' in zijn geheel te waarderen is altijd aanvullend inspectie op locatie noodzakelijk. Door gebruik te maken van een Quick scan is deze inspectie efficiënt en kostenbesparend.



## D. Gebruikswaarde

### D.1 Toegankelijkheid, entree

Zoals al eerder beschreven wordt de gebruikswaarde uitgedrukt in functionele eisen. Eisen die feitelijk zijn en die ook betrekking hebben op de toegankelijkheid van woonomgeving, woongebouw en woning.

Het belangrijkste uitgangspunt voor de toegankelijkheid is dat de leefomgeving van de woonconsument goed bereikbaar is. Toegankelijkheid wil zeggen: betreedbaar en bruikbaar.

**(INTEGRAAL) TOEGANKELIJK = BEREIKBAAR + BETREEDBAAR + BRUIKBAAR**

Dit moet het liefste gerealiseerd worden voor iedereen en zorgen dat dit op een onafhankelijk (zonder hulp) en gelijkwaardige wijze kan gebeuren. In de voorzieningen moeten dus verschillende behoeften op een vanzelfsprekende wijze geïntegreerd worden.

Uit de kwalitatieve woningregistratie blijkt dat in 2000 nog geen kwart van de woningen en woongebouwen volledig toegankelijk zijn voor senioren en gehandicapten. Dit zijn bijna 1,5 miljoen vastgoedobjecten. Als de

#### **Toegankelijkheid voor iedereen:**

Iedere dagelijkse gebruiker van een gebouw, al dan niet met hulpmiddelen zoals een kinderwagen, koffer, rolstoel, witte stok et. Cetera, ongeacht lichaamsbouw, mogelijkheden en beperkingen moet toegang hebben tot het gebouw.

woning intern en extern volledig toegankelijk is spreken we over integraal toegankelijk.

Bij een intern toegankelijke woning zijn de woonkamer, tenminste één slaapkamer, de keuken en het sanitair op één verdieping. Dit zijn de belangrijkste vertrekken van een woning.

#### **Gelijkwaardig voor iedereen:**

Iedere dagelijkse gebruiker van een gebouw moet via een logische route zijn bestemming kunnen bereiken. Het moet niet zo zijn dat gebruikers met een rolstoel of kinderwagen een, soms veel langere weg moeten afleggen.

Bij een extern toegankelijke woning kan de ingang worden bereikt zonder een opstap of trap te gebruiken. Tussen 1995 en 2000 zijn de intern toegankelijke woningen met 20 % gestegen. Deze stijging is vooral te danken aan de meergezinswoningen.

Bij eengezinswoningen is hier nog winst te boeken.

#### **Onafhankelijk voor iedereen:**

Dagelijkse gebruikers van een gebouw kunnen de voorzieningen gebruiken zonder daarbij hulp van anderen nodig te hebben. Voorbeelden zijn: het openen van een deur, bedienen van een lift et. Cetera.

Voor personen met een beperking is de toegankelijkheid vaak van cruciaal belang om deel te nemen aan het maatschappelijke leven. Het is echter een misrekening om te denken dat alleen mensen met handicap baat hebben bij toegankelijkheid.

Elke gebruiker, ook zonder handicap, heeft momenten waarin hij of zij zich beperkt voelt. Dit kan zijn omdat de gebruiker in een situatie of omgeving is waarin optimaal functioneren niet mogelijk is. Voor kinderen kunnen voorzieningen al snel te hoog en dus onbereikbaar zijn of ontbreekt het aan kracht om de voorziening te bedienen.

Ouders met kinderen komen ook vaak in een situatie waarin functioneren vermoeilijkt wordt zoals bijvoorbeeld een deur openen met een kind op de arm of het gebruik van een kinderwagen, tassen met boodschappen bij een te smalle toegang.

Het kunnen ook tijdelijke problemen zijn zoals een gebroken been, pijnlijke rug, verstuikte enkel of herstel na operaties.

Toegankelijkheid is dus een belangrijke voorwaarde voor iedereen. Voor de ene gebruiker is het essentieel, voor de andere comfortabel.

De toegankelijkheid van het woongebouw en de woning wordt in het instrument gewaardeerd op de obstakels die wel, dan niet aanwezig zijn.

## D.2 Toegankelijkheid, achterpaden

De toegankelijkheid van de achterpaden wordt in het instrument gewaardeerd op de breedte en de verharding. Echter, ook de onderhoudsstaat van de achterpaden speelt een belangrijke rol bij de toegankelijkheid van achterpaden. Een achterpad met verzakte bestrating, plassen en/of veel zwerfvuil nodigt niet uit om te betreden. De achterpaden moeten dus veilig, netjes en overzichtelijk zijn.



Figuur 12 Een veilig, overzichtelijk en obstakelvrij achterpad.



Figuur 11 Een onoverzichtelijk, onverlichte en rommelig achterpad.

### D.3 Toegankelijkheid, woonomgeving

De toegankelijkheid van de woonomgeving kan ook uitgelegd worden als de bereikbaarheid van de voorzieningen. Een woonomgeving met op korte afstand voorzieningen als supermarkten, winkels, postkantoor, scholen en dergelijke geniet vaak de voorkeur.

In het instrument wordt de toegankelijkheid gewaardeerd op de bereikbaarheid van groenvoorzieningen, de basisschool, winkels en de sportvoorzieningen.



**Figuur 13** Om de toegankelijkheid van de woonomgeving te verbeteren worden steeds meer woonwijken geherstructureerd.

## **E. Belevingswaarde**

### **E.1 Beoordeling door woonconsument**

De belevingswaarde van de gebruiker speelt een belangrijke rol bij de toekomstwaarde van vastgoed maar is het lastigste te omschrijven in prestaties. De belevingswaarde is vaak subjectief en consumentafhankelijk. Het gaat om de identiteit, esthetiek en herkenbaarheid van de woning. Deze waarde is moeilijk te beïnvloeden maar speelt een belangrijke rol bij het gevoel van de huurder. In paragraaf C.1 stelden we dat de gebruikswaarde (hoofdstuk D) en de belevingswaarde (dit hoofdstuk) samen de toekomstwaarde voor vastgoed realiseren.

Bij steeds meer woningcorporaties groeit het besef om de gebruiker intensief te betrekken bij het beheren van vastgoed. Om dat te bereiken is het van belang om waarden te creëren die leiden tot voldoende woonkwaliteit. Waar bij het onderzoeken van feitelijke woonkwaliteit de waarde bepaald wordt zonder de input van de gebruiker is het van belang om nu waarde te creëren waarbij de huurder zelf aangeeft wat voor hem waarde verhogend is. Deze waarde moeten gerealiseerd worden in de context van de menselijke behoeften. Het realiseren van waarden gaat dus niet alleen over de kwaliteit van de woning maar ook over de kwaliteit van de woonomgeving. Om deze waarde te realiseren moeten op elke dimensie prestaties geleverd worden die beantwoorden aan de vraag van de huurder. Daarnaast moet dit ook leiden tot verbetering van de kwaliteit van woning en woonomgeving. Als de gevraagde en geleverde prestaties aan de verwachtingen voldoet zal de huurder tevreden zijn en wordt door de corporatie voldaan aan deze verwachtingen. Voor de huurder is daarbij alleen het resultaat belangrijk. De inspanningen van de corporatie en het onderhoudsbedrijf heeft niet zijn interesse, hij is voornamelijk uit op voldoende woonkwaliteit. Het werken met deze prestaties is niet eenvoudig. Sommige prestaties zijn vrij eenvoudig te meten en te berekenen. Woonoppervlakte, isolatie, technisch niveau e.d. zijn eisen die objectief meetbaar gemaakt kunnen worden. Toch zijn er ook prestaties die moeilijk te meten zijn. Dit zijn prestaties op het gebied van beleving, esthetische eisen, visuele en architectonische prestaties. Deze prestaties zullen binnen een bepaald acceptatiegebied geleverd moeten worden omdat anders de klanttevredenheid onvoldoende zal zijn. Om deze eisen inzichtelijk te maken is communicatie nodig.

