



# Vastgoedsturing en portefeuillestrategie

Een whitepaper van Atrivé met onze visie op vastgoedsturing en  
portefeuillestrategie met blogs en concrete tips en tricks.



Ronald Versprille  
Marissa van Groenestijn

## Inhoud

Strategische vastgoedsturing .....	3
Portefeuillestrategie herijken .....	5
Risicosturing op conditiescore .....	7
Wat kan Atrivé voor u betekenen? .....	9



# Strategische vastgoedsturing

De wereld waarin vastgoedondernemingen opereren verandert snel en wordt steeds complexer. Tegelijkertijd is vastgoed traag en kapitaalintensief. Gebouwen die nu ontwikkeld worden gaan geruime tijd mee. Ook brengt het ontwikkelen en exploiteren van gebouwen de nodige investeringen met zich mee. In die zin is vastgoed een mammoettanker: er moet voortijdig gestuurd worden om op tijd de bocht te kunnen nemen. Met andere woorden: hoe speel je in op actuele thema's zoals duurzaamheid maar houd je gelijktijdig rekening met langetermijndoelstellingen.



## Lokaal of regionaal?

Een portefeuillestrategie geeft antwoord op de vraag welke woningen er nodig zijn voor welke doelgroepen en in welke hoeveelheden. Traditioneel wordt een portefeuillestrategie opgesteld voor één vastgoedbeheerder, maar met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en het gedeeld aandeel in de opgave is het juist interessant om werkgebied overstijgend te kijken. De opgave is immers ook regionaal. Wanneer je met meerdere corporaties samen een portefeuillestrategie opstelt en de opgave onderling verdeelt, kun je samen méér en gerichter bijdragen aan de opgave dan ieder voor zich.

## Portefeuillestrategie en assetmanagement

Een snel veranderende wereld vraagt om een heldere portefeuillestrategie voor de middellange termijn (10 tot 15 jaar). Een portefeuillestrategie die niet alleen de gewenste ontwikkelrichting van de portefeuille schetst en de financiële continuïteit van de organisatie waarborgt, maar ook een zekere mate van flexibiliteit kent en oog heeft voor meerdere toekomstige scenario's. Tevens biedt de portefeuillestrategie duidelijk kaders voor beslissingen over deelportefeuilles en individuele complexen ('assets'). Binnen de vastgoedportefeuille zijn er onderdelen die in meer

of mindere mate bijdragen aan de portefeuillestrategie, bijvoorbeeld wat betreft afstemming van het type vastgoed op de opgave(n) of de financiële prestatie. Door middel van assetmanagement stuur je op het beheersen van risico's en het verbeteren van het rendement van de verschillende deelportefeuilles en individuele complexen. Dit alles in het licht van de organisatiedoelstellingen. Uiteindelijk is het geheel input voor beheerplannen, nadere uitwerking in beleid en geeft het richting aan de dagelijkse bedrijfsprocessen.

Met het vormen van een visie en strategie op de vastgoedportefeuille ben je er nog niet als vastgoedonderneming. Uiteindelijk moet dit vorm krijgen in concreet beleid, vastgoed- en bedrijfsprocessen, projecten en begrotingen. Belangrijk daarbij is dat de kaders vanuit visie en strategie niet uit het oog worden verloren.

## **Van vastgoedstrategie naar vastgoed- en onderhoudsbeleid**

Om goed invulling te kunnen geven aan de vastgoedstrategie zal dit verder uitgewerkt moeten worden in het onderhoudsbeleid (planmatig, dagelijks en mutatieonderhoud), beheerplannen en daarop afgestemde meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) en -begroting (MJOB). Hierbij spelen vele aspecten een rol; denk bijvoorbeeld aan definiëring en uniformering van onderhoudssoorten, afstemming van de onderhouds- en kwaliteitsniveaus op het complexbeleid of de werkwijze en methode van conditiemeting, risicosturing, planning en begroting. Van belang daarbij is dat de belangrijkste thema's -en de samenhang daartussen- niet uit het oog worden verloren. Thema's als duurzaamheid, (brand)veiligheid, legionella en asbest vormen een integraal onderdeel van het onderhoudsbeleid. Het vastleggen van de kaders voor het beheer en onderhoud in het onderhoudsbeleid en beheerplannen, en verdere uitwerking in het MJOB, draagt uiteindelijk bij aan het beheersen van mogelijke risico's en stroomlijnen van processen. Bovendien biedt het betrouwbare en adequate managementinformatie voor zowel forecasting als verantwoording. Strategische keuzes voor de vastgoedportefeuille hebben ook invloed op andere facetten van beleid zoals het huur- en verkoopbeleid maar uiteraard ook op de verschillende processen in de organisatie. Voor een optimale verankering van vastgoedsturing in de organisatie, is het van belang deze zaken te verbinden aan vastgoedstrategische beslissingen.

