



Asset management bij woningcorporaties

Een survey onder asset managers
van woningcorporaties

februari 2021

finance
ideas

Pagina

Introductie	2
Management samenvatting	3
Het doel van asset management	5
De organisatie	8
Het proces	12
Beoordelingskaders	19
Faalfactoren en verbeterpunten	27
Vervolg	30



Ongeveer tien jaar geleden deed de functietitel ‘asset manager’ zijn intrede in de corporatiesector. De leidende gedachte destijds was dat de sturingsprincipes en de organisatiemodellen van commerciële vastgoedbeleggers ook voor corporaties meerwaarde konden hebben. Na tien jaar kunnen we stellen dat deze gedachte nog steeds klopt, met de nodige nuances. Corporaties zijn geen commerciële beleggers en zijn in grote mate bereid financieel rendement op te offeren voor maatschappelijk rendement. Dat vergt een specifieke invulling van het sturingsmodel en leidt tot andere doelstellingen.

In het afgelopen decennium heeft een flinke groep corporaties de rol of functie van asset manager in het organisatiemodel opgenomen. Finance Ideas heeft in de afgelopen jaren verschillende corporaties geadviseerd over de invulling van het sturingsmodel en de rol die asset management daarin kan spelen.

We hebben de ontwikkeling van het gedachtengoed van nabij meegemaakt en geprobeerd daar aan bij te dragen. Soms blijkt de introductie van asset management een worsteling, maar vanuit onze ervaringen durven we ook te stellen dat er structureel vooruitgang wordt geboekt. Het is van belang om na deze periode van ontwikkeling ‘het net op te halen’ en lessen te trekken uit de opgedane ervaringen.

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te bieden in de stand van zaken met betrekking tot asset management bij woningcorporaties. Daartoe is via een survey uitgevraagd hoe asset management in de praktijk wordt ingevuld en welke succes- en faalfactoren asset managers bij woningcorporaties ervaren. Met het delen van de uitkomsten beogen wij bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van asset management bij woningcorporaties.

“We hadden ergens de gedachte dat het zou werken als bij een belegger, maar corporaties zijn echt anders”

Nienke Vermeulen - Zayaz

OVER DIT ONDERZOEK

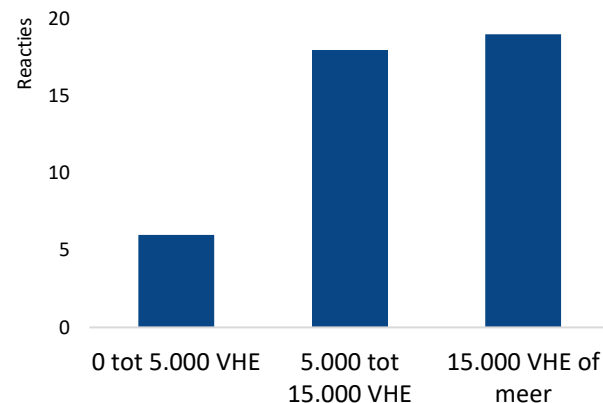
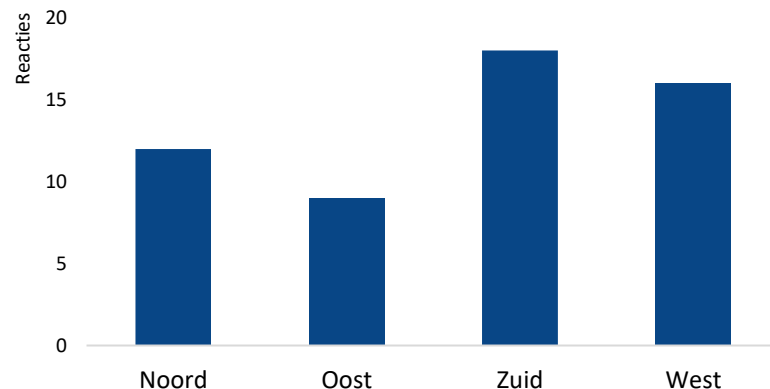
Opzet van het onderzoek

Deze rapportage is gebaseerd op een survey uitgevoerd door Finance Ideas onder 43 asset managers werkzaam bij woningcorporaties. Aansluitend heeft met 17 respondenten een interview plaatsgevonden. De ondervraagde asset managers zijn werkzaam bij woningcorporaties uit verschillende delen van Nederland. Zowel kleine als grote corporaties zijn vertegenwoordigd.

Leeswijzer

Deze publicatie gaat na de managementsamenvatting en de inhoudsopgave achtereenvolgens in op:

- Doel
- Organisatie
- Proces
- Beoordelingskader
- Faalfactoren en verbeterpunten



Doel

Het verbinden van strategie en operatie wordt als belangrijkste doel van asset management bij woningcorporaties genoemd, op de voet gevolgd door het efficiënter inzetten van de beschikbare middelen. De asset managers dragen daar in bij door (onder andere) het opstellen van complexbeleidsplannen, het beoordelen van investeringsprojecten en het beoordelen van (primaire financieel) rendement.