Vanuit de ethiek is beschreven dat wonen de essentiële menselijke behoeften raakt. Maslow heeft zich in zijn levenswerk veel bezig gehouden met die menselijk behoeften. Hij onderscheidt daarin vijf basisbehoeften:

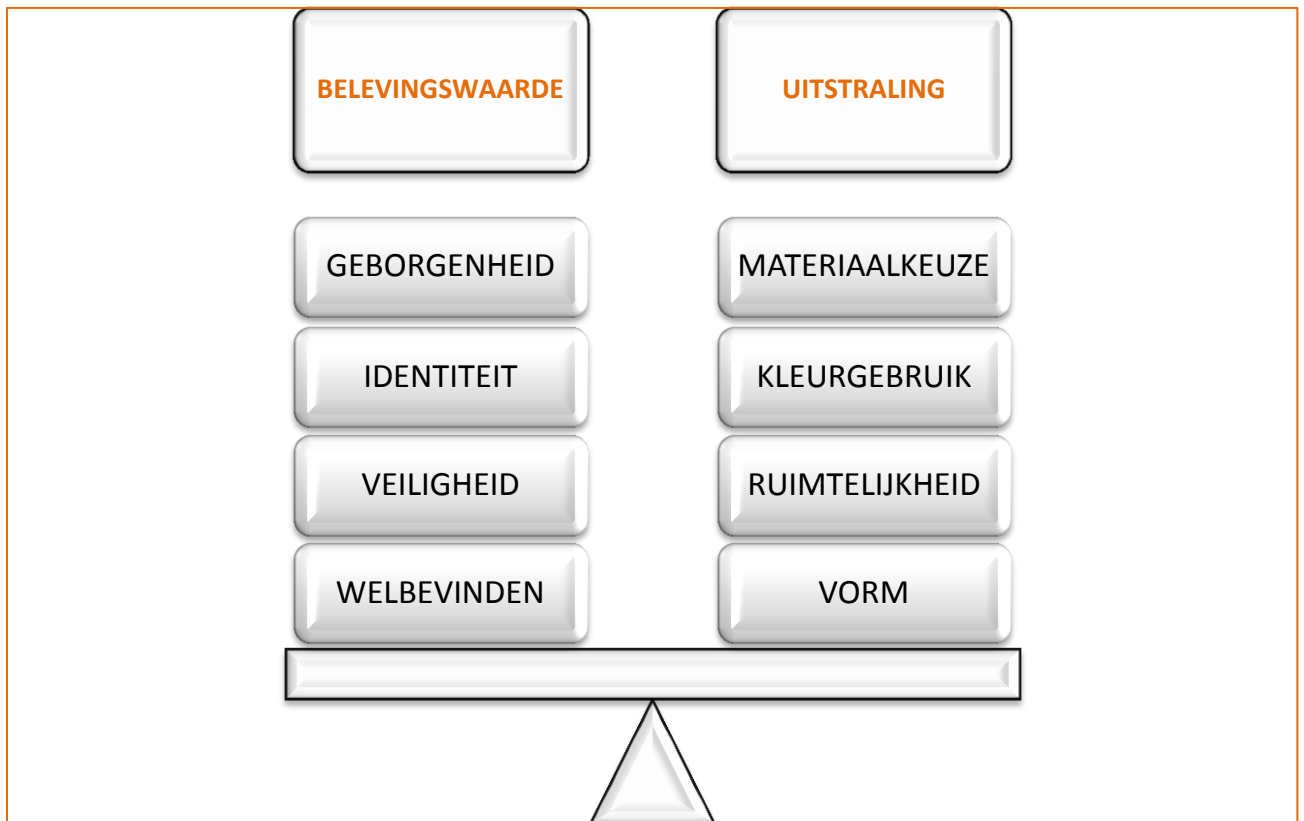
- Fysiologische behoeften (overleven; lucht, voedsel, slaap, ontspanning e.d.);
- Veiligheid en zekerheid (orde, regelmaat, rust tegen een chaotische wereld);
- Behoeft er bij te horen (sociaal contact, huisgenoten, burens e.d.);
- Erkenning (zelfrespect, het verkrijgen van succes en prestige);
- Zelfontplooiing (verantwoordelijkheid nemen en dragen, creativiteit e.d.).

Later, in 1968, voegt Maslow in zijn studie nog twee essentiële behoeften toe aan zijn werk: de cognitieve en esthetische behoeften van de mens.

Met de cognitieve behoeften bedoeld Maslow de behoefte van de mens om alles te willen weten, te doorgronden en te begrijpen. Met de esthetische behoefte geeft hij aan dat de mens op zoek is en altijd zal willen streven naar schoonheid.

Belangrijk is om bij het aanbieden van 'woonfuncties' rekening te houden met deze essentiële menselijke behoeften. Hierin zal de corporatie dus moeten voorzien. Het zijn de behoeften om te overleven, behoefte aan verbondenheid, zoektocht naar sociaal contact, burens, vereenzelving met een leefomgeving en de behoefte om zich te ontwikkelen. Al deze verschillende soorten dragen bij aan de behoefte van de mens om veiligheid en zekerheid te krijgen die controle en regulering van het bestaan moet geven.

Elk mens zal, om dit streven te willen bereiken, overlast en gevoelens van onveiligheid willen voorkomen.



**Figuur 14** Belevingswaarde is moeilijk te beïnvloeden, uitstraling is eenvoudiger aan te passen.

Er zijn verschillende methoden en onderzoeken om grote groepen klanten te onderzoeken. De meest effectieve wijze is de vorm van enquête. In het instrument wordt gebruik gemaakt van een QuickScan die de woonconsument vraagt naar de drie domeinen van wonen: de woning als privé domein, het woongebouw als semi-openbaar domein en de woonomgeving als openbaar domein.

## **E.2 Klanttevredenheid**

De klanttevredenheid is in het instrument apart opgenomen. Er is dus een verschil tussen woonwensen/woonbehoeften en klanttevredenheid. De klanttevredenheid beoordeelt de dienstverlening van de woningcorporatie.

Het KWH keurmerk is een bekend keurmerk die de woningcorporatie beoordeeld op een bepaald niveau van dienstverlening. De beoordeling gaat over het snel helpen aan de telefoon, worden zijn klachten serieus genomen, hoe is de dienstverlening bij verhuizing of bij het in gebruik nemen van een woning enzovoort.

In het instrument is de klanttevredenheid gekoppeld aan een QuickScan. De hoofdcategorieën zijn:

- De bereikbaarheid van de verhuurder;
- Klantgerichtheid van de verhuurder;
- Actiebereidheid van de verhuurder;
- De informatievoorziening van de verhuurder;
- De geleverde diensten van de verhuurder;
- Het overleg van de verhuurder met de huurder;
- De technische diensten van de verhuurder;
- De dienstverlening van de verhuurder bij verhuizing;
- De dienstverlening van de verhuurder bij betrekking van de woning.

## **E.3 Architectuur**

De architectuur is in het instrument vergelijkbaar met de woonvorm. De woonvorm oefent ook invloed uit op de belevingswaarde van de woonconsument. Een vrijstaande villa wordt anders beleefd als een etagewoning zonder lift. In het instrument zijn de volgende woonvormen opgenomen:

- Vrijstaande woning;
- 2/1 kap woning;
- Rijwoning;
- Etagewoning zonder lift;
- Etagewoning met lift.

## **E.4 Bouwstijl**

Niet alleen de woonvorm/ architectuur speelt een belangrijke rol bij de belevingswaarde. Ook de bouwstijl speelt een belangrijke rol. In het instrument zijn de volgende bouwstijlen opgenomen.

- Jaren 30 woning;
- Jaren 60 woning;
- Klassieke woning;
- Moderne woning.

## F. Energetische kwaliteit

### F.1 Energie index

Bouwend Nederland schreef in een brief aan de informateur, nog tijdens de kabinetsformatie, het volgende:

*Voorgaande kabinetten hebben vooral aandacht gehad voor energiebesparing bij nieuwbouwwoningen maar de mogelijkheden voor besparingen bij bestaande woningen zijn vele malen groter. Als het plan wordt uitgevoerd, schept dat grote kansen voor zowel het milieu als het Nederlands bedrijfsleven. Maar niet alleen de winst voor het milieu is groot. Binnen de context van stedelijke vernieuwingsprocessen kan het stimuleren van energiebesparing in bestaande woningen een belangrijke extra impuls geven aan verbetering van de leefbaarheid en de veiligheid in die wijken. In het bijzonder in buurten met veel woningen uit de jaren '50, '60 en '70 uit de vorige eeuw is de nood hoog. Investerings in deze buurten zullen ook veel werkgelegenheid creëren en maken het voor middenstand en bedrijfsleven aantrekkelijk om zich er te vestigen.*

Samenvattend kan dus gesteld worden dat energiebesparing in de bestaande woningvoorraad:

- Milieuwinst oplevert;
- Extra impuls aan noodzakelijke vernieuwingsprocessen in oude wijken geeft;
- Vergroten van werkgelegenheid;
- Aantrekkelijker vestigingsplaats voor middenstand en bedrijfsleven.

De regering heeft in het regeerakkoord vastgelegd dat ze samen met de woningcorporaties afspraken willen maken over energie-efficiency van de bestaande woningvoorraad. De regering streeft naar een besparing van 30% waarbij een jaarlijkse besparing van 2% geëist wordt. In 2020 moet dit uiteindelijk een reductie zijn van ca. 30% ten opzichte van 1990. 1990 was het ijkjaar van de regering. Het aandeel van duurzame energie moet dan 20% zijn.

De meeste woningcorporaties zijn hiermee aan de slag gegaan. Verenigd in 'de vernieuwde stad en Aedes, geven de woningcorporaties gezamenlijk aan om te streven naar een besparing van 2% op het gasverbruik per jaar, gedurende 10 jaar.



