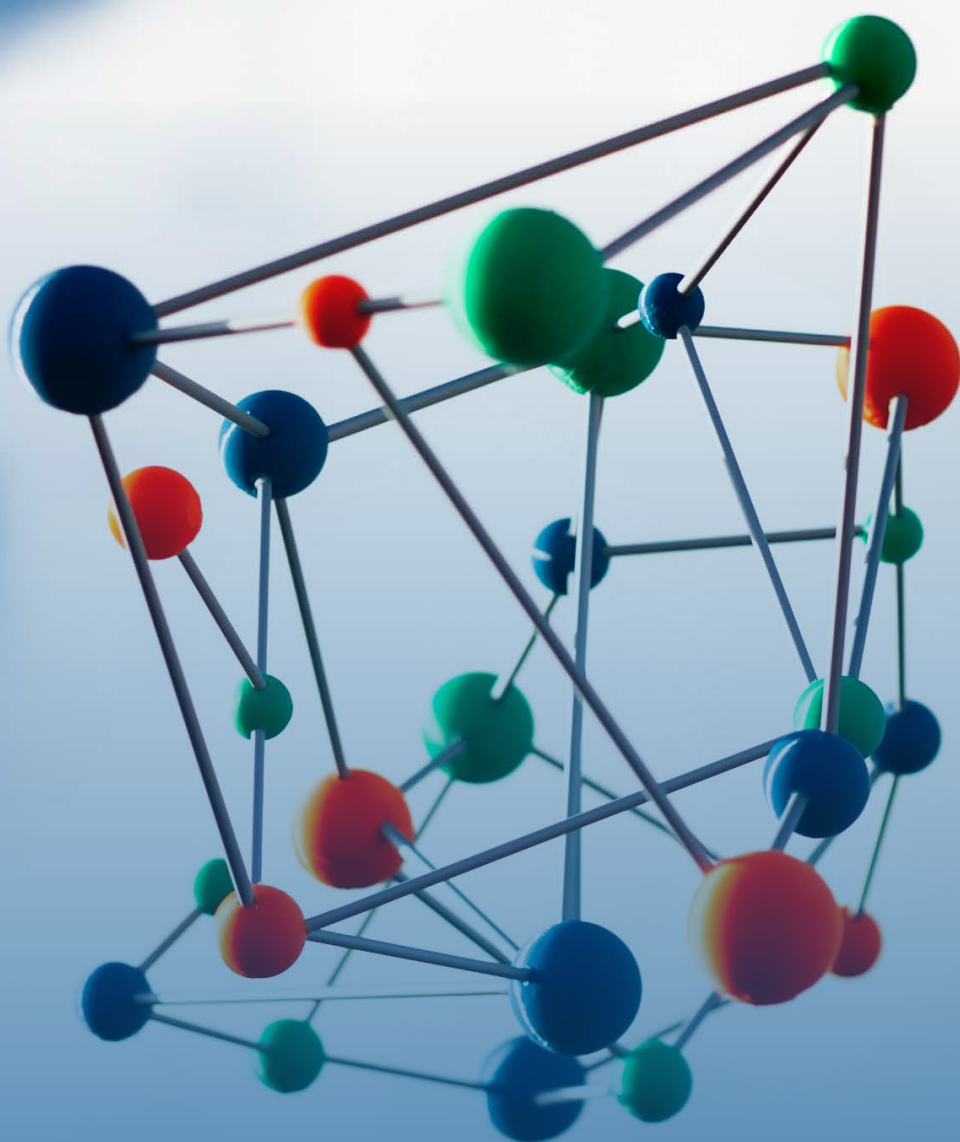


# Hoe bepaal je kaders voor de portefeuilledoelstellingen?

December 2022

Wesley Dircken en Annique Verkoeijen





# Hoe bepaal je kaders voor de portefeuille-doelstellingen?

**Goede vastgoedsturing begint op het strategisch niveau en wel met het bepalen van de doelstellingen voor je portefeuille. Maar welke portefeuilledoelstellingen gebruiken corporaties eigenlijk? En hoe worden deze concreet gemaakt voor een assetmanager?**

Al bijna 90 klanten maken gebruik van [SAM](#), onze softwaremodule voor portefeuille- en assetmanagement. Binnen SAM zijn de kaderschermen een belangrijk middel om de meerjarige ontwikkeling van de voorraad op de portefeuilledoelstellingen inzichtelijk te maken en zo te controleren of met het gekozen vastgoedbeleid wordt voldaan aan deze doelstellingen. In dit blog beschrijven we welke keuzes klanten van SAM in het kaderscherm hebben gemaakt. Dit kan je helpen om jullie huidige kaderset wellicht uit te breiden of anders in te richten.