Organisatie

Uit het onderzoek blijkt dat succesvol asset management in de eerste plaats gebaat is bij duidelijkheid over processen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De plek van de asset management functie in het organisatiemodel lijkt minder belangrijk, al geven asset managers vanuit corporaties met asset managers in de lijnorganisatie en met aparte asset management afdelingen wel iets betere oordelen over de kwaliteit van processen en de integratie met de planning en controlcyclus. Het kunnen verbinden van collega's wordt als belangrijkste vaardigheid van de asset manager genoemd. Ook kennis van vastgoedrekenen en financiën wordt belangrijk gevonden.

Proces

Het op voldoende gedetailleerd niveau uitwerken van het sturingsmodel en het asset management proces blijkt een aandachtspunt. Minder dan

de helft van de deelnemers geeft aan dat het proces voor alle betrokkenen helder is en dat de asset management activiteiten zijn geïntegreerd met de planning en control cyclus. Het voldoende concretiseren van processen en het 'in de vingers' krijgen van asset management in de hele organisatie vergt drie tot vijf jaar. Bij vrijwel alle deelnemende corporaties vormen complexsessies een onderdeel van de asset management (jaar)cyclus.

Beoordelingskader

De beoordeling van individuele complexen vindt vaak plaats aan de hand van een financiële en een maatschappelijke prestatie. Een aandachtspunt is dat nog geen 40% van de asset managers aangeeft dat de gehanteerde kengetallen in het beoordelingskader binnen de organisatie herkenbaar worden gevonden. Het verhelderen van het beoordelingskader wordt als belangrijke verbeterstap aangemerkt. Een ander aandachtspunt is dat de kasstromen op complexniveau – met name de onderhoudsbegroting – relatief vaak ontbreken. Dat maakt sturen op de financiële prestatie lastig.

Faalfactoren en verbeterpunten

Als belangrijkste knelpunt wordt benoemd dat teveel operationele taken moeten worden uitgevoerd. Dit gaat ten koste van de aandacht voor sturing. Het creëren van duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden wordt het vaakst benoemd als verbeterpunt.

HET DOEL VAN ASSET MANAGEMENT



DOELSTELLINGEN VANUIT WONINGCORPORATIES

1. Doelgericht realiseren van de portefeuilleantransformatie
2. Het effectiever inzetten van de beschikbare middelen
3. Inzicht krijgen in financiële prestaties op complexniveau
4. Verbeteren datakwaliteit voor sturing
5. Selecteren van complexen waar we in willen investeren
6. Inzicht in maatschappelijke prestaties op complexniveau
7. Het beter beoordelen van mogelijke investeringen

1 = belangrijkste doelstelling, 7 = minst belangrijke doelstelling

“Asset management doe je met z’n allen. De mate van succes wordt voor een belangrijk deel bepaald door de samenwerking met en inzet van collega’s.”

Leonard Pronk, Habion

Verbinding tussen strategie en operatie

De meest genoemde doelstellingen sluiten direct aan bij een veel genoemde aanleiding om met asset management te starten: we willen het beschikbare maatschappelijke vermogen doelgericht en effectief inzetten om de beoogde portefeuilleantransformatie te realiseren.

Financiële én maatschappelijke prestaties zichtbaar maken?

Het verkrijgen van inzicht in financiële prestaties wordt 50% vaker bij de belangrijkste doelstellingen genoemd dan het inzicht krijgen in maatschappelijke prestaties. Dat is opvallend, omdat de primaire doelstellingen van corporaties voornamelijk in het maatschappelijke spectrum liggen, terwijl financiën vaak als randvoorwaarde worden beschouwd.

Uit de interviews halen wij op dat dit een onderdeel van groei naar volwassenheid is. De eerste aanleiding is om financiële middelen effectiever in te zetten. De financiële prestatie is ook eenvoudiger meetbaar te maken dan de maatschappelijke prestatie, dus om snel ‘meters te maken’ wordt daar eerst op gefocust. Vervolgens wordt het inhoudelijk en operationeel meer ingewikkelde meten van maatschappelijke prestaties opgepakt.