**Figuur 15 Steeds meer woningen worden grondig gerenoveerd. De energielasten dalen en de uitstraling stijgt.**

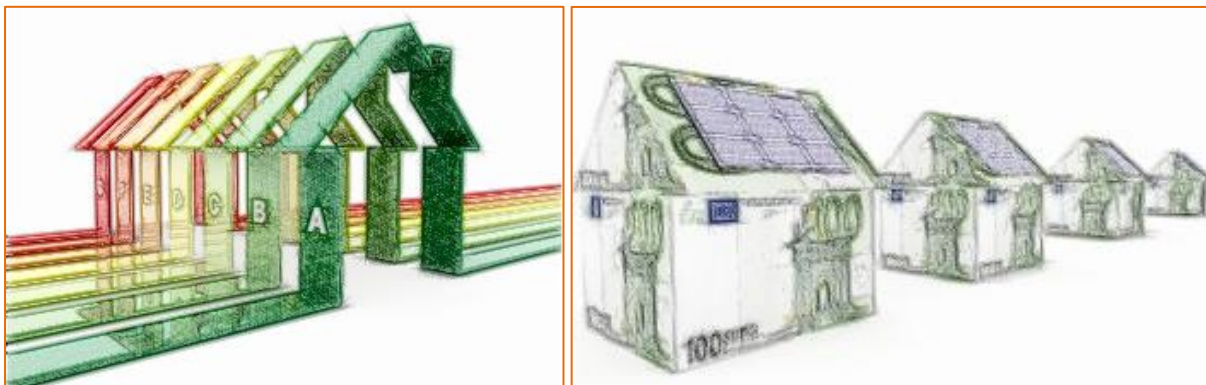
Vanuit de woonconsument is een comfortabele en betaalbare huurwoning van essentieel belang. Volgens Bouwbesluit betekend een comfortabele woning een woning met kwaliteit en eigenschappen die vergelijkbaar is met nieuwbouw. Praktisch vertaald, een woning die geen last heeft van tocht, vocht, voldoende lucht ververst, lekker warm in de winter is en niet te warm in de zomer.

Bij een betaalbare woning werd eerst nog vaak alleen gedacht aan de huurprijs van een woning. In de huidige markt wordt steeds meer aandacht gegeven aan het totaalpakket van kosten: de woonlasten. Om deze woonlasten op een normaal niveau te houden is energiebeperking noodzakelijk. Voor woningcorporaties geldt dat ze niet alleen bijdragen aan het reduceren van de energievraag maar ook dat veel maatregelen die betrekking hebben op energetische verbeteringen door te berekenen zijn in de huur. Tel daarbij op dat de energielasten sneller stijgen dan de jaarlijkse huurverhoging en je kunt tot de conclusie komen dat de totale woonlasten niet zullen stijgen.

De Energie index (Ei) bepaalt de klassen op het energielabel. Dit getal wordt berekend op basis van verschillende kenmerken. Enkele van deze kenmerken zijn de kwaliteit van woningisolatie, de zuinigheid van installaties, eventuele aanwezigheid van zonnecollectoren et. Cetera. De Energieindex is een maat voor het energieverbruik per vierkante meter woonoppervlak per jaar.

## F.2 Energielabel

De Energie index bepaalt uiteindelijk het label. Het lijkt dus dubbel op om de energieindex en het label op te nemen in het instrument. Het voordeel echter van het energielabel is dat de woonconsument en de woningcorporatie in één oogopslag de informatie krijgt die hij nodig heeft om het energiegebruik van een woning te beoordelen. Ook de filtering van de complexen en/of woningen in het complex op het energielabel wordt door de eenduidige label efficiënter.



Figuur 16 De energielabels zorgen voor informatie over de energieprestaties van de woningen, die in één oogopslag te lezen is.



## G. Gezondheid

### G.1 Geluid

De wet geluidhinder biedt geluidsgevoelige bestemmingen (zoals woningen) bescherming tegen geluidshinder. Geluidshinder kan veroorzaakt worden door wegverkeer, spoorweg, industrie et. Cetera. Met de invoering van het geluidproductieplafonds voor hoofd (spoor) wegen op 1 juli 2012 geldt de wet geluid hinder niet meer voor de aanleg/wijziging van hoofd (spoor) wegen, maar nog wel voor de bouw van gevoelige bestemmingen langs deze wegen.

Er kunnen situaties zijn die structurele hinder in de woonomgeving veroorzaken. Geluidoverlast is daar één van en daarom ook opgenomen in het woningwaarderingstelsel. Afhankelijk van de ernst van de overlast kan twee tot maximaal 35 punten afgetrokken worden.

#### Het belangrijkste doel van gebouwen is:

Mensen, dieren en objecten (zoals goederen en machines) te beschermen tegen het buitenklimaat. De woonconsument moet zich comfortabel kunnen voelen om prettig en gezond te kunnen leven.

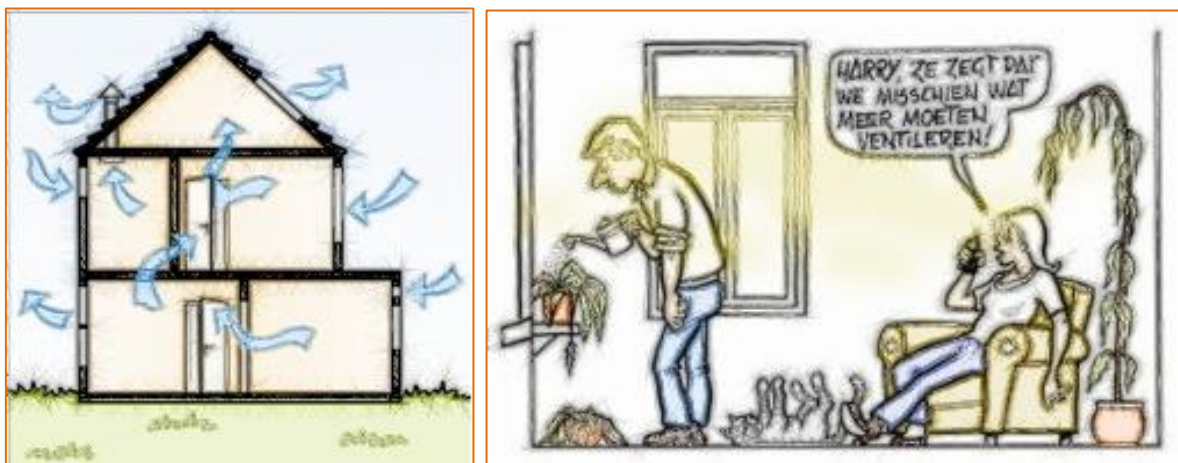
#### Definitie van een 'gezond gebouw':

Met een gezond gebouw wordt een gebouw bedoeld dat zodanig is gesitueerd, gebouwd, voorzien, ingericht en onderhouden dat het een optimale bijdrage levert aan de gezondheid van de mensen die in het gebouw werken of verblijven.

### G.2 Luchtkwaliteit

De luchtkwaliteit is in een woning een aspect dat veel aandacht vraagt. De gezondheidseffecten die een kwaliteitsarme lucht met zich mee brengt is afhankelijk van de bron. (Bouw) materialen, verbrandingsproducten, tabaksrook, voedselbereiding, bewoners, huisdieren, huisstofmijten en schimmels zijn de belangrijkste elementen die de luchtkwaliteit in de woning bepalen. Door ventilatie kan worden voorkomen dat hinderlijke of schadelijke stoffen zich ophopen in de woning. Daarnaast hebben isolatiemaatregelen een belangrijk effect op de ventilatiewaarden.

In het instrument wordt de luchtkwaliteit gewaardeerd naar de ventilatievoorziening in de woning.



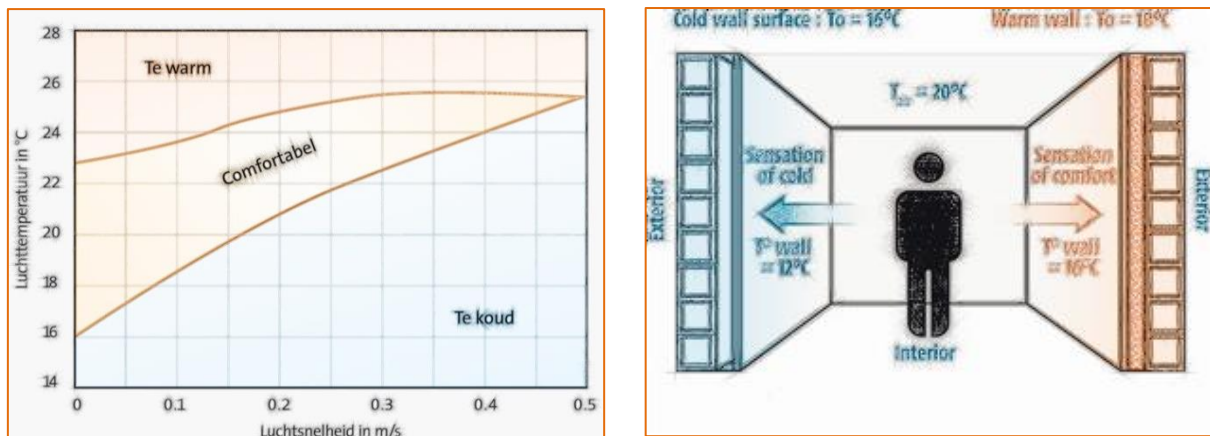
Figuur 17 Ventileren zorgt voor een goede luchtkwaliteit in de woning.

