

Best-practice strategische scenario's

Anneke Betlem en Thomas Huiskamp,
Ortec Finance



Inleiding

Goede vastgoedsturing begint op het strategisch niveau en wel met het bepalen van de doelstellingen voor je portefeuille. Vervolgens ga je aan de slag met varianten om te bepalen welke beleidskeuzes leiden tot het behalen van de portefeuilledoelstellingen. Welke strategische scenario's gebruiken corporaties eigenlijk? En hoe worden deze ingericht?

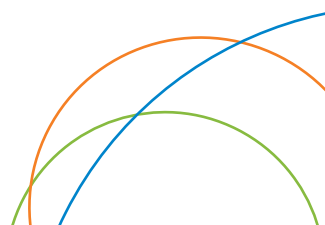
[Terug naar het online artikel](#)

In dit artikel laten we zien welke strategische scenario's veel worden gebruikt in [Ortec Finance SAM](#). De strategische laag in SAM is een handig middel om verschillende beleidskeuzes te toetsen op wenselijkheid en haalbaarheid. Door meerdere strategische scenario's in te richten en te vergelijken kun je snel inzicht krijgen in welke beleidskeuzes aansluiten bij je ambities op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. Daarnaast kun je zien wat wel en niet financieel haalbaar is. Wil je meer lezen over strategische doelstellingen lees dan ons eerdere artikel: [Hoe bepaal je kaders voor de portefeuilledoelstellingen?](#)

We bekijken allereerst welke scenario's veel gemaakt worden in SAM. SAM is al bij bijna 90 klanten geïmplementeerd. We hebben daarmee een hoop data over de opbouw van strategische scenario's in de praktijk. Deze data hebben we geanalyseerd en de uitkomsten van deze analyse delen we graag met jullie ter inspiratie. Vervolgens geven we een aantal tips voor het opbouwen van een scenario. Zo bespreken we onder andere welke uitgangspunten je hanteert, welke beleidslabels je gebruikt en hoe je de resultaten controleert. We geven tevens tips voor mogelijke scenario's per thema.

Klik meteen door naar:

- [Wat zijn veelgebruikte Strategische scenario's?](#)
- [Aandachtspunten bij het inrichten van strategische varianten](#)
- [Van strategisch naar tactisch](#)



Wat zijn veelgebruikte strategische scenario's?

Het gemiddelde aantal strategische scenario's per SAM-omgeving is twaalf. De strategische laag wordt dus goed gebruikt. Het is belangrijk dat je het inrichten van je varianten logisch en gestructureerd doet. Dit proces kan op verschillende manieren worden benaderd. Als we kijken naar de data dan valt het op dat er veel varianten worden gemaakt met enkele maatregelen (bijvoorbeeld wat gebeurt er als we het tempo van de energietransitie versnellen; of wat is het effect van een hogere rente). Vervolgens worden verschillende effecten gebundeld in nieuwe varianten om zo de financiële haalbaarheid te controleren.

Het kan ook andersom: je maakt eerst een variant aan met alle effecten en gaat vervolgens prioriteren en beleid schrappen. Welke methode je kiest, is afhankelijk van jouw persoonlijke voorkeur. Gebruik de naamgeving van de varianten om deze opbouw vast te leggen. Hieronder tonen we voor ieder thema een aantal voorbeelden. We beginnen telkens met een vast uitgangsscenario en bouwen deze vervolgens op met effecten.

Beschikbaarheid

Een veel voorkomend thema waarvoor strategische scenario's worden gemaakt is beschikbaarheid. Binnen het thema beschikbaarheid zien we verschillende opties. Scenario's waarin gevarieerd wordt met nieuwbouw, verkoop en sloop komen veel voor. Ook zien we vaak dat deze beleidskeuzes worden gecombineerd en dat er met verschillende aantallen en afwegingen wordt gewerkt. De nieuwbouwpoging is bij veel corporaties groot en in de regionale woondeals worden ambitieuze doelen gesteld. In een strategische variant kun je snel inzichtelijk maken of deze doelen financieel haalbaar zijn en wat de effecten zijn op de beschikbaarheid van je voorraad. Daarnaast is het mogelijk om de effecten te simuleren van nieuwe woonvormen zoals houtbouw en flexwoningen.