# Waarvoor gebruik je kaders?

Zoals gezegd geven de kaders de portefeuilledoelstellingen weer. Ze stellen je in staat om te toetsen of met het huidige beleid de doelstellingen worden behaald of dat je moet bijsturen in je vastgoedbeleid om de einddoelen te behalen. Een logische start is een nulscenario te maken op basis van je jaarrekening of meerjarenbegroting. Dit nulscenario kun je aanvullen met scenario's voor thema's zoals versneld verduurzamen, nieuw huurbeleid, de eenmalige huurverlaging en extra nieuwbouw. Als je deze scenario's in SAM hebt aangemaakt en doorgerekend, kun je in het kaderscherm toetsen of de portefeuilledoelstellingen worden behaald. De verschillende scenario's worden met elkaar vergeleken en met het gebruik van de financiële kaders wordt ingeschat of het scenario financieel haalbaar en realistisch is.

Duurzaamheid			
Omschrijving	Basisvariant	Variant 1	Variant 2
Aantal energielabel E/F/G - Woningen	✓	✓	✓
Gem. CO2-uitstoot - Woningen	!	!	✓
Gem. energieprestatie (EP2) - Woningen	!	!	✓
Perc. voldoet aan Standaard - Woningen	!	!	✓

Corporatiekengetallen			
Omschrijving	Basisvariant	Variant 1	Variant 2
ICR - DAEB	✓	✓	⚠
LTV beleidswaarde - DAEB	✓	✓	!
Solvabiliteit beleidswaarde - DAEB	✓	✓	✓

Afbeelding 1: Voorbeeld waarbij we het kaderscherm gebruiken om 3 varianten te vergelijken



# Welke kaders worden veel gebruikt?

Het is handig om kaders in te delen in thema's, zodat je snel kunt zien of je doelstellingen per thema behaald worden of niet. Deze thema's heten in SAM: kadercategorieën. Er zijn 5 kadercategorieën die we vaak terugzien. De thema's beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn de meeste voorkomende categorieën. Hoeveel thema's klanten gebruiken verschilt. Het overzicht met de kadercategorieën die door SAM-klanten worden gebruikt, is te zien in de volgende tabel.

Kadercategorie
Beschikbaarheid
Betaalbaarheid
Kwaliteit
Duurzaamheid
Financieel

In de hiernavolgende paragrafen werken we de kadercategorieën verder uit met de kaders die binnen elke categorie worden gebruikt.

## Beschikbaarheid

We zien dat beschikbaarheid een categorie is die bijna bij alle klanten terugkomt. Binnen deze categorie zien we kaders (of portefeuilledoelstellingen) terug die betrekking hebben op vastgoedtype, oppervlakteklasse en omvang van de voorraad.

Beschikbaarheid
Vastgoedtype
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal EGW/MGW met lift/MGW zonder lift etc.</li><li>• Aantal levensloopbestendig</li></ul>
Oppervlakteklasse
<ul style="list-style-type: none"><li>• 40-60, 60-80, 80-100 etc.</li></ul>
Portefeuille
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal sloop, verkoop nieuwbouw &gt; uitbreiding,</li></ul>

## Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is belangrijk voor iedere corporatie. De kaders bieden dan ook een mooi format om de verdeling van de voorraad in huurklasse goed weer te geven. Daarnaast zien we ook kaders voor huurratio's (streefhuur t.o.v. netto huur) en de omvang van de totale sociale huur.

Betaalbaarheid
Huurklasse
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal/aandeel betaalbaar 1, betaalbaar 2 etc.</li></ul>
Huurratio streefhuur/netto huur
Aandeel sociale huur



## Kwaliteit

Binnen de categorie kwaliteit komen we veel verschillende soorten kaders tegen. De conditiescore of technische kwaliteit zagen we hierin het meest. Vaak werd deze uitgedrukt in aantallen of in een percentage van het bezit dat boven/onder het gewenste kwaliteitsniveau zit. Ook worden kaders ingericht voor renovaties en toegankelijkheid. Bij het kader voor renovaties is het wel goed om te bedenken of dit een doel op zichzelf is waar je op wilt sturen, of dat het je gaat om de effecten die je wilt bereiken met deze renovaties (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid). De vraag die je hierbij kunt stellen is: is het erg als er minder renovaties worden uitgevoerd dan gepland, mits deze renovaties er wel voor zorgen dat je doelstellingen op het gebied van duurzaamheid of kwaliteit worden behaald.