### G.3 Thermisch comfort

Thermisch comfort is de mate waarin de woonconsument tevreden is over het thermisch binnenklimaat van de woning. Het gaat om het gevoel van 'te koud of te warm hebben'. Tocht in de woningen, onvoldoende kierdichting, koude gevels of vloeren enzovoort.

Het thermische binnenklimaat is door diverse factoren te beïnvloeden zoals het buitenklimaat, wind, zon en temperatuur, de isolatie van het gebouw, de hoeveelheid glas en de kwaliteit van verwarmings-, koel en ventilatievoorzieningen. Thermisch comfort heeft ook een direct verband met de gezondheid van mensen. Langdurige blootstelling aan hoge temperaturen in de zomer (> 25 graden) kan leiden tot uitdroging, hoofdpijn, vermoeidheid, duizeligheid en zelfs hartproblemen. Langdurige blootstelling aan te lage temperaturen (< 11 graden) kan leiden tot hart- en luchtwegaandoeningen.

In het instrument wordt het thermisch comfort gewaardeerd naar het isolatiepakket van de woning.



Figuur 18 Thermisch comfort wordt bepaald door luchtsnelheid in combinatie tot de temperatuur en het isolatiepakket in de woning.

### G.4 Licht en visueel comfort

Visueel comfort heeft niet alleen te maken met natuurlijk licht en met kunstmatig licht maar ook met uitzicht, helderheidswering, reflectie en contrast.

Daglicht speelt een belangrijke rol bij een 'gezond gebouw' en is cruciaal voor een mens. Licht beïnvloedt alertheid, beïnvloedt de hormoonhuishouding, en bevordert prestaties.

In het instrument wordt het thermisch comfort gewaardeerd naar het percentage glasoppervlakte van de woning.



Figuur 19 Licht en visueel comfort levert een belangrijke bijdrage aan een 'gezond' gebouw.

## H. Veiligheid

### H.1 Veiligheid openbaar domein

Veiligheid is een essentieel menselijke behoefte. Ieder mens zal streven naar persoonlijke veiligheid. In welk domein dan ook. Het openbaar domein is de woonomgeving en buurt waarin de woonconsument leeft. Daar speelt ook het dagelijkse leven zich af.

In het dagelijks leven is de mens functioneel. Ze werkt, onderhoudt contacten, ontspant, kortom alles wat de samenleving vraagt van de mens. De woonomgeving is daarom een publiekelijk domein. Toegankelijk voor iedereen en kan zonder toestemming gebruikt worden. Het is het speelveld tussen alle individuen uit de samenleving. In de literatuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de woonomgeving in potentie en de werkelijke woonomgeving. Steeds vaker wordt de woonomgeving in het kader van stadsvernieuwingsprojecten vormgegeven naar het totaalbeeld. Al in de ontwerpfase wordt aandacht gegeven aan het openbare domein. Groenvoorzieningen, speelveldjes, parkeerplaatsen worden in het ontwerp meegenomen. De werkelijke woonomgeving wordt pas zichtbaar op het moment dat bewoners ook daadwerkelijk gaan wonen in de wijk. Door maatschappelijke ontwikkelingen verandert de wijk in de loop van de tijd. Het gevolg daarvan is dat de woonomgeving in potentie, dus zoals het ontworpen is, niet bewust of speciaal voor de bewoners zijn ontworpen maar deze door de woonomgeving te bewonen, toe-eigenen en deze daar ook naar aanpassen.

Belangrijke essentiële menselijke waarden voor een woonomgeving zijn: het vermijden van overlast, criminaliteit, verloedering en achterstand. De bewoners eisen een wijk die 'leefbaar' is. Om het gevoel van veiligheid in een wijk te vergroten moet daarom de drempel tussen het openbare domein en het privé domein zo groot mogelijk gemaakt worden. Dit is vooral van belang bij alleenstaanden, ouderen en specifieke doelgroepen zoals mensen met lichamelijke beperkingen. Elk mens, maar zeker maar zeker uit deze kwetsbare doelgroepen, moet veiligheid en bescherming geboden worden.

In het instrument wordt de veiligheid van het openbare domein gewaardeerd op basis van het aantal ongevallen in de buurt en de kwaliteit en hoeveelheid van de straatverlichting.

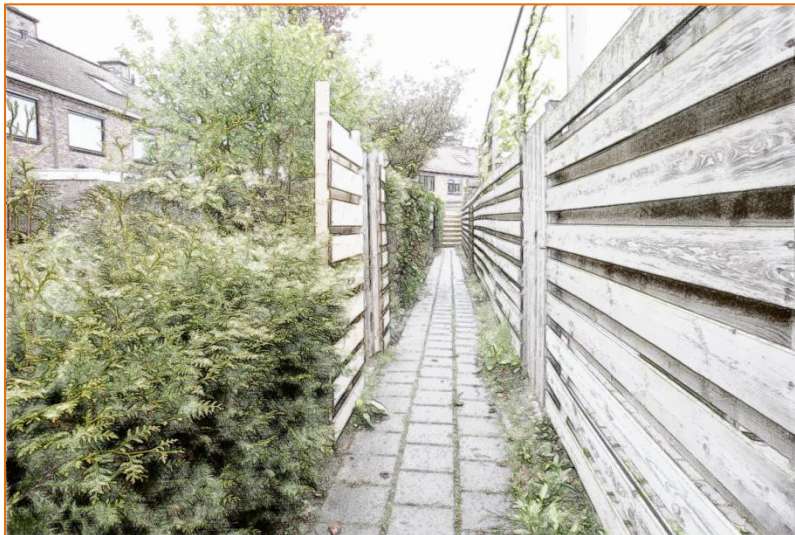


## H.2 Veiligheid semi-openbaar domein

Bij het begrip wonen, kunnen verschillende soorten woonvormen onderscheiden worden:

- Eengezinswoningen;
- Woongebouwen/etagewoningen;
- Portiekflats;
- Galerijflats.

De eengezinswoningen zijn woningen die meestal in stroken of blokverkaveling zijn gebouwd en aan de achterzijde vaak bereikbaar door middel van achterpaden. De achterpaden bepalen hoe toegankelijk een blok woningen is. De lengte van deze paden is heel divers en wordt meestal bepaald door de omvang van het blok met woningen. De toegankelijkheid van deze achterpaden bepaalt vaak of de woning openbaar is, of semi-openbaar. Een achterpad dat door iedereen te betreden is, wordt bestempeld als openbaar domein. Achterpaden die afgesloten zijn met een poort of hek maar wel toegankelijk zijn voor meerder bewoners van verschillende woningen in het blok, kunnen als een semi-openbaar domein worden betiteld.



Figuur 20 **Achterpad zonder afsluiting wordt gezien als openbaar domein.**



Figuur 21 **Achterpad met afsluiting is een semi-openbaar domein.**

Naast de eengezinswoningen onderscheiden we ook de woongebouwen, of ook wel etagewoningen genoemd. De woongebouwen worden getypeerd naar verdiepingshoogte, de aanwezigheid of afwezigheid van een lift en de toegang tot het gebouw. We onderscheiden daarin twee verschillende soorten woongebouwen namelijk: portiekflats en galerijflats. Het onderscheid tussen deze twee type woongebouwen wordt grotendeels bepaald door de toegang. De portiekflats zijn een woonvorm met meerdere woningen gelegen op verschillende (3 of 4) etages. De woningen zijn toegankelijk door middel van een portiek waarbij op elke verdieping twee woningen gebouwd zijn. Het portiek is vaak ook het trappenhuis dat als gemeenschappelijke verkeersruimte geldt. De oude portiekflats zijn meestal nog niet voorzien van een lift. De modernere varianten, die vaak ook meer woonlagen hebben, zijn doorgaans wel voorzien van een lift.

De galerijflats zijn over het algemeen wel voorzien van een lift, en daardoor wordt meestal een galerij toegepast. De galerij is aan de voor of de achterzijde van de etagewoningen gebouwd en geeft meestal toegang tot alle woningen op een etage. Deze zijn toegankelijk voor alle bewoners en is daarom een semi-openbaar

domein. Daarnaast zijn er nog andere woonvormen zoals HAT-woningen (meestal voor de doelgroep jongeren, starters of studenten), boven- en benedenwoningen, duplexwoningen en maisonnettes. Al deze woongebouwen zijn voorzien van gemeenschappelijke ruimten.



Figuur 22 De portieken die toegankelijk zijn voor alle bewoners wordt als semi-openbaar domein gezien.