BELANGRIJKSTE ONDERDELEN VAN ASSET MANAGEMENT

1. De verbinding leggen tussen strategie en operatie
 2. Het opstellen van een complexbeleidsplan
 3. Het beoordelen van investeringsvoorstellen
 4. Het organiseren van complexsessies
 5. Selecteren van complexen waarin geïnvesteerd wordt
 6. Financieel rendement berekenen op complexniveau
 7. Het aansturen van wonen (beheer) en onderhoud
 8. Maatschappelijk rendement meten op complexniveau
- 1 = belangrijkste doelstelling, 8 = minst belangrijke doelstelling**

“Een duidelijke opdracht in de vorm van een exploitatieplan is prettig voor de organisatie. Het draagt bij aan eenduidigheid in de vastgoedsturing”

Nadja Mertens, JOOST

Het vinden van de juiste balans

90 procent van de asset managers vindt het belangrijkste onderdeel van asset management het leggen van de verbinding tussen de strategische en operationele kant van de organisatie. Het vinden van een goede balans hierin blijkt vaak lastig. In de interviews constateren asset managers regelmatig dat zij worden overspoeld met operationele taken en vragen. Daarentegen benoemen andere asset managers ook dat zij juist (ook) de operationele input waarderen om goed te kunnen beoordelen hoe beleid uitpakt en waar nieuw beleid of bijsturing nodig is.

Complexsessies en investeringsbeoordeling

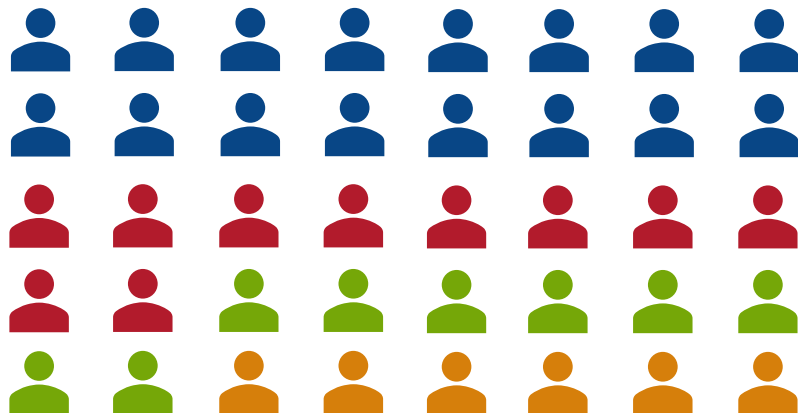
Veel van de deelnemende asset managers zijn verantwoordelijk voor het voorbereiden en begeleiden van complexsessies. In deze sessies wordt vanuit verschillende expertises (wonen, vastgoed, financiën) input en gedachten gedeeld ten aanzien van het gewenste plan per complex. Het gevolg van de complexsessie is een complexbeleidsplan en waar nodig een startnotitie voor een investering.

Een interessante discussie is ook of een complexlabel – zoals ‘doorexploiteren’, ‘binnen vijf jaar investeren’ of ‘binnen vijf jaar slopen’ – al voorafgaand aan de complexsessie als kader moet worden meegegeven, of juist een uitkomst van de complexsessie moet zijn. Hier gaan we verderop in deze rapportage op in.

DE ORGANISATIE



ROL VAN ASSET MANAGEMENT IS INGEVULD DOOR



-  Een of meerdere asset manager(s) in de staforganisatie
-  Een specifieke afdeling
-  Een of meerdere asset manager(s) in de lijnorganisatie
-  Team met vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden

De rol van asset manager wordt op verschillende manieren ingevuld. Wij vinden geen sterk verband tussen de plaats van asset management of een asset manager in de organisatie en de mate waarin asset management als succes wordt ervaren. Asset managers die werken in een corporatie met een specifieke asset management afdeling of asset managers in de lijn, geven wel een iets betere beoordeling van de mate waarin het proces helder is en de mate waarin het proces in de planning en control cyclus is geïntegreerd.

Focus op het proces, niet op het organogram

De geïnterviewde asset managers geven vrijwel zonder uitzondering aan dat met name de inrichting en afstemming van de processen bepaalt of asset management goed werkt. Duidelijkheid over opdrachtgever-opdrachtnemer relaties hoeft niet via het organogram te worden gecreëerd, maar kan ook goed worden ingericht via processen.

“Het gaat er niet zozeer om hoe asset management is georganiseerd, maar vooral hoe andere afdelingen in hun rol zitten ten opzichte van asset management”

Reind Fokkens, Elkien

BELANGRIJKSTE KENNIS EN COMPETENTIES



Een asset manager is van alle markten thuis

Een goede asset manager is een echte alleskunner, een spin in het web van de organisatie. De vaardigheid om collega's met elkaar te verbinden wordt als belangrijkste vaardigheid gezien. Ook vastgoedrekenen en financiën worden als belangrijke kennisgebieden beschouwd, op de voet gevolgd door kennis van het sociaal/maatschappelijke domein en bouwkunde/techniek. Dit sluit aan bij de eerdere conclusie dat asset management (nog steeds) primair wordt gedreven door efficiënte inzet van financiële middelen.