Hieronder vind je een voorbeeld van hoe je scenario's rondom beschikbaarheid kunt opbouwen:

Thema: Beschikbaarheid	Inhoud
1. Portefeuilleplan 2023-2050	Variant waarin de haalbare opgave is opgenomen vanuit het portefeuilleplan t/m 2050.
1.1 Portefeuilleplan + 5% nieuwbouw in Gemeente A (1e aftopping)	Kopie van variant 1. inclusief 5% extra nieuwbouw. Uit marktonderzoek is gebleken dat er in gemeente A 25% sociaal bezit is. Vanuit de NPA moet dit aandeel groeien naar 30%.
1.2 Portefeuilleplan + 5% nieuwbouw (1e aftopping en middenhuur)	Kopie van variant 1.1 met een differentiatie in huurklassen. Vanuit het marktonderzoek is ook gebleken dat er meer vraag is naar middenhuur.
1.2.1 Portefeuilleplan + 5% nieuwbouw Gemeente A + 5% verkoop Gemeente B	Kopie van variant 1.2 met 5% verkoop in Gemeente B. In variant 1.1 en 1.2 is gebleken dat nieuwbouw in gemeente A niet haalbaar is. Echter in gemeente B is er een overschot aan sociaal bezit.
1.3 Portefeuilleplan + 5% nieuwbouw (1e aftopping en middenhuur) +5% flexwonen	Kopie van variant 1.2 met een toevoeging van extra flexwoningen ¹ .

Welke scenario's hierin logisch zijn om te maken is sterk afhankelijk van de lokale woningmarkt en de vraagstukken die hieruit voortkomen.

¹. Zie het artikel "[De inrichting van flexwoningen in SAM en WALs](#)" voor meer informatie over de inrichting van flexwoningen in SAM.



Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is ook een belangrijk thema dat we veel terugzien in de strategische scenario's en kaders in SAM. De [Nationale Prestatieafspraken](#) hebben veel impact op het huurbeleid. Daarnaast heeft de energiecrisis duidelijk gemaakt dat woonlasten en betaalbaarheid voor huurders actuelere onderwerpen zijn dan ooit. We zien dat veel SAM-gebruikers hun strategische varianten hebben gebruikt om de prestatieafspraken rondom betaalbaarheid in te richten en te beoordelen.

In een scenario kun je snel inzichtelijk maken wat het effect is van nieuwe marktontwikkelingen rondom betaalbaarheid. Zo kun je bijvoorbeeld de effecten van het realiseren van meer woningen in de middenhuur toetsen op je huidige huurklasseverdeling.

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van varianten rondom betaalbaarheid die veel voorkomen:

Thema: Betaalbaarheid	Inhoud
2. Portefeuilleplan 2023-2050	Variant waarin de haalbare opgave is opgenomen vanuit het portefeuilleplan t/m 2050.
2.1 Portefeuilleplan + nieuwe streefhuren	Kopie van variant 2. inclusief ander streefhuurbeleid. Door het gebruik van verschillend streefhuurbeleid kun je de huurklasseverdeling beïnvloeden.
2.2 Portefeuilleplan + bevrozing huur E/F/G labels	Kopie van variant 2. inclusief de huurbefrozing voor woningen met een E/F/G label.
2.3. Portefeuilleplan + extra middenhuur	Kopie van variant 2. inclusief extra middenhuur. Hiermee bekijken we het effect van het aanwenden van een deel van het bestaande bezit voor de middenhuur.





Duurzaamheid

Dit is een thema dat momenteel veel aandacht krijgt. Sinds de Nationale Prestatieafspraken zien we dat naast de energielabels ook concrete doelstellingen voor CO₂-uitstoot, warmtebehoefte (isolatie) en energietransitie (gasloos) worden gesteld. De [‘Aedes Routekaart’](#) wordt ook vaak gebruikt als handvat voor de doelstellingen en beleidslabels.

We zien dat veel SAM-gebruikers de haalbaarheid van deze duurzaamheidsopgaves op verschillende manieren toetsen in de strategische varianten. Maatregelen rondom verduurzaming zijn vaak al onderdeel van de begroting en deze maatregelen worden steeds concreter. Zo zien we bijvoorbeeld scenario's met een versnelling van de duurzaamheidsmaatregelen. Ook zien we scenario's met hogere ambities (bijvoorbeeld nul-op-de-meterwoningen), lager kosten (door innovaties) en meer sloop/nieuwbouw (verjongen van bezit).

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van varianten rondom duurzaamheid die veel voorkomen:

Thema: Duurzaamheid	Inhoud
3. Portefeuilleplan 2023-2050	Variant waarin de haalbare opgave is opgenomen vanuit het portefeuilleplan t/m 2050.
3.1 Portefeuilleplan + versnelling verduurzaming	Kopie van variant 3. inclusief een versnelling van de verduurzaming. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre een versnelling financieel haalbaar is.
3.2 Portefeuilleplan + hogere ambities	Kopie van variant 3. inclusief hogere duurzaamheidsambities, bijvoorbeeld meer warmtepompen en nul-op-de-meter.
3.3. Portefeuilleplan + verjonging bezit	Kopie van variant 3. inclusief sloop en nieuwbouw om zo het bezit te verjongen en de energieprestatie te verbeteren.
3.4. Portefeuilleplan + alternatieve kosten door innovaties	Kopie van variant 3. inclusief lagere kosten voor duurzaamheidsmaatregelen.