Deze gemeenschappelijke ruimten zijn niet privé, maar ook niet openbaar. Vaak zijn portieken afgesloten en moeten de bewoners van de woongebouwen zelf toegang verlenen aan bezoekers. De wijze waarop deze ruimten gebouwd zijn en hoe groot ze zijn, is afhankelijk van de woonvorm evenals van het type ruimte. Achterpaden, binnenpleinen, galerijen, trapopgangen, hallen en andere gemeenschappelijke ruimten behoren tot dit type ruimte. Deze semi-privé ruimten zijn te beheren door de bewoners zelf en zijn vaak toegankelijk vanuit één van de ruimten van de woning (bijvoorbeeld een balkon) en afgebakend (bijvoorbeeld een privacy scherm). Toch zijn er ook semi-privé ruimten die niet alleen gebruikt worden door de bewoners van de woning maar ook gebruikt moeten worden door andere bewoners van het woongebouw. De galerijen zijn hiervan een sprekend voorbeeld. Deze semi-openbare ruimten zijn vaak toegankelijk voor een beperkt aantal gebruikers van het woongebouw maar worden dus wel door meer mensen gebruikt. Het is daarom belangrijk om afspraken te maken over het gebruik. Voorbeelden van deze afspraken zijn afspraken over het geluid, huisdieren, het huisafval en het schoonhouden van deze ruimten. Dit vereist wel verantwoordelijkheid, overleg en samenwerking tussen de bewoners rond een dergelijk gemeenschappelijke ruimte. Er zijn dus gedragscodes nodig. Ondanks afspraken blijven deze ruimten gevoelig voor overlast en vandalisme. Dit komt omdat deze semi-privé ruimten niet alleen toegankelijk zijn voor de bewoners maar ook voor anonieme bezoekers. Om overlast en vandalisme tegen te gaan wordt er bij moderne woongebouwen al bij het ontwerp rekening mee gehouden. Architecten het gebouw zo ontwerpen dat gemeenschappelijke ruimten openbaar

zijn maar door tussenzones de semi-privé domeinen alleen toegankelijk maken voor een selectief aantal bewoners.



Figuur 23 Deze appartementen zijn voor zien van een binnentuin. Omdat deze gemeenschappelijke ruimte niet bereikbaar is voor anonieme bezoekers wordt dit tot een semi-privé domein gerekend.

### H.3 Veiligheid privé domein

De essentiële menselijke waarde van de bewoner kan gerealiseerd worden door de woning. De woning kan namelijk de bewoners voorzien van hun dagelijkse levensbehoefte. Los van het gegeven dat de woning de mens kan voorzien van de mogelijkheid om eten te bereiden en water te drinken, biedt de woning in de eerste plaats een veilige haven. Dat wordt geboden op een fysieke manier door de schil en de mogelijkheid tot afsluiten van opendraaiende bouwdelen maar ook op een psychische wijze. Zodra de bewoners hun privé domein betreden schakelt het denken van de bewoners om naar het 'thuis zijn'. Of de woning ook daadwerkelijk veiligheid biedt hangt nauw samen met de fysieke structuur van een woning. We kunnen het veiligheidsniveau bepalen door prestaties als veiligheid, energiezuinigheid (hoofdstuk F) en gezondheid (hoofdstuk G). Deze prestaties zijn dan ook belangrijke aspecten om een woning daadwerkelijk veilig te maken.



Figuur 24 Het politiekeurmerk biedt veel oplossingen voor een veilige woning.

## 6. STUREN VAN VASTGOED MET HET MODEL

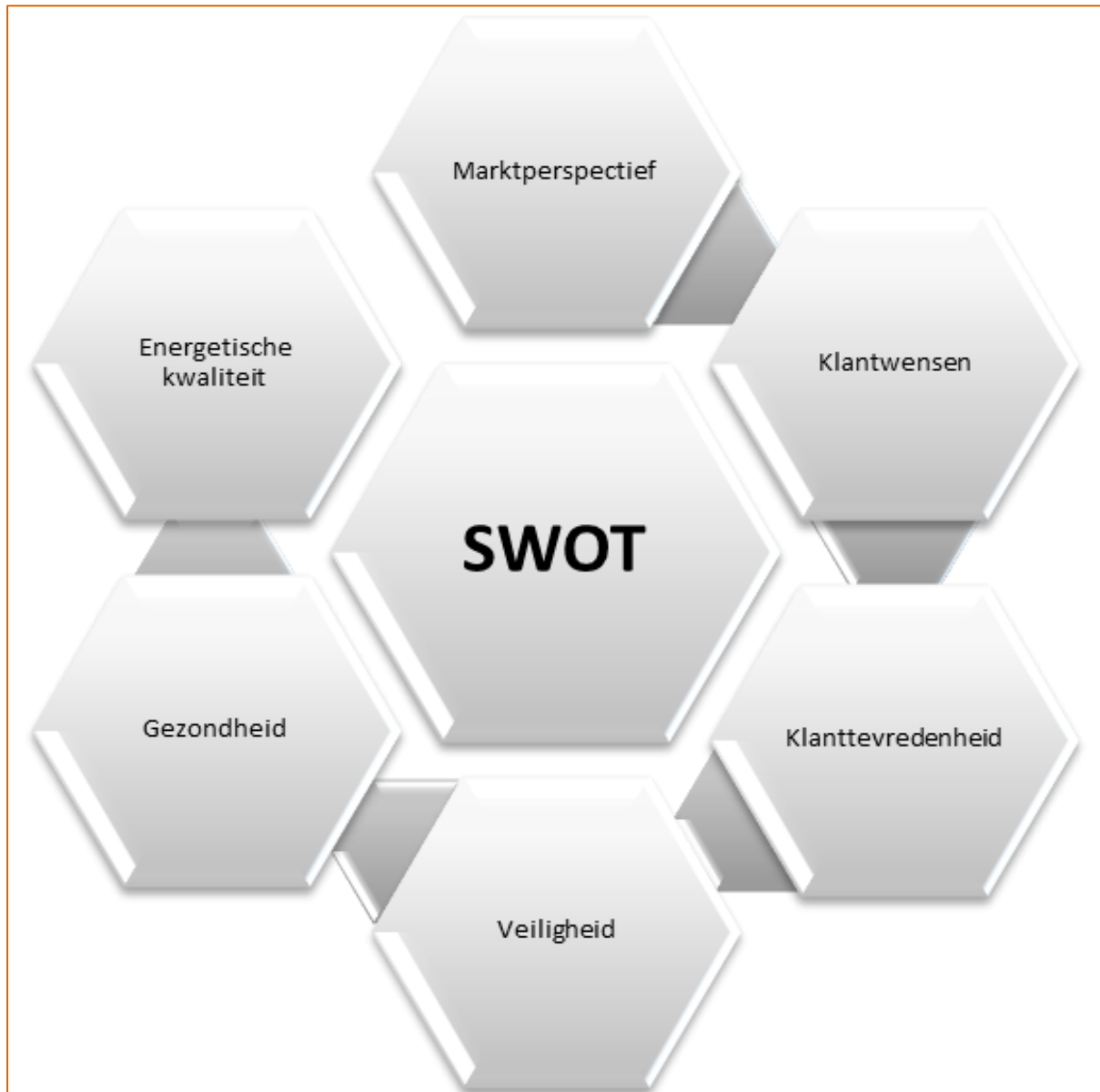
### 6.1 Inleiding

Zoals we in hoofdstuk 2, paragraaf 2.4 al omschreven hebben is het portefeuille management van de woningcorporatie van groot belang voor een optimale sturing van het vastgoed. Om een juiste afweging te maken in het managen van de vastgoedportefeuille is kennis van het bezit noodzakelijk.