Het is lastig de juiste persoon te vinden

Door het brede takenpakket is het lastig om asset managers van juiste kwaliteit te vinden en te behouden. Dat asset management in de corporatiesector nog sterk in ontwikkeling is, helpt hier niet aan mee. Het is daarom belangrijk om onderling kennis en ervaringen te (blijven) delen.

De vaardigheid om collega's met elkaar te verbinden wordt als belangrijkste vaardigheid van een asset manager gezien.

TAKEN VAN ASSET MANAGERS

Wat doen ze wel en wat doen ze niet?

Ruim de helft van de deelnemende asset managers geeft aan dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet duidelijk zijn vastgelegd. Dat leidt tot onzekerheid bij de asset managers en tot problemen in de afstemming met collega's van uitvoerende afdelingen. Die onduidelijkheid kan leiden tot twee effecten: ofwel de asset managers worden vanuit onduidelijkheid ("laten we het voor de zekerheid maar even aan de asset manager vragen") overal bij betrokken, ofwel ze worden ingehaald door dingen die buiten hun medeweten zijn opgesteld of besloten.

Een functieprofiel is wat anders dan de praktijk

Een deel van de geïnterviewden geeft aan dat met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden alleen een functieprofiel bestaat. Dat blijkt in de praktijk onvoldoende. Asset managers die positief zijn over de duidelijkheid van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, geven aan dat naast een heldere functiebeschrijving ook procesbeschrijvingen van belang zijn. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.

DE TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN VAN ASSET MANAGERS ZIJN DUIDELIJK BESCHREVEN.



HET PROCES



IS HET ASSET MANAGEMENT PROCES HELDER

Asset management succesvol laten landen kost tijd

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat het asset management proces nog niet voor alle betrokkenen helder is. Ongeveer 70 procent van de deelnemers werkt wel vanuit een concreet sturingsmodel zoals de Beleidsachtbaan of het Driekamermodel. Slechts een op de vijf corporaties beschikt over een procesbeschrijving met stappen en verantwoordelijken. Dit lijkt alles te maken te hebben met groei naar volwassenheid van asset management: uit de interviews blijkt dat uitwerking van een sturingsmodel tot een helder proces ongeveer drie tot vijf jaar in beslag neemt.

Communicatie met de rest van de organisatie

De geïnterviewde asset managers constateren dat het noodzakelijk is om de rest van de organisatie mee te nemen in het asset management proces. Daarbij moet specifiek aandacht worden besteed aan de invulling van de 'overdrachtpunten' tussen asset managers en operationele afdelingen. 'Verbinding' is een cruciaal begrip met betrekking tot de effectiviteit van asset management.

"De asset manager fungeert als katalysator voor het integreren van de traditionele kolommen Wonen, Vastgoed en Financiën en hun processen."

Pieter Keeman, Mooiland

HET ASSET MANAGEMENT PROCES IS HELDER VOOR ALLE BETROKKENEN



(Helemaal) mee oneens →

← (Helemaal) mee eens

INTEGRATIE MET P&C CYCLUS

Toewerken naar een geïntegreerde jaarcyclus

Asset management is bij een krappe meerderheid van de corporaties integraal onderdeel van de planning en control cyclus. In de interviews wordt aangegeven dat de focus van asset managers voornamelijk op het gebied van investerings-processen ligt. Het sturen in een regulier proces voor het bestaande bezit krijgt vaak (veel) minder aandacht. Corporaties die op dit gebied verder gevorderd zijn, stellen tactische en operationele doelen via complexsessies en gebruiken de evaluatie van de uitvoering in de opvolgende jaarcyclus.

De focus van asset managers ligt vaker op het gebied van investeringen dan op het sturen op bestaand bezit.

Sturingsmodellen vergen concrete uitwerking

Bij 70 procent van de respondenten is het asset management proces gebaseerd op een beschrijving van het sturingsmodel. Woningcorporaties geven regelmatig een eigen uitwerking aan deze sturingsmodellen. Zo werkt een van de respondenten met een 'Beleidsachtbaan' met een aparte tactische cyclus (gepositioneerd tussen de traditionele strategische en operationele cyclus).

Slechts een kwart van de corporaties stuurt op basis van een jaarplanning met concrete activiteiten per kwartaal of maand. Het creëren van een dergelijke jaarcyclus wordt bij anderen als belangrijk verbeterpunt genoemd.

HET ASSET MANAGEMENT PROCES IS VOLLEDIG GEÏNTEGREERD IN DE P&C CYCLUS?