Kwaliteit
Technisch
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal/aandeel wat voldoet aan Eigen kwaliteitsnorm of conditiescore</li></ul>
Renovatie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het aantal renovaties wat is uitgevoerd</li></ul>
Toegankelijkheid
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het aantal/aandeel woningen wat een batscore heeft hoger dan...</li></ul>

## Duurzaamheid

Dit is een categorie die momenteel veel aandacht krijgt. Sinds de Nationale Prestatie Afspraken zien we dat naast de energielabels, ook doelstellingen voor CO<sub>2</sub>-uitstoot, warmtebehoefte (isolatie) en energietransitie (gasloos) vaker terugkomen. Deze elementen werden [vaak al binnen scores in SAM gebruikt](#), maar worden nu ook als concrete portefeuilledoelstellingen toegevoegd in het kaderscherm. Vanuit [VABI Assets Energie](#) zijn de effecten van verduurzamingsinvesteringen goed te berekenen met de functionaliteit Energieplannen en deze kunnen ook in SAM verwerkt worden via vastgoedregistratie (huidige stand) en effecten binnen investeringspakketten (beleid).

Duurzaamheid
Energielabels
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal of aandeel energie labels wat niet voldoet of al wel voldoet</li></ul>
CO <sub>2</sub> -uitstoot
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemiddelde co<sub>2</sub> uitstoot per kg/m<sup>2</sup></li></ul>
Warmtebehoefte (isolatie)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan standaard</li></ul>
Energietransitie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal of aandeel gasloos ja/nee</li><li>• Aantal of aandeel zonnepanelen</li><li>• Aantal of aandeel hybride warmtepomp</li><li>• Aantal of aandeel warmtenet aansluiting</li></ul>



## Financieel

Financiële kaders zien we veel terug. Ze helpen namelijk om inzicht te verkrijgen in de bedragen die worden uitgegeven. Kasstromen van investeringen, nieuwbouw en aankoop zijn veel voorkomende kaders. Daarnaast worden de corporatie kengetallen bijna altijd gebruikt.

