

### 3: Sturen in vraag en aanbod: strategieën en maatregelen

*ir. P. Huijbregts, ir. M. Liebregts, drs. H.P. Kok; Bouwhulp*

Welke stappen moet een corporatie zetten voor er sprake is van strategisch voorraadbeheer? En belangrijker nog, welke beslissingen moet u nemen? En in welke volgorde moet dat gebeuren? Op drie niveaus zijn beslissingen nodig. Ze lopen van grof naar fijn en van bedrijfsniveau naar complexniveau. Uit het schema op pagina 16 blijkt dat de eerste beleidsbeslissing ligt op het bedrijfsniveau van de corporatie.

Allereerst willen we een onderscheid maken tussen de gezonde, goed functionerende complexen en risicocomplexen, zowel in het heden alsook in de naaste toekomst. Bovendien moeten de risicobepalende factoren zichtbaar worden gemaakt. Een hulpmiddel hierbij vormt het hier nader te omschrijven systeem om een signalement op te stellen. Niets anders dan het op een systematische wijze verzamelen en vastleggen van gegevens die een beschrijving geven van een verzameling woningen. De temperatuur opnemen dus.

Bij het opstellen van een signalement gaat het erom om met zo min mogelijk kenmerken een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. De ervaring wijst uit dat te veel indikken van informatie niet goed is. Dat roept vragen op over de interpretatie, terwijl ook het gevaar bestaat dat u bij het indikken appels en peren gaat optellen.

Voor een goed begrip willen we er vooraf nog op wijzen dat we, indien de beschikbare gegevens het toelaten, een complex bij voorkeur definiëren als een verzameling woningen die voor de markt een eenheid vormen, waarbij minimaal het onderscheid gemaakt kan worden tussen eengezinswoningen en flats.

#### Opbouw van het signalement

Een signalement van een complex bevat gegevens met betrekking tot de marktpositie, de technische staat en de beleggingswaarde (huur + exploitatiesubsidie — beheerkosten). Die gegevens maken het mogelijk in grote lijnen vast te stellen welke risicocomplexen er zijn, dat wil zeggen welke complexen problemen hebben qua marktpositie, technische staat of rendement. Voor de interpretatie is het van belang per kenmerk over een maatstaf te beschikken, bijvoorbeeld het gemiddelde van vergelijkbare complexen (complexen van hetzelfde woningtype).