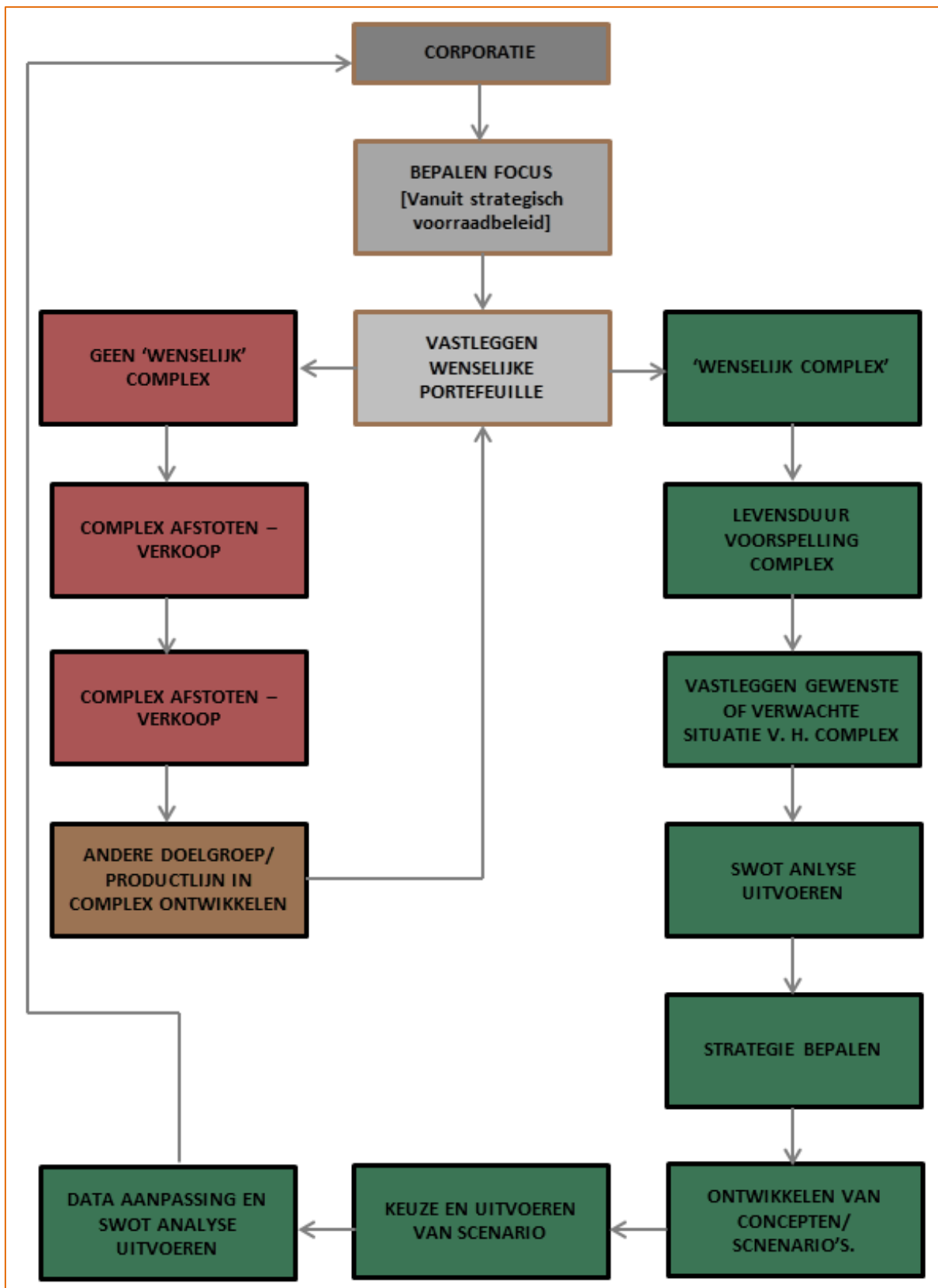
Het model SWOT analyses complexen moet het mogelijk maken om het sturen en beheren van vastgoed efficiënt, effectief en onderbouwd te maken.

**De doelstelling van het model kan daarom als volgt omschreven worden:**

*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.*



6.2 Stroomschema model



Figuur 25 Stroomschema model SWOT analyses.



### **6.3 Sturen en beheren van vastgoed volgens het model**

Het portefeuillemanagement moet vorm krijgen vanuit het strategische beleid van de woningcorporatie. Een vastgoedportefeuille is een verzameling van objecten die tot één corporatie behoren. Het vastgoed wat deze wooncorporatie bezit vormt de bestaande voorraad. Vanuit analyses kan de toekomstige en dus wenselijke voorraad opgesteld worden.

Het sturen met behulp van het model kan op drie verschillende manieren:

- Sturen door middel van filteren;
- Sturen door middel van de weging;
- Sturen door middel van de aanpassing in de beoordelingscriteria;

#### **6.3.1 Sturen met behulp van filteren**

Door middel van de filtering in Excel kunnen objecten op eenvoudige wijze met elkaar vergeleken worden. In de datasheet is alle benodigde data verzameld. Er kan bijvoorbeeld gestuurd worden op energielabel. Op leegstand of op technische kwaliteit van de woningen.

#### **6.3.2 Sturen door middel van de weging**

In het model kunnen 100 punten toegekend worden aan de verschillende aspecten in het model:

- A. Marktperspectief;
- B. Vastgoedkenmerken;
- C. Toekomstwaarde;
- D. Gebruikswaarde;
- E. Belevingswaarde;
- F. Energetische kwaliteit;
- G. Gezondheid;
- H. Veiligheid.

#### **6.3.3 Sturen door middel van de aanpassing in de beoordelingscriteria**

Elk aspect, zoals ze genoemd zijn in de voorgaande paragraaf, wordt beoordeeld. Deze beoordeling is bepaald door AHA-Adviseurs. De beoordeling kan echter aangepast worden

#### **Bestaande portefeuille**

Om de bestaande portefeuille goed te kunnen beheren en onderhouden is een analyse nodig van de kenmerken, locaties, inwoners et. Cetera. Uit deze analyse moeten toekomstige risico's ingeschat worden. Door deze data te waarderen en te beoordelen ontstaat er inzicht in de sterkte en zwakten van een complex. Deze analyse vormt de basis voor de strategievoorzet en uiteindelijk de veranderingsopgave.

### **Wenselijke portefeuille**

De wenselijke portefeuille komt voort uit de analyses van het model en de daar bijhorende strategie. In deze analyse moeten interne wensen en externe wensen [woonconsument] vertaald worden in de veranderingsopgave voor het vastgoed. Een portefeuille kan gewaardeerd worden op verschillende aspecten zoals: bouwkundige staat, woonkwaliteit, product- en doelgroep, woonmilieu, leefbaarheid, exploitatiekenmerken zoals streefhuren, maximale huur, verkoopbeleid et. Cetera. De belangrijkste vraag bij het bepalen van de wenselijke portefeuille vloeit voort uit een maatschappelijke taak van de woningcorporatie namelijk welke doelgroepen ze willen huisvesten. Door deze vraag te beantwoorden kunnen Product- Markt- Combinaties gemaakt worden. Deze PMC's kunnen gekoppeld worden aan feitelijke kenmerken zoals de grootte van de woning, aantal kamers, tuin en dergelijke. Deze analyse en de ontwikkeling van PMC's laten we in deze rapportage buiten beschouwing<sup>3</sup>.

### **Resterende levensduur**

Een belangrijk aspect in het model is de "resterende levensduur". De resterende levensduur bepaald namelijk onder andere de waarde van het vastgoed. Hoe langer het complex door geëxploiteerd kan worden hoe meer geld het complex oplevert.

Niet alleen daarom is de resterende levensduur van het complex van belang. Er moeten namelijk geen grote investeringen gedaan worden in complexen die door corporatie binnen afzienbare tijd afgestoten zouden worden. Dit is namelijk kapitaal vernietiging. Eigenlijk bepaald de resterende levensduur of een ingreep loont. Grof kan je de strategieën in drie fasen onderscheiden:

- 0-5 jaar;
- 5-15 jaar;
- 15 jaar of meer.

Deze fasen zijn echter niet doorslaggevend. De woningcorporatie zal zelf ook moeten nadenken over het wel of niet doorvoeren van veranderingen/investeringen. Het kan namelijk zo zijn dat complexen met een korte levensduurverwachting met betaalbare investeringen toch een levensduurverlening kunnen krijgen.

Het is daarom van belang om bij de analyse de afweging tussen directe kosten, directe opbrengsten, waardestijging en levensduur verlening te maken.

---

<sup>3</sup> Zie voor klant- en waarde gestuurd wonen en de samenhang met PMC's de rapportage: Handboek prestatiegericht samenwerken deel 1 en Handboek prestatiegericht samenwerken deel 2 van AHA-Adviseurs.



## 7. HANDLEIDING

### 7.1 De schermen van het model

Het model bestaat uit 9 schermen:

- Startscherm;
- Menu;
- C1 Checklist;
- C2 Data;
- C3 Weging;
- C4 SWOT;
- C5 Strategievoorzet;
- Uitleg;
- Disclaimer.

Het sturen en analyseren met behulp van het model wordt gedaan in de schermen C1 tot en met C5. Deze worden in de volgende paragrafen toegelicht. De overige schermen hoeven geen uitgebreide toelichting.

Het **startscherm** geeft een optie om naar het menu te gaan of naar de uitleg van het model. Het **menu** biedt een navigatie naar de verschillende schermen van het model. Bij de **uitleg** staat het model, doelstellingen van het model en de technische specificaties uitgelegd. In de **disclaimer** staat de vrijwaring/ aansprakelijkheid afwijzing beschreven.


De technische schermen C1 tot en met C5 vragen wel enige toelichting. Een 'print-screen' van het scherm en de toelichting daarbij worden in de volgende paragrafen beschreven.



Figuur 26 Schermweergave van het 'startscherm'

7.1.1 C1 Checklist

In het scherm 'checklist' kan aangegeven worden welke benodigde data al aanwezig is en welke data nog verkregen moet worden. Veel woningcorporaties bezitten al veel van de data die als input dient voor de SWOT analyse. In de checklist worden de gegevens genoemd die nodig zijn om een betrouwbaar beheerprofiel te maken. Er zijn gegevens die verkregen worden/ zijn door inspectie of metingen en er zijn gegevens die uit bestaande data verkregen kan worden. Door de onderdelen te verdelen naar de drie opties: 'bestaande data', 'AHA-adviseurs' en 'eigen beheer' kan inzichtelijk gemaakt worden welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door AHA-Adviseurs, welke in eigen beheer worden uitgevoerd en welke data al bestaat.