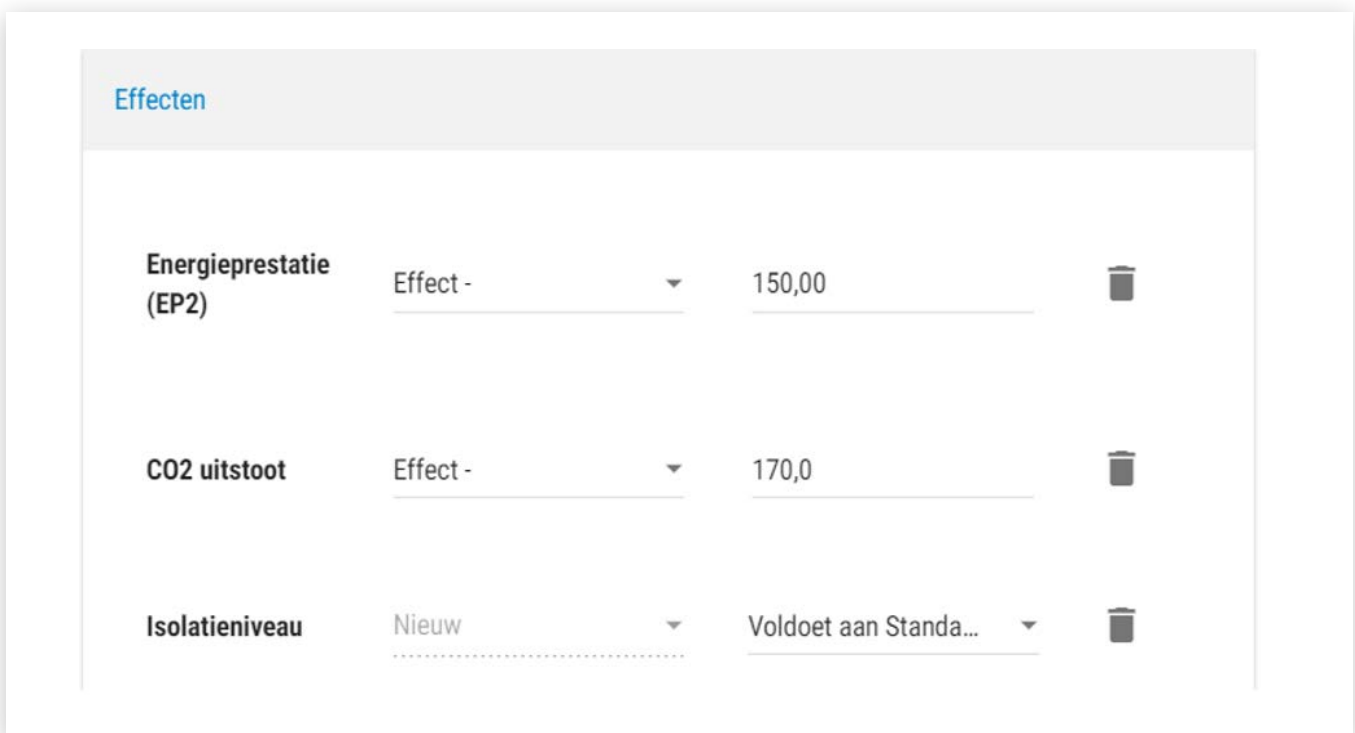
Financieel
Kengetallen/ratio's
<ul style="list-style-type: none"><li>• ICR, LTV, Solvabiliteit (DAEB)</li><li>• Direct rendement</li></ul>
Kasstromen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kasstroom huur</li><li>• Kasstroom verkoopopbrengsten</li><li>• Kasstroom investeringen verbeteringen</li><li>• Kasstroom aankoop/nieuwbouw</li></ul>

# Aandachtspunten bij het inrichten van je kaders

Als je aan de slag wilt met het inrichten van kaders dan is het goed om met een aantal zaken rekening te houden.

## Effecten van investeringen terugzien in je kaders

Het kaderscherm geeft inzicht in hoe de portefeuille zich ontwikkelt. Om deze ontwikkeling goed in beeld te brengen, is het belangrijk dat de investeringen in SAM ook effecten hebben. Als de effecten ontbreken, zul je niet de resultaten terugzien die je verwacht. Het is daarom belangrijk dat de benodigde effecten zijn toegekend aan de investeringen via de beleidslabels.