#### Rendement

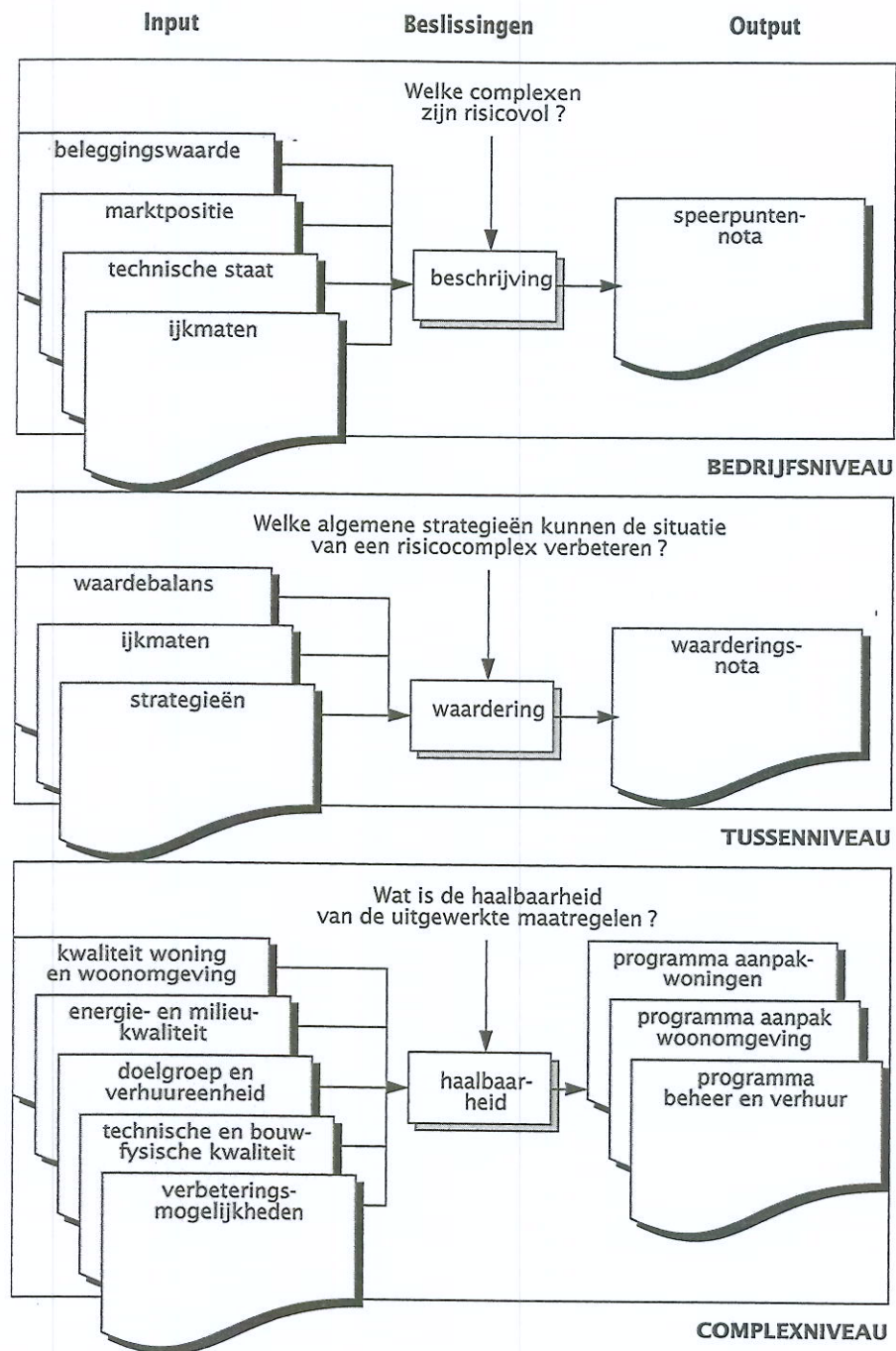
In de "waardebals" leggen we de financiële risico's en marges vast. Deze balansberekeningen geven het exploitatieresultaat van een complex over de totale exploitatieperiode. Het resultaat vormt het saldo van de inkomsten (brutohuurwaarde + (exploitatie)subsidie) en uitgaven (beheerkosten en boekwaarde).

Voor het rendement is er een veel voorkomende maatstaf, die stelt dat complexen als een risico gelden wanneer de aanvangskwaliteit niet kan worden gehandhaafd over de exploitatieperiode zonder tenminste een neutraal resultaat te behalen. Maar een corporatie kan ook een andere keuze maken. Ze kan bijvoorbeeld een positief resultaat van tienduizend gulden per woning nastreven, omdat dit haar kapitaal verschaft waarmee ze nieuwbouw kan plegen. En de doelstellingen kunnen per complex verschillen. Bij de één een positief resultaat nastreven en bij een ander een negatief accepteren is mogelijk, zolang het totale bedrijfsresultaat dat toestaat.

De overige complexgegevens worden "met de hand gewogen". Dat wil zeggen dat er geen cijfermatige wegingen worden uitgevoerd, maar dat de gegevens voor zichzelf moeten spreken teneinde een selectie van risicocomplexen mogelijk te maken.