Risico en gevoeligheid

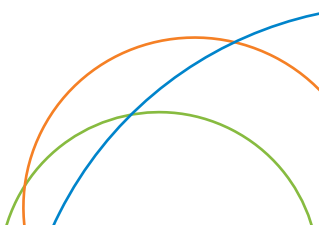
Dit is een thema dat ook veel aandacht krijgt in de scenario's. Door alle marktontwikkelingen en economische onzekerheid is het belangrijk om de robuustheid van je plannen en portefeuille te blijven testen. Het is belangrijk om te weten welke risico's je loopt als corporatie zodra de markt en economie veranderen.

In de strategische laag in SAM is het mogelijk om met andere economische uitgangspunten te werken. Door met andere uitgangspunten te werken kun je een aantal slecht (of goed) weer scenario's maken om stresstests uit te voeren en de gevoeligheid van je portefeuille te beoordelen.

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van varianten rondom risico en gevoeligheid die we veel terugzien:

Thema: Risico en gevoeligheid	Inhoud
4. Portefeuilleplan 2023-2050	Variant waarin de haalbare opgave is opgenomen vanuit het portefeuilleplan t/m 2050.
4.1 Portefeuilleplan + hogere bouwindex	Kopie van variant 4. Inclusief een hogere bouwindex. In deze variant wordt er vanuit gegaan dat de bouwkosten harder stijgen dan verwacht.
4.2 Portefeuilleplan + hogere onderhoudskosten	Kopie van variant 4. Inclusief hogere onderhoudskosten. In deze variant wordt er vanuit gegaan dat de onderhoudskosten harder stijgen dan verwacht.
4.3. Portefeuilleplan + hogere rente	Kopie van variant 4. Inclusief hogere renteindex. In deze variant wordt er vanuit gegaan dat de rente harder stijgt dan verwacht.

In bovenstaande varianten wordt aan slechts één economische parameter gedraaid. Hierin wordt geen rekening gehouden met het effect op andere economische parameters. Als je hulp wilt bij het maken van slecht weer scenario's neem dan contact op met je SAM-contactpersoon.





Aandachtspunten bij het inrichten van strategische varianten

Ga je aan de slag met het inrichten van strategische varianten, houd dan rekening met de volgende zaken.

Welke horizon hanteer je?

Kies in SAM een horizon die aansluit bij je opgave en ambities als woningcorporatie. Welke horizon is logisch? In de voorbeelden kijken we naar 2050. Dit is een horizon die vaak wordt gebruikt in SAM strategisch vanwege de energietransitie die een groot beslag legt op de middelen. Een kortere periode kan ook handig zijn als er geen doorkijk tot 2050 nodig is of als er andere wensen zijn (bijvoorbeeld aansluiten bij een woningmarktonderzoek). De horizon staat niet vast en kan altijd worden aangepast in overleg met je SAM-contactpersoon.

Wat is een goede basisvariant?

Voordat je begint met het maken van scenario's is het van belang dat je SAM-omgeving actueel is. Met actueel bedoelen we dat de data actueel is, dat de waardering sluit met de laatst vastgestelde waardering en dat de wensportefeuille in SAM actueel is. Dit laatste zijn tenslotte de doelstellingen waarop de uitkomsten van de scenario's worden getoetst. Daarnaast bevat SAM een actuele onderhoudsbegroting.

De basisvariant is voorzien van actueel huurbeleid. Voor het (des)investeringsbeleid is het handig om verplichtingen of concrete projecten, als complexbeleid in de strategische basisvariant te zetten omdat deze projecten dan, na het kopiëren van de basisvariant, in alle scenario's worden meegenomen. Het (des)investeringsbeleid in de basisvariant bestaat daardoor enkel uit verplichtingen of concrete projecten.

Welke uitgangspunten hanteer je?

Een aantal uitgangspunten is van belang voor de juiste resultaten. Denk hierbij aan:

- **Welke economische parameters gebruik je? En zijn dit ook de economische parameters die je wilt gebruiken?**

Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de economische verwachtingen van Ortec Finance².