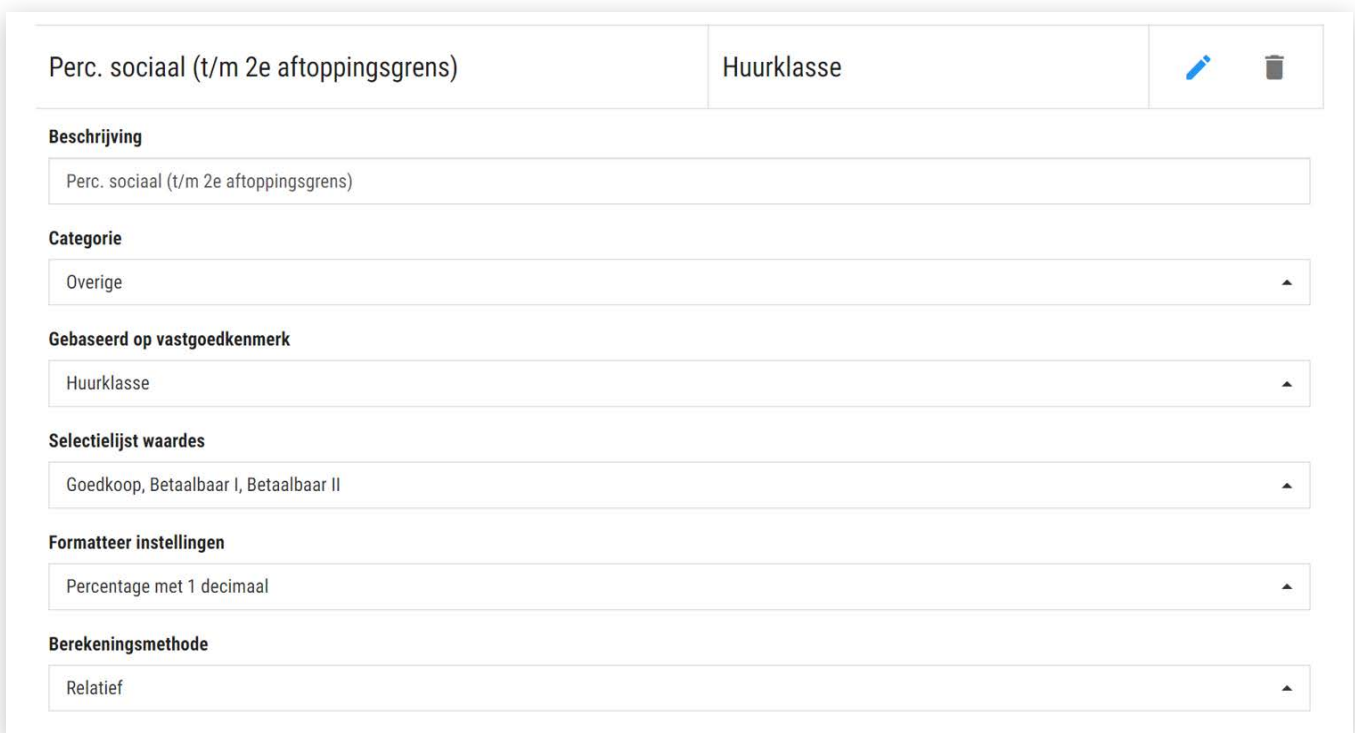




Effecten			
<b>Energieprestatie (EP2)</b>	Effect -	150,00	
<b>CO2 uitstoot</b>	Effect -	170,0	
<b>Isolatie niveau</b>	Nieuw	Voldoet aan Standa...	

Afbeelding 2: Voorbeeld van effecten op duurzaamheid van een investering

## Het definiëren van je kaders met behulp van filters en samengestelde resultaten

Het is zaak dat de kaders goed zijn gedefinieerd. Welke resultaten wil je tonen in het kaderscherm en voor welk deel van het bezit? Als je een kader aanmaakt, kun je direct het resultaat selecteren dat je nodig hebt voor je doelstelling. Dit kan een resultaat op basis van een percentage zijn (bijvoorbeeld het aandeel woningen tot en met de 2e aftoppingsgrens) of harde aantallen (omvang van de voorraad). Mis je een resultaat? Dan kun je via de samengestelde resultaten als portefeuillemanager ieder gewenst resultaat aanmaken, gebaseerd op een van de aanwezige vastgoedkenmerken. Hier kan je bijvoorbeeld een resultaat aanmaken voor het percentage woningen dat gasloos is of voor het aantal eenheden met een afwijking tot de standaard. Net zoals bij de effecten is het belangrijk dat de juiste vastgoedkenmerken in SAM zijn opgenomen, zodat je deze kunt gebruiken bij het maken van een samengesteld resultaat.



Perc. sociaal (t/m 2e aftoppingsgrens)	Huurklasse		
<b>Beschrijving</b>			
Perc. sociaal (t/m 2e aftoppingsgrens)			
<b>Categorie</b>			
Overige			
<b>Gebaseerd op vastgoedkenmerk</b>			
Huurklasse			
<b>Selectielijst waarden</b>			
Goedkoop, Betaalbaar I, Betaalbaar II			
<b>Formateer instellingen</b>			
Percentage met 1 decimaal			
<b>Berekeningsmethode</b>			
Relatief			

Afbeelding 3: Voorbeeld samengesteld resultaat: het aandeel van Goedkoop, Betaalbaar 1 en Betaalbaar 2 samen

Nadat je het resultaat hebt gekozen voor een kader kun je ook nog een filter op het kader toepassen. Met behulp van een filter kan je verder inzoomen en bepalen welk deel van de voorraad mag meetellen in de kaders. De filters kunnen worden aangemaakt op basis van vastgoedkenmerken. Bijvoorbeeld classificatie of vastgoedtype, maar ook op locatie (gemeente, wijk of dorp). Hierbij geldt ook weer dat wanneer je wilt filteren op een bepaald vastgoedkenmerk, dat dit kenmerk ook aanwezig moet zijn als vastgoedkenmerk in SAM. Vastgoedkenmerken kan je via de Vastgoedregistratiemodule (VGR) toevoegen aan SAM.