## **Slim organiseren van onderhoud**

De laatste jaren zien we steeds vaker, dat corporaties in toenemende mate het onderhoud efficiënter willen organiseren. Van vergaande ketensamenwerking tot volledige afkoop van het onderhoud komt steeds vaker voor. Lees ook onze whitepaper over uitbesteden van dagelijks onderhoud voor meer informatie en een verdieping van dit thema.

# Portefeuillestrategie herijken

In de Nationale Prestatieafspraken (verder NPA) zijn de volkshuisvestelijke opgaven tot en met 2030 vastgelegd op de thema's: beschikbaarheid, verduurzaming, leefbaarheid, betaalbaarheid, samenwerking en uitvoering. Met dit beleid zijn doelstellingen kwantitatief en moeten bovendien sneller gerealiseerd worden dan we eerder dachten. Op lokaal niveau worden de afspraken concreet gemaakt. Hoe kun je je als corporatie daarop voorbereiden? De basis daarvoor is vaak de portefeuillestrategie, maar klopt de 'oude' portefeuillestrategie nog? Zijn we volgend hierin of proactief? Mogelijk moet de portefeuillestrategie worden aangepast. Gezien de hoge urgentie van het onderwerp is daarvoor niet veel tijd. Handen uit de mouwen dus!!



## MATCHT DE PORTEFEUILLESTRATEGIE NOG WEL?

RONALD VERSPRILLE: "De urgentie en gevraagde versnelling om doelen te realiseren en de expliciete belegging van opgaven bij de corporaties, maakt dat je sterker moet kijken of de huidige portefeuillestrategie nog wel passend is. Vorig jaar werd ik door de eerste corporatie benaderd om deze vraag te helpen beantwoorden. De corporatie had net een nieuw ondernemingsplan en had graag meer grip op het beeld hoe dat te combineren met de gevolgen van de Nationale Prestatieafspraken. Een verstandig besluit want de samenhang van onderwerpen is complex. Voor die corporatie heb ik dus een beknopte analyse gemaakt waarin ik de effecten op een rij heb gezet en heb gekwantificeerd. Dat heeft bijgedragen aan de herijking van de portefeuillestrategie."

In tal van Atrivé haar portefeuillestrategietrajecten spelen de NPA trouwens een grote rol. De opgave wordt breder en explicieter. Het betekent ook een versnelling van opgaven, zeker wat bouwopgave en verduurzaming betreft, en dat heeft ook weer effecten op de meerjarenbegroting. Het kan zijn dat de versnelling naar 2030 voor sommige corporaties financieel niet haalbaar blijkt. Welke opgaven ga je dan wel oppakken? Ook ontstaat er een roep om andere producten te realiseren of vastgoed anders in te zetten. Verder moeten volgens de NPA de gemeenten al in 2024 (i.p.v. 2025) hun transitievisie warmte zoveel als mogelijk hebben uitgewerkt in wijkuitvoeringsplannen, ook wel WUP's genoemd. Dit betekent een andere planning, een andere uitlijning, meer urgentie. Ga ik daardoor anders naar de toekomstwaarde van mijn bestaande bezit kijken? Of belemmer ik daarmee toekomstige keuzes doordat ik me gedwongen voel nu investeringen in het vastgoed te doen. Moet ik het bestaande bezit nog sterker inzetten om een versnelde transitie in de wijken te realiseren?