COMPLEXSESSIES EN COMPLEXBELEIDSPANNEN

Complexsessies zijn gemeengoed

Bijna alle deelnemende corporaties organiseren periodiek complexsessies. Daarbij zijn collega's vanuit verschillende afdelingen zoals wonen, vastgoed en financiën aanwezig. Tijdens de complexsessies wordt het complexlabel vastgesteld of wordt nadere invulling gegeven aan een door de asset manager vastgesteld complexlabel. Dit onderscheid lijkt subtiel, maar uit de interviews blijkt dat het van belang is. Asset managers die voorafgaand een label meegeven, ervaren dat dit helpt om de effectiviteit van de sessies te vergroten. Effectiviteit van de complexsessies is in algemene zin gebaat bij:

“Wij besteden veel tijd aan interne opleiding en bewustwording van collega's, hanteren één systeem voor registratie en communicatie van de complexplannen en dwingen het gebruik af in de processen. Dat maakt dat complexplannen bij ons goed werken.”

Nenad Bogdanovic, HEEMwonen

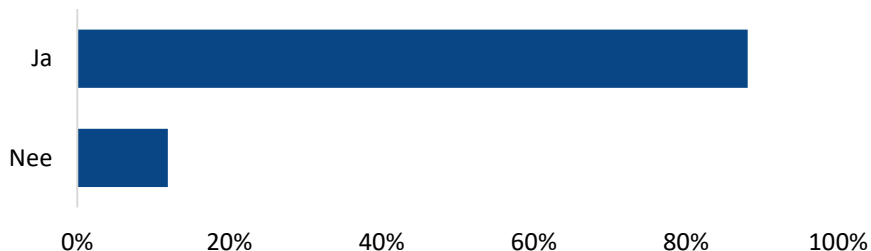
1. Inkadering van de discussie door een vooraf bepaald complexlabel
2. Objectivering van het label door data-analyse en een helder beoordelingskader
3. Een toetsende in plaats van een vrije rol voor collega's van afdelingen

Communicatie van complexlabels vormt een aandachtspunt

Bij 45 procent van de deelnemers is het complexlabel in de praktijk bekend én leidend voor operationele beslissingen. Bij nog eens 45 procent bestaat wel een label, maar wordt het in de praktijk niet echt gebruikt of is het niet bekend bij collega's in de operationele afdelingen. Communicatie van het complexlabel vormt derhalve een aandachtspunt.

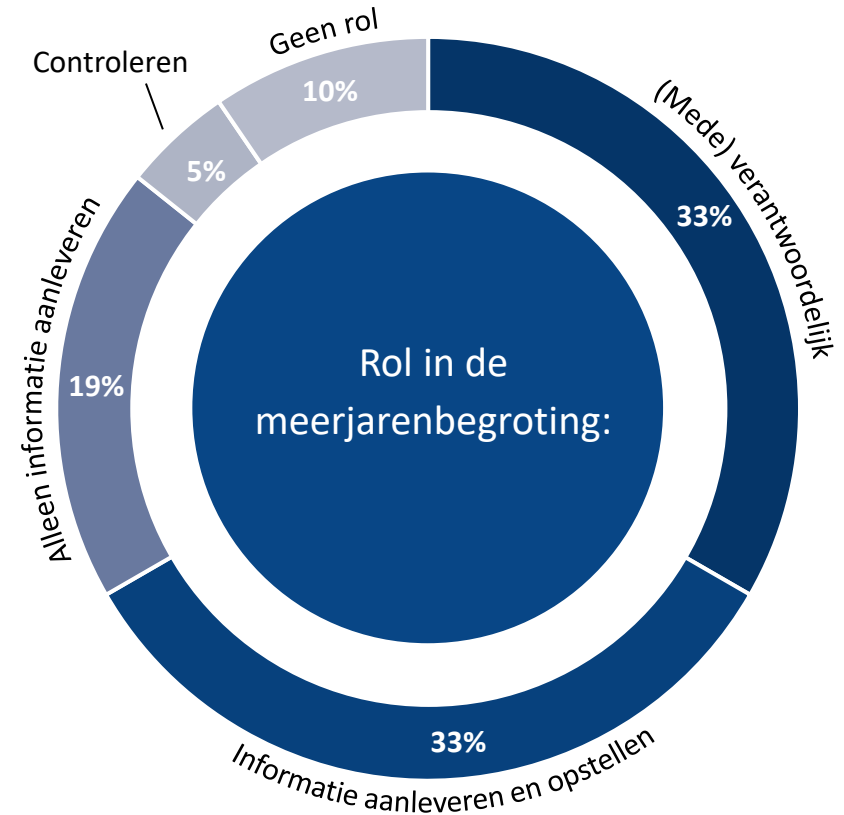
Uit de interviews blijkt dat het communiceren van complexlabels en de uitwerking daarvan in complexbeleidsplannen noodzakelijk is om intern voldoende sturing te geven aan operationeel beleid. Het is daarbij van belang om duidelijk te zijn over de mate waarin informatie over complexbeleid met huurders mag worden gedeeld. Een label zoals 'binnen vijf jaar investeren' schept verwachtingen bij huurders, terwijl deze verwachtingen als gevolg van verandering van inzicht niet altijd worden waargemaakt. Het complexlabel en complexbeleidsplan worden onder asset managers dan ook vooral als intern sturingsmiddel gezien en bij voorkeur niet extern gedeeld.