Het is belangrijk dat je goed stilstaat bij de keuzes die je maakt in het definiëren van je kaders. Je wilt immers dat je kaderscherm niet te vol raakt. Het is goed om alleen kaders te gebruiken waar je ook daadwerkelijk op stuurt (en waarvoor de data betrouwbaar is). Als je bijvoorbeeld het aantal verkopen wilt inzien maar er niet op stuurt, dan is het beter om deze achterwege te laten in de kaders en de analyse-functionaliteit te gebruiken om het verloop in te zien.



## Op verschillende niveaus naar je bezit kijken: de kadersets

Er zijn diverse zogenaamde kadersets in SAM waarmee je op verschillende manieren en niveaus naar het bezit en de kaders kunt kijken. In SAM zijn kadersets in te richten voor de wens-, totaal- en deelportefeuilles. Deze verschillende kadersets kunnen worden gebruikt om de kaders op verschillende aggregatieniveaus te tonen.



Afbeelding 4: De mogelijkheid dat je meerdere kadersets kan selecteren in het kaderscherm

In de wensportefeuille kan de portefeuillemanager kaders opnemen voor de gewenste doelstellingen gebaseerd op de ideale portefeuillesamenstelling. Het kan zo zijn dat de wensportefeuille niet (helemaal) haalbaar is en je voor de portefeuillestrategie moet terugschalen in je ambities. Als je dat hebt gedaan, kun je in de kaderset 'Totaalportefeuille' vervolgens op basis van het terugschalen, realistische en haalbare doelen stellen voor het assetmanagement. De kaders die in de Totaalportefeuille worden opgenomen zijn de kaders die de portefeuillemanager terugziet op het totaalniveau van al het tactische beleid. In de kadersets voor de deelportefeuilles kan de portefeuillemanager tenslotte gebiedsgerichte kaders opstellen per deelportefeuille; deze zijn inzichtelijk voor de assetmanagers. Indien je geen gebruik maakt van deelportefeuilles is er een kaderset met de naam 'Totaal'.

De portefeuillemanager kan dus via de verschillende kadersets doelstellingen meegeven aan de assetmanager(s). De assetmanager kan deze doelstellingen vervolgens verder in detail uitwerken en vertalen in concrete beleidskeuzes. Vervolgens kan de portefeuillemanager deze toetsen aan de doelstellingen in de verschillende kadersets. Hierdoor ontstaat een wisselwerking en verfijningsslag tussen portefeuille- en assetmanager.



# Vragen en contact

Heb je naar aanleiding van dit artikel nog vragen of opmerkingen? Neem daarvoor contact op met je Ortec Finance contactpersoon of met Wesley of Annique via onderstaande contact gegevens.



## **Annique Verkoeijen**

Senior Consultant

+31 (0)20 700 97 76

[annique.verkoeijen@ortec-finance.com](mailto:annique.verkoeijen@ortec-finance.com)



## **Wesley Dircken**

Consultant

+31 (0)10 700 53 58

[wesley.dircken@ortec-finance.com](mailto:wesley.dircken@ortec-finance.com)



# Bijlagen: Basis Kadenscherm

## Beschikbaarheid

- Aantal Woningen
- Aantal/aandeel EGW
- Aantal/aandeel MGW met lift
- Aantal/aandeel MGW zonder lift
- Aantal woningen levensloopbestendig

## Betaalbaarheid

- Aantal/aandeel goedkoop
  - Aantal/aandeel betaalbaar 1
  - Aantal/aandeel betaalbaar 2
  - Aantal/aandeel bereikbaar
  - Aantal/aandeel duur boven huurtoeslag
- Optioneel zijn de extra huurgroepen tot 550 en tot 1.000