Belangrijk is dus om helder voor ogen te krijgen:

- wat je wilt en kunt (welke opgaven zijn van jou en welke kún je oppakken)
- waar je in samenwerking met andere partijen tot resultaat kan komen (bijvoorbeeld qua leefbaarheid, wonen en zorg of in de versnelling van verduurzaming)
- waar je voor kiest (inspelen op bijzondere doelgroepen, leefbaarheid, inclusieve buurt, wel of niet middenhuur, wel of niet koopsector, welke typologie woningen) en
- hoe je de portefeuillestrategie daar op aan gaat passen zodat deze op alle aspecten duurzaam is.

## ANALYSEREN EN GEVOLGEN VOORZIEN

RONALD: “Geregeld help ik corporaties bij dit soort vragen. Enkele voorbeelden:

### 1. De gehele herijking van de portefeuillestrategie

Op basis van de ondernemingsvisie van de corporatie, een actuele woningmarkt- en belanghouderanalyse het identificeren van opgaven. Welk perspectief heeft u voor de buurten, waar gedraagt de ene buurt zich anders dan de andere en wat is daar de betekenis van? Tot welke toekomstbeelden leidt dit? Het uitwerken van scenario's van mogelijke transitiepaden via het bestaande of nieuw te ontwikkelen vastgoed om opgaven te realiseren. En in welk tempo en met inzet van middelen kunt u dit realiseren voor een duurzame toekomst? Tot welke kaders voor het assetmanagement leidt dit?

### 2. Afgeleide of specifieke vragen

- *Analyse hoe ondernemingsplan en portefeuillestrategie matchen met de NPA*  
Een dergelijke analyse kan aantonen wat mogelijke consequenties zijn zodat de corporatie een goede financiële doorrekening kan maken. Zo blijkt wat haalbaar is vanuit het perspectief van financiële continuïteit. Het is belangrijk om te kijken hoe de NPA invloed hebben op de bestaande portefeuillestrategie. De NPA kunnen vragen om versnelling op het gebied van duurzaamheid, maar je moet bij het verduurzamen van slechte labels ook kijken of de woning op andere facetten nog wel toekomstbestendig is. Het is geen ééndimensionale puzzel.
- *Keuze waar welk type woningen te bouwen?*  
Er ligt een behoorlijke bouwopgave. Maar er moeten wel perspectiefvolle locaties zijn, dat lukt in de ene gemeente beter dan in de andere. En betekent dat inzet van uw eigen bestaande posities? Met de eis van 30% sociaal in de projectontwikkeling komt de projectontwikkelaar mogelijk ook bij u langs. Maar wat voor hem wenselijk is, is dat wellicht niet voor de corporatie. Kortom: de analyse welke typologie woningen je als corporatie wilt hebben, moet je op tijd maken want morgen staan de ontwikkelaars bij de corporatie op de stoep. Wat voor voorwaarden stel je aan de projecten, welke woningtypen, de prijs en hoeveel?

### 3. Van opgave naar begroting en uitvoeringsplanning; gevolgen van de NPA op de duurzaamheidsplannen (MJOB)

De gevraagde versnelling werkt door in de onderhouds- en verduurzamingsplannen. Hoe zijn de plannen te combineren met de bestaande meerjarenonderhoudsbegroting? Wat kan je combineren, in welk tijdvak, wat is een logisch moment? Waar accepteer ik kapitaalvernietiging door werkzaamheden eerder te plannen of waar neem ik meer risico door werkzaamheden verder in de tijd te zetten. Hoe doe ik dit verantwoord? Met welk uitvoeringsprogramma sluit ik het beste aan op de wijkuitvoeringsplannen (t.a.v. warmtetransitie) en hoe past dat binnen mijn portefeuillestrategie.”

# Risicosturing op conditiescore

Sturen op conditiescore 3 wil niet zeggen dat u het goed doet! Een van de Business Risks van het WSW gaat over de 'Leeftijd en kwaliteit van de portefeuille'. Naast restant levensduur (economisch) en het energielabel wordt de conditiescore als indicator voor dit risico gebruikt. Hierbij beoordeelt het WSW de conditie van het bezit met een score van 3 ('redelijke conditie') of hoger (2 of 1) op de NEN 2767-1:2017 norm (of vergelijkbare objectieve norm) als zijnde een laag risico. De suggestie wordt daarmee gewekt dat sturen op alleen conditie 3 goed is. Maar is dit wel zo?