- **Exploitatienormen. Nieuwbouw- en aankooplabels bevatten een exploitatienorm.**

In de calculatieset zijn bijbehorende normen voor de exploitatie en waardering van nieuwbouw- en aankoopprojecten opgenomen.

- **Correcte en actuele calculatieset.**

De calculatieset bevat onder andere de huurgrenzen en indexeringen van deze huurgrenzen.

Daarnaast kun je uiteraard variëren in uitgangspunten per scenario, zoals economische parameters of VPB.

². <https://www.ortecfinance.com/nl-nl/insights/blog/publicatie-leidraad-aw-economische-parameters-dpi-2023-en-ortec-finance-scenari-omet-3e-kwartaal-2023>





Welke beleidslabels heb je nodig en zijn deze actueel?

Actualiseer de beleidslabels voordat je aan de slag gaat met varianten. Zorg er ook voor dat alle benodigde beleidslabels aanwezig zijn en dat deze bruikbaar zijn voor de verschillende varianten.

Je wilt niet alleen kosten en opbrengsten, maar ook de effecten van investeringen terugzien in je kaders. Zijn alle effecten dan ook in het beleidslabel opgenomen? Denk hierbij aan het effect voor bijvoorbeeld duurzaamheid. Steeds meer corporaties gaan aan de slag met duurzaamheidsscenario's waarop bijvoorbeeld ook wordt getoetst aan een doelstelling voor het aandeel woningen dat voldoet aan de standaard. Deze effecten moeten dan vanzelfsprekend ook zijn opgenomen in het beleidslabel. Daarnaast kan het zijn dat er effecten worden ingerekend welke effect hebben op de kasstromen, bijvoorbeeld onderhoud. Denk er dan aan dat dit ook kan resulteren in een beleidswaarde-effect, maar dat dit afzonderlijke invoervelden zijn in het beleidslabel.

We zien in de beleidslabels dat de opgenomen huureffecten wisselend worden ingericht. Denk hierbij aan de effecten op de netto huur, de streefhuur en de maximale huur. Hoe verhouden deze effecten zich ten opzichte van elkaar en is dit logisch? En daarnaast hoe verhouden deze huureffecten zich tot de huurklassen en daarmee tot de betaalbaarheidsdoelstellingen. Is het wenselijk dat woningen in een andere huurklasse vallen na een ingreep?

Hoe controleer je de resultaten?

Om de effecten van gewijzigd of toegevoegd beleid te bekijken, start je in het kaderscherm. Controleer bovenin het kaderscherm of de Wensportefeuille is geselecteerd aangezien er in SAM verschillende kadersets aanwezig kunnen zijn. Begin met een enkel scenario. Worden de strategische doelstellingen behaald in de variant? En kun je het verloop van de doelstellingen verklaren aan de hand van het beleid dat je hebt opgevoerd (zie je terug wat je verwacht)?

Daarnaast is het waardevol om gebruik te maken van de functionaliteit 'vergelijk varianten' om te controleren of het verwachte effect ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Hiermee wordt direct inzichtelijk of de beleidswijzigingen of wijzigingen in de uitgangspunten waarmee wordt gerekend, het gewenste effect hebben. Het kan bijvoorbeeld zijn dat niet alle opgegeven aantallen daadwerkelijk worden uitgevoerd, omdat bijvoorbeeld het aantal eenheden dat aan de toewijzing voldoet kleiner is dan het opgegeven aantal.

In het analysescherm kunnen resultaten per scenario worden gecontroleerd op allerlei doorsnedes. Deze grafische weergaves kunnen voor alle jaren inzichtelijk worden gemaakt waarbij het ook mogelijk is om middels de play knop een filmpje te tonen van de ontwikkeling van de voorraad. Uitkomsten kunnen ook numeriek worden bekeken via de rapportages. Via het rapportagescherm vraag je standaard rapportages op maar kan je ook een eigen rapportage toevoegen die bijvoorbeeld de uitkomsten van de strategische doelstellingen toont. Alle relevante resultaten kunnen worden opgenomen in een rapportage.

Indien gewenst kan een weergave worden gekozen voor de rapportages om bijvoorbeeld de resultaten naar kernen uit te splitsen.