## Kwaliteit

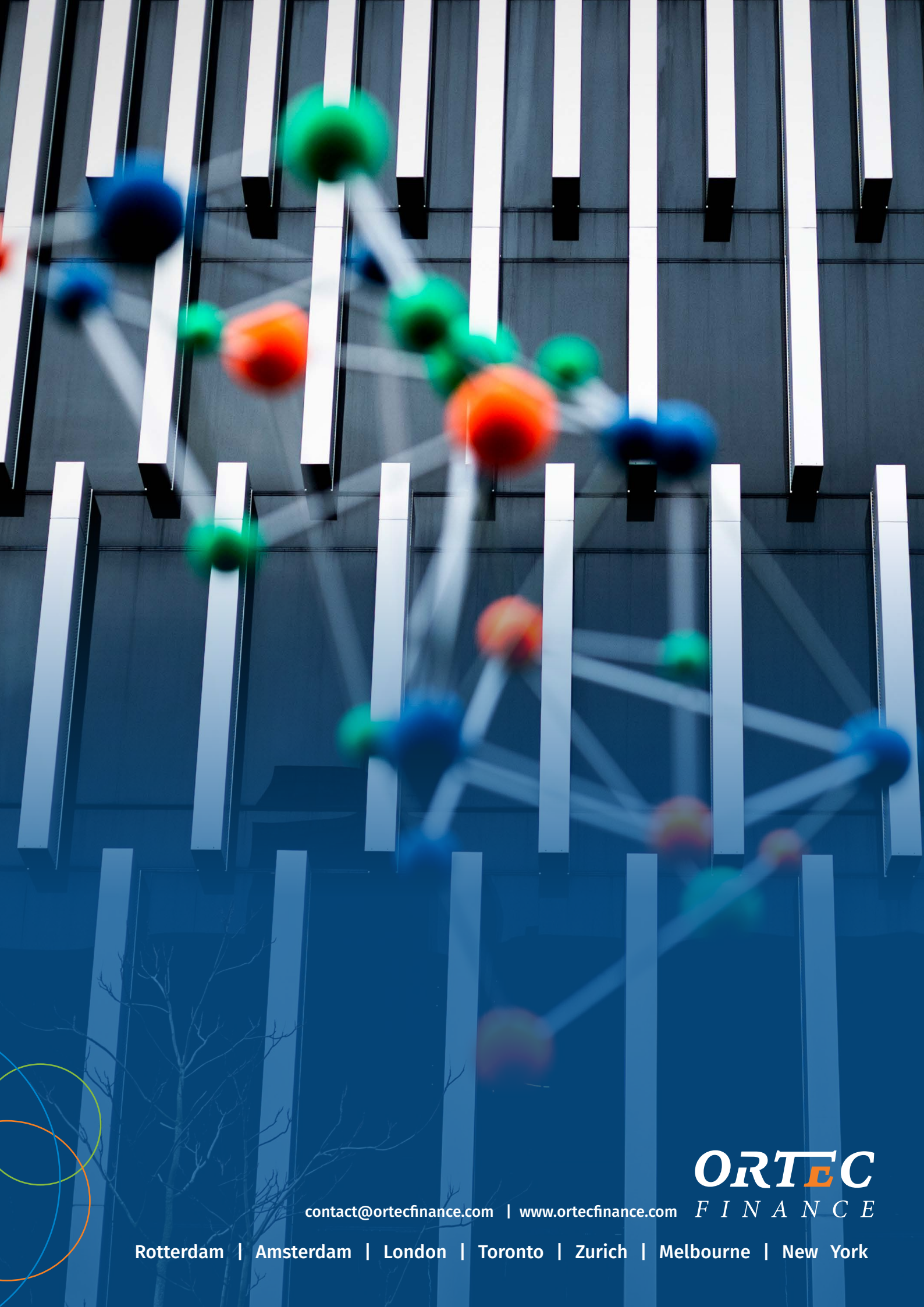
- Aantal/aandeel woningen met conditiescore 3 of beter
- Aantal/aandeel woningen met batscore 2 of hoger

## Duurzaamheid

- Aantal/aandeel woningen met energielabel D of beter
- Gemiddelde CO2 uitstoot kg/m2
- Aantal/aandeel woningen wat voldoet aan de standaard
- Aantal/aandeel woningen gasloos
- Aantal/aandeel woningen aangesloten op warmtenet

## Financieel

- ICR
- LTV
- Solvabiliteit
- Direct rendement
- Kasstroom huur
- Kasstroom verkoopopbrengsten
- Kasstroom investeringen verbeteringen
- Kasstroom aankoop/nieuwbouw



**ORTEC**  
FINANCE

[contact@ortecfinance.com](mailto:contact@ortecfinance.com) | [www.ortecfinance.com](http://www.ortecfinance.com)

Rotterdam | Amsterdam | London | Toronto | Zurich | Melbourne | New York