## Conditiemeting NEN 2767-1:2017

Conditiemeting is een gestandaardiseerde methode voor het registreren, kwalificeren en kwantificeren van technische gebreken aan bouw- en installatiedelen. Dit resulteert in een objectieve en eenduidige vastlegging op basis waarvan naar de ernst, omvang en intensiteit van een gebrek de conditiescore van een bouwdeel wordt vastgesteld. De conditiescore wordt uitgedrukt in een zespuntsschaal, waarbij 1 staat voor een uitstekende conditie en 6 voor een zeer slechte conditie.

Conditie score NEN 2767-1:2017 (en verder)						
GEBREK	INTENSITEIT	OMVANG				
		< 2% incidenteel	2 - 10% plaatselijk	10 - 30% regelmatig	30 - 70% aanzienlijk	> 70% algemeen
gering	begin	1	1	1	1	2
	gevorderd	1	1	1	2	3
	eind	1	1	2	3	4
serieus	begin	1	1	1	2	3
	gevorderd	1	1	2	3	4
	eind	1	2	3	4	5
ernstig	begin	1	1	2	3	4
	gevorderd	1	2	3	4	5
	eind	2	3	4	5	6



## Sturen op conditiescore 3

Conditie score 3 is omschreven als redelijke conditie. Vanuit het 'oude denken' goed, redelijk, matig en slecht wordt al snel de conclusie getrokken dat redelijk goed genoeg is. Zoals aangegeven brengt conditiemeting de conditiescore van bouwdeelen in beeld op basis van de technische gebreken. De misvatting die ontstaat is dat gebreken met een conditiescore 3 acceptabel zijn, immers een redelijke conditie.

Of iets acceptabel is hangt echter af van het geaccepteerde risico wat gelopen wordt als het gebrek niet wordt verholpen! Stel: de conditiemeting van een skeletconstructie geeft een conditiescore 3:

- Het betreft een ernstig gebrek dat direct afbreuk doet aan de functionaliteit van het bouwdeel.
- Het komt plaatselijk voor (2 tot 10 procent van het bouwdeel).
- De intensiteit is in eindstadium: het gebrek is zeer duidelijk waarneembaar, onomkeerbaar en kan niet of nauwelijks toenemen.

Het behoeft geen uitleg dat wanneer alleen wordt gestuurd op conditiescore 3 (en dit wordt geaccepteerd) er een behoorlijk risico wordt genomen. Cruciale bedrijfsfuncties of andere beleidsaspecten of waarde-aspecten kunnen in het geding zijn.

Condiemeting Trap + Kozijnwerk (inclusief deur)	<b>Risico's ?</b> 	Condiemeting Hemelwaterafvoer	<b>Risico's ?</b> 
Geen gebreken!		Gebrek: Verwerking Serius Gevorderd 100% algemeen	
Conditie van beide bouwdeelen = 1		Conditie = 4	

Ook focust de conditiemeting voornamelijk op de technische staat van bouw- en installatiedelen van de gebouwde omgeving. Om een goed totaalbeeld te krijgen van het presteren van een beheerobject zijn bijna altijd aanvullende inspecties nodig. Denk aan inspecties op de aanwezigheid van asbest of de keuring van elektrische en gasinstallaties. Voor een optimale risicosturing dienen deze inspecties en de conditiemeting in samenhang beoordeeld te worden.

## Risicosturing

Het voorbeeld laat zien dat niet blind op conditiescore 3 gestuurd moet worden. NEN 2767-1:2017 onderkent dit, daarom is in de norm een informatieve bijlage C en D opgenomen. Deze gaan over de aanvullende inspecties en het kwantificeren van risico's. Echter, indien u een aanvraag tot inspectie conditiemeting doet moet u beseffen dat deze bijlagen niet normatief zijn. En dus specifiek gemaakt moeten worden in uw uitbestedingstraject. Om te komen tot goede risicosturing zijn de volgende stappen nodig:

1. Objectieve meting (NEN 2767, overige inspecties).
2. Bepalen van mate van het effect bij het niet oplossen van het gebrek (door opname).
3. Sturing, wat je er feitelijk mee doet als onderdeel van risicosturing.