Bij het beschrijven van een signalement kunnen marktgegevens opgenomen worden uit een marktinformatiesysteem. Dit koppelt gegevens over de bewoonde woningvoorraad aan statistische gegevens uit landelijke woningmarktonderzoeken die jaarlijks worden uitgevoerd. Het marktinformatiesysteem biedt inzicht in het woningtekort of -overschot op gemeentelijk niveau,

**BLOK BLOCKUKE**  
**STRATEGISCH VOORRAADBEHEER, 7 XALTIJES**  
**OPEEH THEMA, EEN UITGAVE VAN XPCUS**  
**DEC. 1992**



Figuur 1: Beslissingenschema binnen strategisch voorraadbeheer

In schema	Rekenvoorbeeld 'De Heuvels' in 1989	
Bruto-huurwaarde	- Jaarhuur	f 6.655,-
	- Huurderving	f 495,-
	- Totaal	f 6.150,-
A	A Bruto-huurwaarde	= f 102.861,-
+		
(Exploitatie) subsidie	- Jaarlijkse bijdrage	f 2.558,-
B	B Subsidiewaarde	= f 22.862,-
-		
Beheerkosten	- Onderhoud	f 2.700,-
	- Beheer	f 300,-
	- Verzekering + belasting	f 220,-
	- Totaal	f 3.220,-
C	C Beheerskosten	= f 53.768,-
=		
Beleggingswaarde		
D = A+B-C	D Beleggingswaarde	= f 72.045,-
-		
Boekwaarde		
E	E Boekwaarde (31-12-1989)	= f 94.900,-
=		
Resultaat		
F = D - E	F Resultaat	= f 22.855,-

Figuur 2: De waardebalansmethode voor een voorbeeldcomplex 'De Heuvels'

onderscheiden naar de kenmerken: woningtype/eigendomsverhouding, aantal kamers, huurprijsniveau en kooprijksniveau. Specifieke markt informatie over afzonderlijke complexen is in dit systeem niet opgenomen. Voor een signalement zijn deze globale gegevens echter voldoende. De resultaten van de diverse signalementen leveren tenslotte een "speerpuntennota".

## **Strategieën bij verhuur**

Nu doet de vraag zich voor wat er moet gebeuren met de risicocomplexen. Het louter en alleen signaleren van risico's brengt immers niet automatisch verbetering.

Om voor deze complexen een nadere koers te bepalen formuleert u een strategie op basis van de ontwikkelingen op de woningmarkt en de technische kwaliteit van het onroerend goed. Voor verhuur gaat het ons inziens om de volgende drie handelingen.

### **Afwachten:**

Over het algemeen zult u deze strategie inzetten als er geen verhuurproblemen zijn en ze ook niet verwacht worden. De financiële marges (onvoorzien) waarmee u moet rekenen, zijn bij een dergelijke keus het grootst.

De verhuurder poogt niet het bezit gericht een plaats te geven op de huidige en toekomstige (regionale) woningmarkt. Ook spreekt u zich niet uit voor specifiek te huisvesten doelgroepen per complex. U reageert pas als de markt signalen geeft.

### **Sturen binnen woningvoorraad:**

Hierbij probeert u een beeld te krijgen van de plaats die verschillende complexen innemen op de ladder van de woningmarkt. Tevens houdt u rekening met die verbetermaatregelen die de prijs/kwaliteitsverhouding veranderen. Dit beleid richt zich op het sturen van het aanbod.

### **Richten op doelgroep:**

Deze keuze gaat een stap verder. Niet alleen kijkt u naar de ontwikkelingen op de markt, maar u probeert ook een beter beeld te krijgen wie u waar wilt huisvesten en van de aanpassingen die dit vraagt. Dit beleid richt zich op specifieke delen van de vraag. De voorziene kosten zijn hier het grootst en de onvoorziene uitgaven of risico's het kleinst.