 <p><b>ADVICEURS IN ONDERHOUD</b>                  AHA-Adviseurs Bezoekadres Postadres                  T 0522 46 56 14 Aaltheemweg 8b Postbus 29                  7951 XK Staphorst 7951 VG Staphorst</p>		<p><b>TOELICHTING:</b>                  Veel woningcorporaties bezitten al voldoende data om als input te gebruiken voor het complexbeheerprofiel. In de checklist worden de gegevens genoemd die nodig zijn om een betrouwbaar beheerprofiel te maken. Er zijn gegevens die verkregen worden/ zijn door inspectie of metingen en er zijn gegevens die uit bestaande data verkregen kan worden.</p>			<p><b>Compleetheid</b></p> <p>63%</p>		<p><b>Uit te voeren werkzaamheden door AHA-Adviseurs</b></p> <p>37%</p>		<p><b>Uit te voeren werkzaamheden in eigen beheer</b></p> <p>0%</p>		<p><b>100%</b></p>
					<p><b>CORPORATIE</b></p> <p>BESTAANDE DATA</p>		<p><b>AHA-ADVISEURS</b></p> <p>INSPECTIE</p>		<p><b>EIGEN BEHEER</b></p> <p>METING</p>		
<p><b>ALGEMENE INFORMATIE</b></p>		<p>Maak een onderverdeling naar de categorieën door een '1' in te voeren</p>							<p><b>TOELICHTING:</b>                  Door de onderdelen te verdelen naar de drie opties: 'bestaande data', 'AHA-adviseurs' en 'eigen beheer' kan inzichtelijk gemaakt worden welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door AHA-Adviseurs, welke in eigen beheer worden uitgevoerd en welke data al bestaat.</p>		
<p>Algemene informatie</p>		Complexnummer									
		Complexnaam									
		Aantal VHE's per complex									
		Wijk									
		Gemeente									
		Woonwijk									
		Locatie (rayons)									
<p><b>A. MARKTPERSPECTIEF</b></p>		A1. woonduur	De gemiddelde woonduur per VHE in het complex								
		A2. Verhuurbaarheid	Gem. leegstand per complex (2013) (aantal dagen)								
<p><b>B. VASTGOEDKENMERKEN</b></p>		B1. Technische staat	Conditiemeting NEN 2767 (gemiddelde conditie per woning)								
		B2. Onderhoudskosten per jaar	Onderhoudstaat gebaseerd op onderhoudskosten gem. per jaar per complex								
		B3. Grootte (WWS)	Gemiddelde onderhoudskosten per VHE gem. per jaar								
			De verschillende ruimten in de woningen met aantal m² per ruimte in de woningen								
		B4. Huurprijs	Totaal m² ruimten in de woningen per complex								
			Maximale huur								
			Rekenhuur								
		B5. WOZ-waarde	% Rekenhuur van Maximale huur								
			WOZ-waarde								
<p><b>C. TOEKOMSTWAARDE</b></p>		C1. Gebruikswaarde of toekomstwaarde									
		C2. Pluspakket toekomstwaarde									
<p><b>D. GEBRUIKSWAARDE</b></p>		D1. Toegankelijkheid entree									
		D2. Toegankelijkheid achterpaden									
		D3. Toegankelijkheid woonomgeving									
<p><b>E. BELEVINGSWAARDE</b></p>		E1. Beoordeling door de woonconsument									
		E2. Beoordeling klanttevredenheid									
		E3. Architectuur	Corporatietype (vrijstaande woning, 2/ onder 1 kap etc.)								
		E4. Bouwstijl	Bouwstijl (klassieke woning, jaren 30 woning, moderne woning etc.)								
			Bouwjaar								
<p><b>F. ENERGETISCHE KWALITEIT</b></p>		F1. Energieindex	De energieindex conform energielabel								
		F2. Energielabel									
<p><b>G. GEZONDHEID</b></p>		G1. Geluidshinder	Geluidsmeting(en) in db(A)								
		G2. Ventilatie	Type ventilatieoplossing (hiv, ura, mechanisch)								

Figuur 27 Scherm C1 - Checklist van het model.

### 7.1.2 C2 Data

In het 'data-blad' wordt alle benodigde data verzameld en ingevoerd. Hierdoor zijn de complexen ook eenvoudig met elkaar te vergelijken. Door middel van filters kunnen complexen vergeleken worden op energieindex, leegstand, verhuur, klanttevredenheid et. Cetera.

Weging		Swot		Strategievoorzet		Startscherm		COMPLEXNUMMER		144619							
DATA INLEES BLAD - [VERZAMELBLAD]																	
ALGEMENE INFORMATIE				A. MARKTPERSPECTIEF				B. VASTGOEDKENMERKEN									
Algemene informatie				A1. Verkoopjaar		A2. Verhuurbaarheid		B1. Technische staat		B2. Onderhoudskosten per jaar		B3. Groente (WWS)		B4. Huurprijs			
Complexnummer	Complexnaam	Aantal VWS's per complex	Vrij	Deemster	Stoepgebied	Accommodatie	Proefuur	Deem. leegstand per complex (2013) (aantal dagen)	Deem. leegstand per vws (2013) (aantal dagen)	Landbouwk. opp. (m²)	Onderhoudskosten gebaseerd op onderhoudskosten gem. per jaar per complex (Planmatig en reactieonderhoud)	Deem. leegstand onderhoudskosten per vws gem. per jaar	10 <sup>4</sup> woning	Totaal m²	Maximale huur	Reparatieuur	% Reparatieuur Maximale huur
144619	Landherenkwartier	42		Deventer	Deventer	Onst	423	748	16,8	1,7	€ 2.200,00	€ 52,25	18,8	3929	€ 664,00	€ 208,00	31%
144619	Landherenkwartier	42		Deventer	Deventer	Onst	423	748	16,8	1,7	€ 2.200,00	€ 52,25	18,8	3929	€ 664,00	€ 208,00	31%
144619	Landherenkwartier	42		Deventer	Deventer	Onst	423	748	16,8	1,7	€ 2.200,00	€ 52,25	18,8	3929	€ 664,00	€ 208,00	31%
144619	Landherenkwartier	42		Deventer	Deventer	Onst	423	748	16,8	1,7	€ 2.200,00	€ 52,25	18,8	3929	€ 664,00	€ 208,00	31%

Figuur 28 Scherm C2 'data sheet'.

### 7.1.3 C3 Weging


Elke woningcorporatie heeft zijn eigen 'focus'. Deze komt vaak voort uit het strategische beleid van de woningcorporatie. Door 100 punten te verdelen over de verschillende aspecten wordt de weging bepaald. Deze weging wordt meegenomen in de uiteindelijke strategievoorzet.

BEPALING FOCUS CORPORATIE			MEDAILLE			STOPLICHTEN		Data				
! LET OP: NIET VERPLICHT !	Invoeren	Totaal aantal	Medaille t.o.v. score	Score Minium	Score maxium	Stoplicht	Score	Swot				
	Punten	punten						Strategievoorzet				
A. Marktperspectief	15	75	GOLD	67%	100%	5	5	Startscherm				
B. Vastgoedkenmerken	15	75						ZILVER	34%	66%	3	Printen
C. Toekomstwaarde	15	75										BRONS
D. Gebruikswaarde	15	75										
E. Belevingswaarde	10	50										
F. Energetische kwaliteit	10	50										
G. Gezondheid	10	50	ONBEKEND	0%	0%	0	0					
H. Veiligheid	10	50										
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>500</b>										
Maximaal 3 x de weging "0" invullen.												
AFSTEMMEN OP BASIS VAN BELEID VAN DE WONINGCORPORATIE												

Figuur 29 Scherm C3 'weging' Focus van de woningcorporatie.

### 7.1.4 C4 SWOT

Het scherm 'SWOT' is de uiteindelijke visuele conclusie na doorrekening van alle data, de weging en de parameters. De SWOT kan 'opengeklapt' gepresenteerd worden of 'dichtgeklapt'. Op één A4 wordt de SWOT gepresenteerd. Geen uitgebreide rapportages en stukken maar waardevolle managementinformatie in één oogopslag.