In dit kader wijzen we op de NTA 8026:2009 die als doel heeft:

- Inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de strategische doelen van de organisatie, het vastgoedbeleid en de besliscriteria die daarbij een rol spelen.
- De (gestructureerde) vertaling te maken van de strategische koers van de organisatie naar het beleid op objectniveau.
- Op welke wijze aan het vastgoedbeleid te koppelen risico-acceptatieprofielen kunnen worden opgesteld als sturingskader.
- De methodiek conditiemeting een toepassing te geven binnen het assetmanagement.

Atrivé is actueel betrokken bij de objectivering van de NTA 8026:2009 naar een NEN-norm. Hiermee krijgt risicogestuurd onderhoud een plaats in de vastgoedsturing. Ook neemt Atrivé zitting in de commissie met betrekking tot de doorontwikkeling van NEN 2767-1:2017.



# Wat kan Atrivé voor u betekenen?

Atrivé ondersteunt haar klanten in het kader van de portefeuillestrategie en het assetmanagement bij het maken van afwegingen om te komen tot de juiste vastgoedstrategische beslissingen. Dit doen we vanuit het idee van duurzame vastgoedsturing waarbij we korte- en langetermijndoelen aan elkaar verbinden. Hierbij gaat het niet alleen om de vertaling van de portefeuillestrategie naar concrete vastgoedactiviteiten. Het gaat ook om de verankering in de organisatie in concreet beleid, processen, projecten en begrotingen. Atrivé kan op diverse manieren ondersteunen bij de implementatie van portefeuillestrategie in vastgoed- en onderhoudsbeleid en -processen zoals:

- Ontwikkeling van beleid (verkoopbeleid, onderhoudsbeleid, huurbeleid etc.)
- Hoe wordt je 'in control' op de lange en korte termijn?
- Begeleiding van aanbestedingstrajecten rondom conditiemeting en risicosturing
- Inrichting van vastgoed-, onderhouds- en bedrijfsprocessen
- Inhoudelijk en procesmatige begeleiding bij het uitbesteden van onderhoud en ketensamenwerking (selecteren van aannemers, opstellen van Service Level Agreements (SLA's), het beoordelen van de aanbiedingen etc.)

## Onze toegevoegde waarde

- We zijn ervaren met het maken van de portefeuillestrategie en de doorvertaling naar beleid maar ook in de operationele processen, voor corporaties door het gehele land.
- Voor ons is participatie vanzelfsprekend.
- We zijn goed in onderzoek. Voor tal van corporaties en gemeenten voeren we woningmarktonderzoek uit.
- We zien onze rol als betrokken experts met overtuigende analyse op de onderwerpen. Zodat u geïnspireerd wordt, houvast krijgt op de thema's en een goede basis heeft voor uw strategie, beleid en operationeel proces.
- Ten slotte is het mogelijk binnen Atrivé snel 'door te schakelen' naar specifieke kennis ten aanzien van bijvoorbeeld prijsvorming en participatie. Binnen Atrivé werken we met diverse disciplines en leggen we, waar nodig, de verbinding met onze collega's.

Wij kunnen u op verzoek een lijst referentieopdrachten sturen op een specifiek thema en u kunt ons altijd benaderen voor een vrijblijvend gesprek.

## Onze adviseurs op dit thema



**Ronald Versprille**  
senior adviseur  
06 25 05 17 69



**Marissa van Groenestijn**  
senior adviseur  
06 25 05 17 35



Daan van Schijndel

adviseur  
06 25 05 17 85



Bart Jansen

senior adviseur  
06 25 05 17 85



Thijs Stoof

register kostendeskundige  
06 43 41 35 72



Eline van der Sluis

kostendeskundige en vastgoedadviseur  
06 39 55 02 62



atrivé.

# Atrivé.

Inzicht is impact.

Maliesingel 38  
3581 BK Utrecht

**T** 030 693 60 00  
**KvK** Utrecht 17106411

**E** [info@atrive.nl](mailto:info@atrive.nl)  
**W** [www.atrive.nl](http://www.atrive.nl)