VINDEN PERIODIEK COMPLEXSESSIES PLAATS?

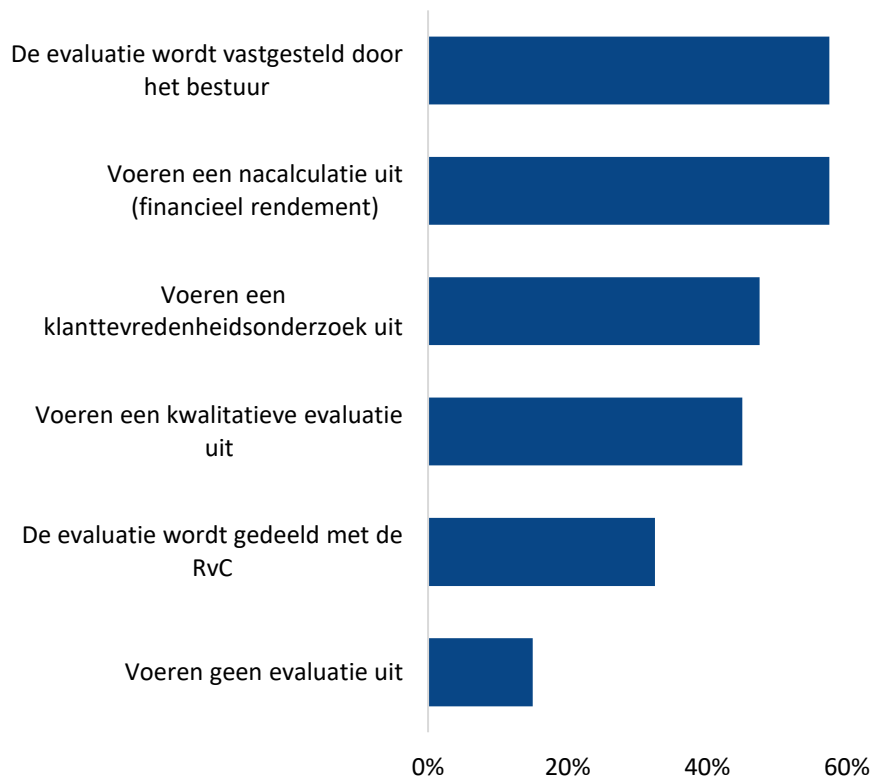


Belangrijke rol in het begrotingsproces

Zes op de zeven asset managers dragen actief bij aan de meerjarenbegroting, terwijl een derde zelfs mede (eind)verantwoordelijk is voor de inhoud van de begroting. Slechts tien procent van de asset managers wordt niet betrokken bij het begrotingsproces.



DE EVALUATIE VAN INVESTERINGSPROJECTEN



Evalueren geeft nieuwe inzichten

Investeringsprojecten worden bij veel corporaties op enige wijze geëvalueerd. De diversiteit van de inhoud en de mate van delen met bestuur en RvC is groot.

Zoals eerder geconstateerd bij de doelstellingen van asset management en bij de benodigde kennis, bestaat primaire focus op het financiële onderdeel. Kwalitatieve evaluatie en klanttevredenheidsonderzoek worden door iets minder dan de helft van de corporaties uitgevoerd.

Een meerderheid van de corporaties laat de projectevaluatie vaststellen door het bestuur. Een derde deelt de uitkomsten met de RvC.

KWALITEIT VAN HET ASSET MANAGEMENT PROCES

Aandacht en kwaliteit is niet overal voldoende

Ruim de helft van de asset managers vindt dat het asset management proces door alle betrokkenen met voldoende aandacht en kwaliteit wordt doorlopen. Slechts 12 procent is daar expliciet ontevreden over.

Uit de interviews blijkt dat bestuurlijke steun en goede communicatie tussen asset managers en de rest van de organisatie helpen om voldoende commitment en kwaliteit te creëren ten aanzien van het asset management proces. Ook geven de asset managers aan dat zij voor henzelf een taak zien bij het verduidelijken van hun rol. Regelmatig wordt benoemd dat – ook met goede bedoelingen en inzet in de hele organisatie – een periode van drie tot vijf jaar nodig is voordat iedereen zijn positie ten opzichte van het proces en de rol van de asset manager begrijpt en de kwaliteit op peil is.

“Als asset manager moet je zorgen dat je zichtbaar bent. In een relatief nieuwe functie weten collega's niet automatisch wat jij doet.”