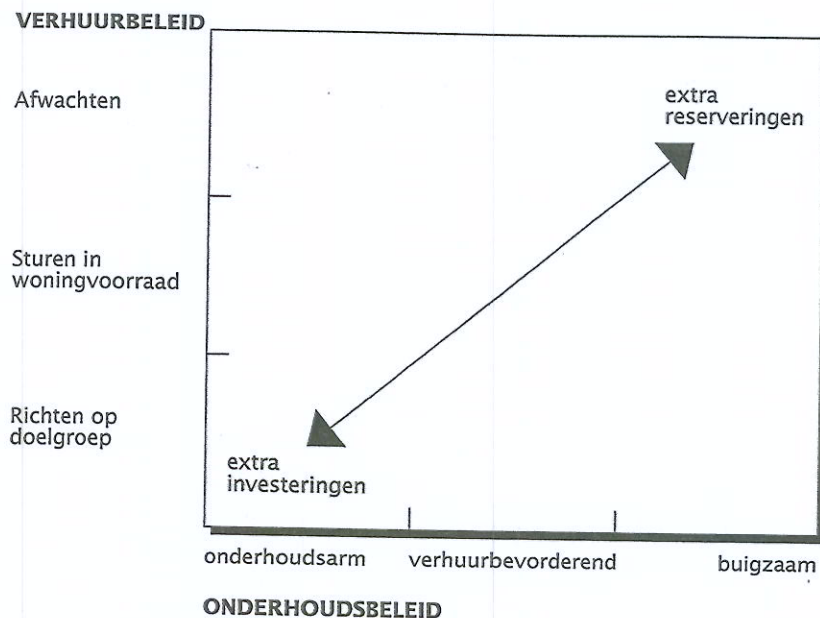
## **Strategieën bij onderhoud**

Ook vanuit het onderhoud staat een trio strategieën ter beschikking. De eerste wordt "onderhoudsarm" genoemd. Deze strategie richt zich op het optimaliseren van de onderhoudsvraag. Zij wordt zinvol als er duidelijkheid is over het gewenste kwaliteitsniveau in de tijd, dus als de woningvraag stabiel is. De nadruk ligt hierbij op de onderhoudswerkzaamheden die de eerste 5 jaar aan de orde zijn. Het verlagen van de beheerkosten met behoud van kwaliteit is in deze strategie een reële optie. De maximale reductie van de gemiddelde jaarkosten bedraagt f 500,- per woning.

De tweede strategie noemen we "verhuurbevorderend". Deze is gericht op een betere afstemming van het aanbod op de vraag. Zij wordt ingezet als de vraag instabiel is. Het kwaliteitsniveau is afhankelijk van de mogelijke verhuurtoekomst. Belangrijke kwaliteitsaspecten zijn afwerking en presentatie (face-lift).

Ook maatregelen op het gebied van het sociaal beheer kunnen onderdeel zijn van deze strategie. U kunt dan denken aan de woningtoewijzing of het servicebeleid. De eerste doelstelling van deze strategie is niet het verlagen van de kosten, maar het zekerstellen van de huurinkomsten. Veelal zal hiervoor een verhoging van de beheerkosten geaccepteerd moeten worden. De strategie varieert in haar totale gemiddelde jaarkosten van budgettair neutraal tot zo'n f 500,- per woning extra.

De laatste strategie is inzetbaar indien er sprake is van mogelijke verhuurproblemen op middellange termijn. In dat geval is het na te streven kwaliteitsniveau (nog) niet duidelijk. Flexibiliteit in uw beleid is dan van belang. Daarom wordt deze strategie "buigzaam" genoemd; het beleid kan later ombuigen in de richting van onderhoudsarm of verhuurbevorderend. Voor de korte termijn wordt gestreefd naar handhaving van de oorspronkelijke kwaliteit. U kunt bijsturingen in de kwaliteit compenseren door aanpassingen in het onderhouds- en organisatiebeleid. Met andere woorden, deze strategie beoogt budgettair neutrale beheercorrecties.



Figuur 3: strategieën koppelen

Door de strategieën voor verhuur en onderhoud aan elkaar te koppelen in een figuur kan men zien wat de invloed van beheer is op de investeringsbeslissingen en op de reserveringen tijdens de daaropvolgende exploitatie. Deze beslissingen spelen zich af op het derde niveau, dat van de complexen. De programma's vormen de voorlopers van het traditioneel bekende instrumentarium, zoals groot onderhoud, verbeterplan of toewijzingsplan.

### Haalbaarheid van een aanpak

Zoals gezegd hebben we inmiddels in de "waardebalans" de financiële risico's en marges vastgelegd. Deze balansberekeningen kunnen op dit moment in het proces opnieuw gevarieerd worden om te zien wat voor financiële consequenties een bepaalde strategie zou hebben. Wat betekent de keuze van een strategie voor de kosten en de inkomsten (huren)? Hoe beïnvloedt de strategie het resultaat?