Complexnummer		144619		 <small>ADVISEURS IN ONDERHOUD</small> <small>AHA-Adviseurs</small> <small>Bezoekadres</small> <small>Postadres</small> <small>T 0022 48 26 14</small> <small>Achthoevening 50</small> <small>Planij23</small> <small>7951 SK Stegphorst</small> <small>7951 VG Stegphorst</small> <th colspan="2">LEGENDA</th> <th>Data</th>	LEGENDA		Data		
Complexnaam		Landsherenkwartier			--	: SLECHT		Weging	
Aantal VHE's per complex		40		-	: MATIG		Strategievoorzet		
Wijk		Landsherenkwartier		0	: NEUTRAAL		Startscherm		
Gemeente		Deventer		+	: REDELIJK		Printen		
Woonplaats		Deventer		++	: GOED				
Locatie (rayons)		Ooat							
<b>WONING</b>				<b>SWOT - ANALYSIS COMPLEX</b>					
				1	2	3	4	5	VERWACHTING OF GEWENSTE SITUATIE VASTGOEDMANAGER
<b>A. MARKTPERSPECTIEF</b>						3			
A1. WOONDUUR									++
A2. VERHUURBAARHEID						0			
<b>B. VASTGOEDKENMERKEN</b>							4		
B1. TECHNISCHE STAAT							+		
B2. ONDERHOUDSKOSTEN PER JAAR									++
B3. GROOTTE									++
B4. HUURPRIJS							+		
B5. WOZ-WAARDE						-			
<b>C. TOEKOMSTWAARDE</b>				1					
C1. GEBRUIKSWAARDE < > BELEVINGSWAARDE									
C2. PLUSPAKKET TOEKOMSTWAARDE				--					
<b>D. GEBRUIKSWAARDE</b>					2				
D1. TOEGANKELIJKHEID ENTREE				--					
D2. TOEGANKELIJKHEID ACHTERPADEN						0			
D3. TOEGANKELIJKHEID WOONOMGEVING						-			
<b>E. BELEVINGSWAARDE</b>					2				
E1. BEOORDELING DOOR WOONCONSUMENT				--					
E2. KLANTTEVREDENHEID				--					
E3. ARCHITECTUUR						0			
E4. BOUWSTIJL							+		
<b>F. ENERGETISCHE KWALITEIT</b>								5	
F1. ENERGIEINDEX									++
F2. ENERGIELABEL									++
<b>G. GEZONDHEID</b>							4		
G1. GELUID									++
G2. LUCHTKWALITEIT									++
G3. THERMISCH COMFORT									++
G4. LICHT EN VISUEEL COMFORT						0			
<b>H. VEILIGHEID</b>						3			
H1. VEILIGHEID OPENBAAR DOMEIN						-			
H2. VEILIGHEID SEMI-OPENBAAR DOMEIN									++
H3. VEILIGHEID PRIVÉ DOMEIN						0			

Figuur 30 Scherm C4 SWOT: De SWOT 'opengeklapt'.

<table border="1"> <tr><td>Complexnummer</td><td>144619</td></tr> <tr><td>Complexnaam</td><td>Landsherenkwartier</td></tr> <tr><td>Aantal VHE's per complex</td><td>40</td></tr> <tr><td>Wijk</td><td>Landsherenkwartier</td></tr> <tr><td>Gemeente</td><td>Deventer</td></tr> <tr><td>Woonplaats</td><td>Deventer</td></tr> <tr><td>Locatie (rayons)</td><td>Oost</td></tr> </table>	Complexnummer	144619	Complexnaam	Landsherenkwartier	Aantal VHE's per complex	40	Wijk	Landsherenkwartier	Gemeente	Deventer	Woonplaats	Deventer	Locatie (rayons)	Oost	<p>ADVISEURS IN ONDERHOUD AHO-Adviseurs Besoed adres T 0522 46 36 14 Achthoefwagweg 80 Postadres 7951 SK Bepnorst 7951 VG Bepnorst</p>	<table border="1"> <tr><th colspan="2">LEGENDA</th></tr> <tr><td>--</td><td>: SLECHT</td></tr> <tr><td>-</td><td>: MATIG</td></tr> <tr><td>0</td><td>: NEUTRAAL</td></tr> <tr><td>+</td><td>: REDELJK</td></tr> <tr><td>++</td><td>: GOED</td></tr> </table>	LEGENDA		--	: SLECHT	-	: MATIG	0	: NEUTRAAL	+	: REDELJK	++	: GOED	<table border="1"> <tr><td>Data</td></tr> <tr><td>Weging</td></tr> <tr><td>Strategievoorzet</td></tr> <tr><td>Startscherm</td></tr> <tr><td>Printen</td></tr> </table>	Data	Weging	Strategievoorzet	Startscherm	Printen
Complexnummer	144619																																	
Complexnaam	Landsherenkwartier																																	
Aantal VHE's per complex	40																																	
Wijk	Landsherenkwartier																																	
Gemeente	Deventer																																	
Woonplaats	Deventer																																	
Locatie (rayons)	Oost																																	
LEGENDA																																		
--	: SLECHT																																	
-	: MATIG																																	
0	: NEUTRAAL																																	
+	: REDELJK																																	
++	: GOED																																	
Data																																		
Weging																																		
Strategievoorzet																																		
Startscherm																																		
Printen																																		
<h1>WONING</h1>		<h2>SWOT - ANALYSIS COMPLEX</h2>					<table border="1"> <tr><th colspan="2">VERWACHTING OF GEWENSTE SITUATIE VASTGOEDMANAGER</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	VERWACHTING OF GEWENSTE SITUATIE VASTGOEDMANAGER		1		2		3		4		5																
VERWACHTING OF GEWENSTE SITUATIE VASTGOEDMANAGER																																		
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																														

Figuur 31 Scherm C4: De SWOT 'dichtgeklapt'.

### 7.1.5 C5 Strategievoorzet

In de strategievoorzet wordt alle scores nog een keer overzichtelijke gepresenteerd per aspect. De uiteindelijke totaalscore wordt gekoppeld aan een medaille en een strategievoorzet. Deze strategievoorzet is niet leidend maar wordt enkel geadviseerd op de objectieve informatie die het model gebruikt.

STRATEGIEBEPALING EN VOORZET																																									
<table border="1"> <tr> <th>Medaille</th> <th>voorlopige strategie</th> <th>Gedetailleerde strategiekeuze</th> </tr> <tr> <td>GOUD</td> <td>GOUD &amp; CONTINUËREN</td> <td>DUURZAAM RENOVEREN</td> </tr> <tr> <td>ZILVER</td> <td>ZILVER &amp; RENOVEREN</td> <td>DUURZAAM RENOVEREN</td> </tr> <tr> <td>ZILVER</td> <td>ZILVER &amp; CONTINUËREN</td> <td>PLANMATIG ONDERHOUD</td> </tr> <tr> <td>ZILVER &amp; AFTOTTEN</td> <td></td> <td>PLANMATIG DUURZAAM ONDERHOUD</td> </tr> <tr> <td>BROOS &amp; RENOVEREN</td> <td></td> <td>PLANMATIG DUURZAAM ONDERHOUD + BROOS ONDERHOUD</td> </tr> <tr> <td>BROOS &amp; CONTINUËREN</td> <td></td> <td>PLANMATIG ONDERHOUD</td> </tr> <tr> <td>BROOS &amp; AFTOTTEN SLOOP</td> <td></td> <td>SLOOP - NIEUWBOUW</td> </tr> <tr> <td>BROOS &amp; AFTOTTEN</td> <td></td> <td>SLOOP</td> </tr> </table>															Medaille	voorlopige strategie	Gedetailleerde strategiekeuze	GOUD	GOUD & CONTINUËREN	DUURZAAM RENOVEREN	ZILVER	ZILVER & RENOVEREN	DUURZAAM RENOVEREN	ZILVER	ZILVER & CONTINUËREN	PLANMATIG ONDERHOUD	ZILVER & AFTOTTEN		PLANMATIG DUURZAAM ONDERHOUD	BROOS & RENOVEREN		PLANMATIG DUURZAAM ONDERHOUD + BROOS ONDERHOUD	BROOS & CONTINUËREN		PLANMATIG ONDERHOUD	BROOS & AFTOTTEN SLOOP		SLOOP - NIEUWBOUW	BROOS & AFTOTTEN		SLOOP
Medaille	voorlopige strategie	Gedetailleerde strategiekeuze																																							
GOUD	GOUD & CONTINUËREN	DUURZAAM RENOVEREN																																							
ZILVER	ZILVER & RENOVEREN	DUURZAAM RENOVEREN																																							
ZILVER	ZILVER & CONTINUËREN	PLANMATIG ONDERHOUD																																							
ZILVER & AFTOTTEN		PLANMATIG DUURZAAM ONDERHOUD																																							
BROOS & RENOVEREN		PLANMATIG DUURZAAM ONDERHOUD + BROOS ONDERHOUD																																							
BROOS & CONTINUËREN		PLANMATIG ONDERHOUD																																							
BROOS & AFTOTTEN SLOOP		SLOOP - NIEUWBOUW																																							
BROOS & AFTOTTEN		SLOOP																																							
<table border="1"> <tr> <td>144619</td> <td>Landsherenkwartier</td> <td>VERKREGEN MEDAILLE: ZILVER</td> <td>VOORZET EVENTUELE STRATEGIE: ZILVER &amp; CONTINUËREN</td> <td>GEDETAILEERDE STRATEGIEKEUZE: PLANMATIG ONDERHOUD</td> </tr> </table>															144619	Landsherenkwartier	VERKREGEN MEDAILLE: ZILVER	VOORZET EVENTUELE STRATEGIE: ZILVER & CONTINUËREN	GEDETAILEERDE STRATEGIEKEUZE: PLANMATIG ONDERHOUD																						
144619	Landsherenkwartier	VERKREGEN MEDAILLE: ZILVER	VOORZET EVENTUELE STRATEGIE: ZILVER & CONTINUËREN	GEDETAILEERDE STRATEGIEKEUZE: PLANMATIG ONDERHOUD																																					
<table border="1"> <tr> <td>Data</td> <td>Weging</td> <td>Swot</td> <td>Startpagina</td> <td>Printen</td> </tr> </table>															Data	Weging	Swot	Startpagina	Printen																						
Data	Weging	Swot	Startpagina	Printen																																					

Figuur 32 Scherm C5 'strategiebepaling en strategievoorzet'