Carlo Muller, Vincio Wonen

ASSET MANAGEMENT WORDT TIJDIG EN MET VOLDOENDE AANDACHT EN KWALITEIT UITGEVOERD



(Helemaal) mee oneens →

← (Helemaal) mee eens

BEOORDELINGSKADERS



HET BEOORDELINGSKADER

Kengetallen worden nog niet breed in de organisatie herkend

Verschillende corporaties gebruiken kengetallen om een matrix op te bouwen waarin de financiële en maatschappelijke prestatie van complexen wordt weergegeven. Deze opzet wordt als toegankelijk voor de hele organisatie ervaren. De onderliggende kengetallen van de financiële en maatschappelijke prestatie zijn bij een kleine 40 procent van de deelnemers herkenbaar voor betrokkenen vanuit de rest van de organisatie. Een aantal asset managers geeft als reden voor dit ogenschijnlijk lage percentage aan dat het beoordelingskader op complexniveau nog sterk in ontwikkeling is en met enige regelmaat inhoudelijk wordt aangepast. De collega's in de rest van de organisatie zijn daar niet altijd direct bij aangehaakt.

Het meten en beoordelen van de financiële en maatschappelijke prestaties op complexniveau is nog in ontwikkeling.

Veel discussie over kengetallen

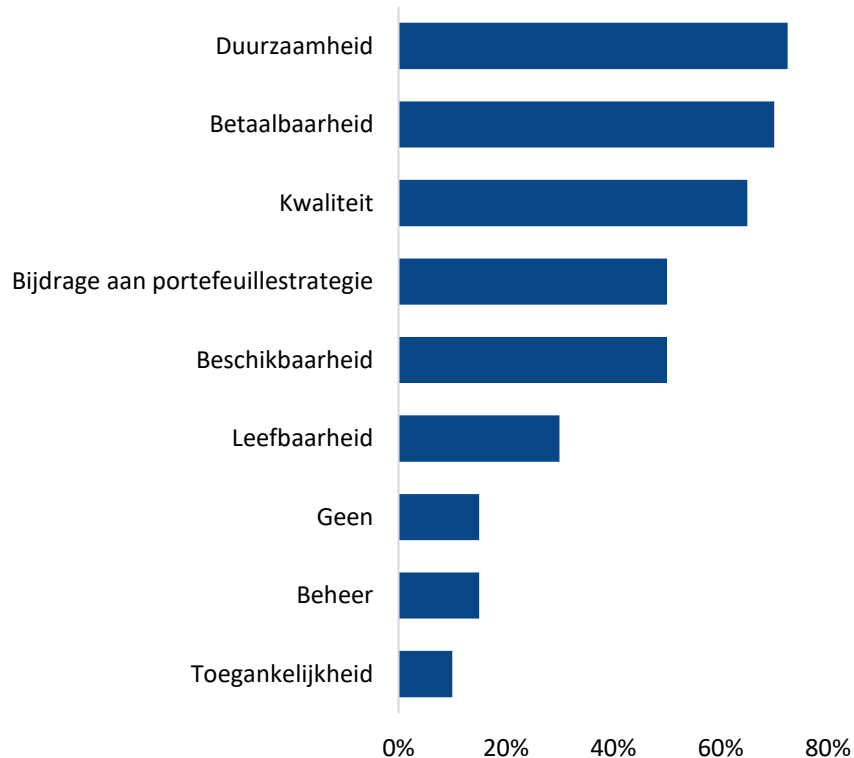
Uit de interviews blijkt dat inzicht in kasstromen op complexniveau nog geen gemeengoed is. Het creëren van dit inzicht is een belangrijk aandachtspunt, omdat alle financiële kengetallen op complexniveau afhankelijk zijn van kasstromen. Met name het opstellen van een meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) op complexniveau wordt als verbeterpunt benoemd.

Het meten van maatschappelijke prestaties is sterk in ontwikkeling. De invulling van het beoordelingskader op dit gebied is zeer divers. Er bestaan zowel relatief eenvoudige kaders met enkele kengetallen als uitgebreide kaders met meer dan tien kengetallen.