De uitkomsten legt u vast in de "waarderingsnota". Deze koppelt strategieën aan risicocomplexen en vermeldt tevens de bijbehorende risico's en financiële marges uit de waardebalans. Tenslotte volgt het uitwerken van de strategieën per complex. Dit zal met name noodzakelijk zijn voor complexen waar gekozen werd voor grotere ingrepen in de gebouwde omgeving. Zodoende ontstaat een programma van eisen, waarin zonedig gedifferentieerd wordt op basis van doelgroepen.

Deze programma's vormen voorlopers van het traditioneel bekende instrumentarium, zoals het groot onderhoud, een verbeterplan of een toewijzingsplan.

Beslissen is oordelen en wie wil oordelen heeft informatie nodig. In het geval van het opstellen van een signalement van de woningvoorraad bestaat die informatie uit een overzicht van de bestaande situatie van complexen afgezet tegen ijkpunten of maatstaven.

Het signalement omvat de aspecten kosten, kwaliteit, financiën, markt en bewonerssamenstelling per complex. De situatie waarin complexen zich bevinden kan op een relevante en betrouwbare wijze worden getypeerd door haar af te zetten tegen ijkpunten. Wanneer hiertussen een grote discrepantie bestaat, moet u een passende strategie kiezen om tot een oplossing te komen.

We plaatsen de maatregelen ter beïnvloeding van de vraag, de kwaliteit en de kosten van het aanbod binnen het kader van de gekozen strategieën. Zo krijgen die een vertaling naar het concrete uitvoeringsniveau en het complex.

Strategieën	Verhuur			Onderhoud		
	Af-wachtend	Sturen in woning-voorraad	Richten op doel-groep	Onder-houds-arm	Verhuur-bevor-derend	Buig-zaam
Maatregelen ↓						
AANBOD I Kwaliteit						
1. Bouwkundige ingreep*		+	+/-	+	+	+
2. Verbeterd mutatie-onderhoud		+	+/-		+	
3. Jaarlijkse verzorgingsbeurt	+	+	+/-	+	+	
4. Face-lift*		+	+/-		+	
5. Verbeteren gemeenschappelijke ruimte*		+	+/-		+	
6. Verbeteren woonomgeving		+	+/-		+	
7. Huismeester		+	+/-			
8. Leveren van extra diensten						
AANBOD II Prijs						
1. Verlagen service-/stookkosten		+	+/-			
2. Verlagen kale huur/bevriezen		+	+/-			
3. Individuele bemetering	+	+	+/-		+	
4. Isolatiemaatregelen/installatie		+	+/-		+	
VRAAG III Toewijzing en woningmarkt						
1. Specifieke doelgroepen			+	+		
2. Strenger toewijzen			+			
3. Soepeler toewijzen	+		+			
4. Gebruiksregels			+			
5. Verkoop			+			
6. Sloop			+			
7. Adverteren			+			
8. Verhuurbrochure						

\* Maatregelen op het bouwkundig vlak

Figuur 4: strategieën en maatregelen

## Bouwhulp Beheeradvies

Bouwhulp Beheeradvies richt zich op beheerders van onroerend goed, zoals woningcorporaties en stichtingen voor bijzondere huisvesting (bejaardentehuizen, scholen) en levert diensten op het terrein van verhuur, onderhoud en exploitatie.

Strategische beleidsadvisering vormt één van de diensten van Bouwhulp Beheeradvies. Het dienstenpakket richt zich op verhuur, verbeteringen, onderhoud, energie en milieu. Via haalbaarheidsstudies, expertises en projectmanagement wordt het op maat gesneden.

## De auteurs

ir. P. Huijbregts en ir. M. Liebregts zijn directeuren van Bouwhulp Beheeradvies en werkzaam als senior-adviseurs.

drs. H.P. Kok is adviseur bij Bouwhulp Beheeradvies sinds 1988.