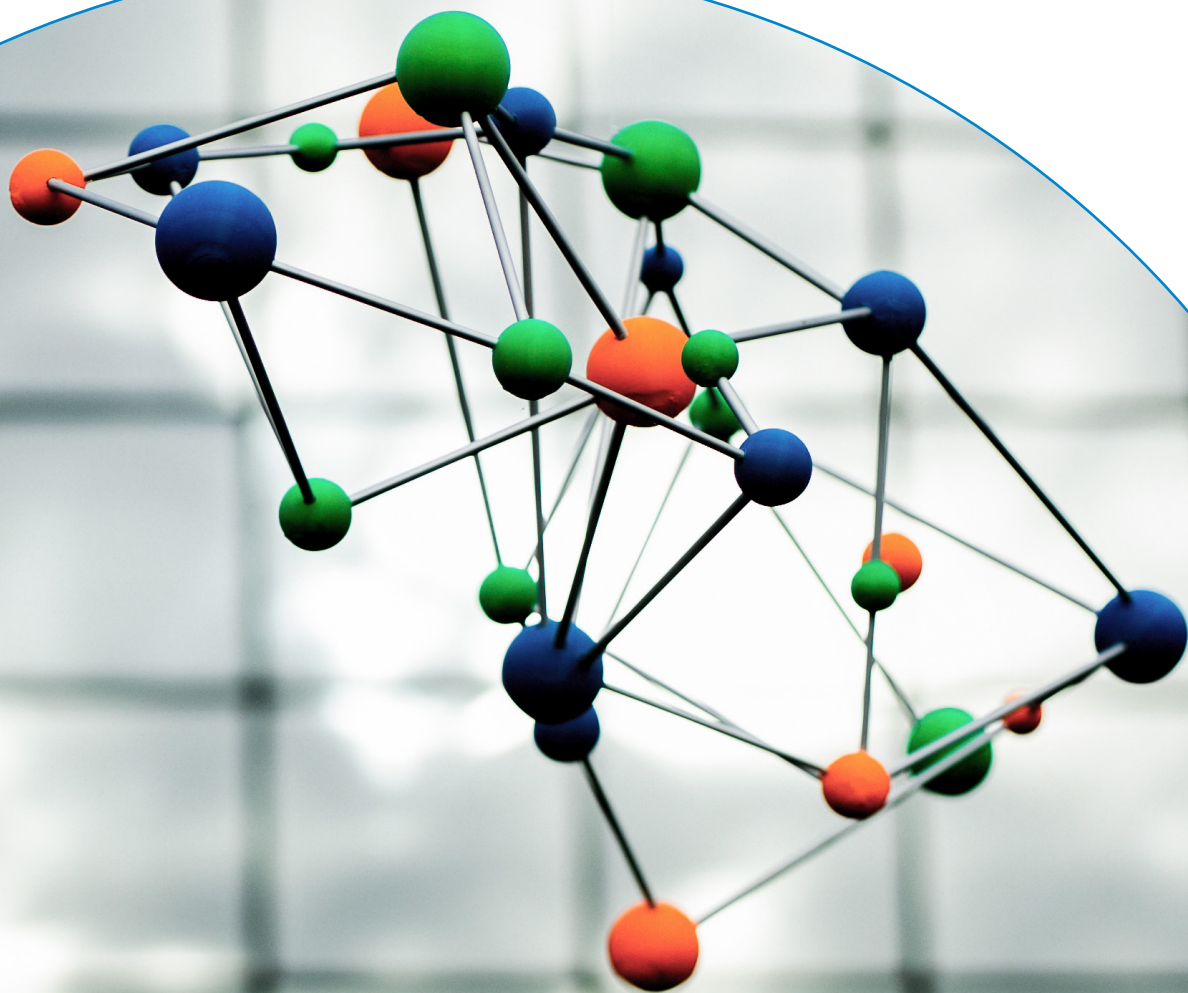




Van strategisch naar tactisch

Vanuit de verschillende strategische scenario's kan een voorkeursvariant worden gekozen of worden opgesteld.

Deze voorkeursvariant komt zo dicht mogelijk bij de strategische doelstellingen uit de wensportefeuille en blijft binnen de financiële restricties. De verschillen tussen de huidige voorraad en de voorkeursvariant, de transformatieopgave, vertaal je vervolgens in tactische kaders voor het assetmanagement. Deze tactische kaders neem je op in de kaderset 'Totaalportefeuille' in SAM.





Contact

Neem voor vragen contact op met je Ortec Finance contactpersoon of met Anneke via onderstaande gegevens.



Anneke Betlem

Senior Consultant

+31 10 700 56 94

anneke.betlem@ortec-finance.com

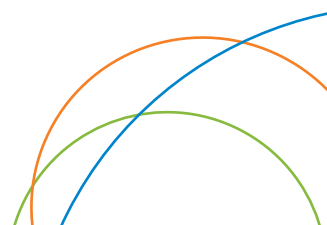


Thomas Huiskamp

Consultant

+31 10 700 53 60

thomas.huiskamp@ortec-finance.com





contact@ortecfinance.com | www.ortecfinance.com

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