HET BEOORDELINGSKADER OP COMPLEXNIVEAU IS GEBASEERD OP HERKENBARE KENGETALLEN



HET METEN VAN DE MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIE



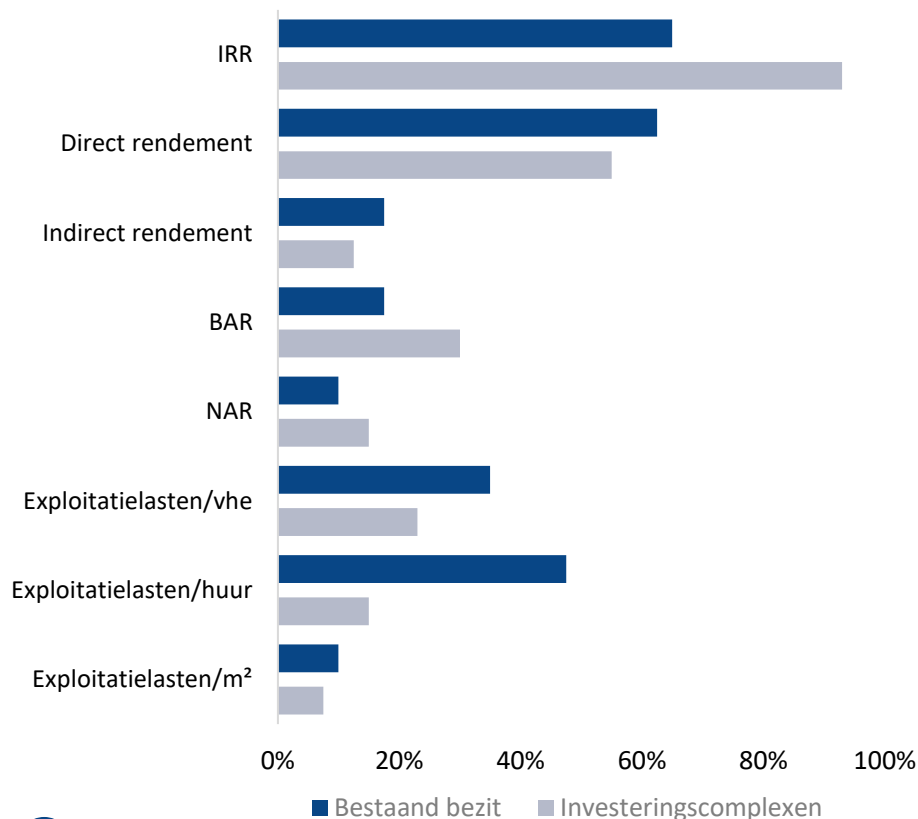
Gebruik maatschappelijke kengetallen loopt erg uiteen

Er bestaan grote verschillen in de maatschappelijke kengetallen die corporaties gebruiken. Duurzaamheid wordt het meest genoemd. Een mogelijke verklaring is dat energielabels en EPC-waarden relatief vaak beschikbaar zijn en objectief kunnen worden gemeten. Voor kwaliteit geldt op basis van de conditiescore hetzelfde. In de interviews geven enkele asset managers wel aan dat kwaliteit ook een breder perspectief kent dan alleen de conditiescore. Betaalbaarheid wordt vanuit de kerntaak ook relatief vaak betrokken in de maatschappelijke KPI's.

De verwachte impact van investeringen op kengetallen is vaak subjectief

Een aandachtspunt bij de maatschappelijke kengetallen is dat het effect van investeringen vaak moeilijk kan worden gemeten. Zo worden het aantal overlastmeldingen en het klanttevredenheidsonderzoek gebruikt voor het in beeld brengen van leefbaarheid. Voorafgaand aan een investering kan echter niet worden geduurd in hoeverre deze KPI's verbeteren als gevolg van de investering. De geïnterviewde asset managers geven aan dat kennisdeling over maatschappelijke KPI's gewenst is om tot betere beoordeling van de maatschappelijke prestatie te komen.

HET METEN VAN FINANCIËLE PRESTATIES



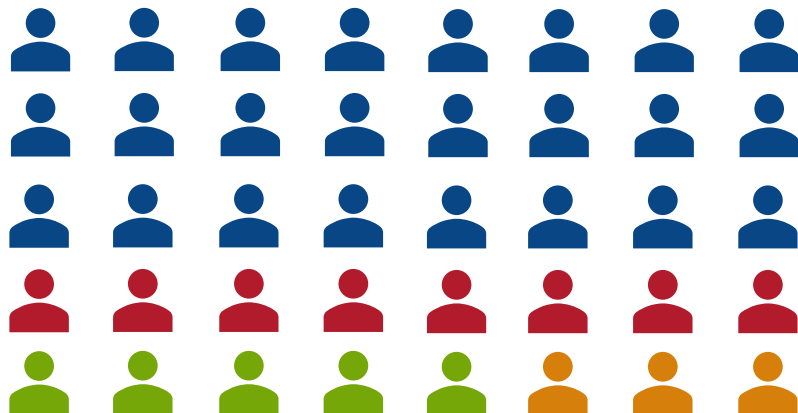
Financiële kengetallen bestaand bezit

Voor de monitoring van de financiële prestaties van bestaand bezit zijn de IRR en het direct rendement de meest gebruikte kengetallen. Verder wordt de hoogte van de exploitatiekosten veel gebruikt als indicator door deze per vhe inzichtelijk te maken of af te zetten tegen de huuropbrengsten. Er wordt slechts zeer beperkt gekeken naar het indirect rendement waarmee gesteld kan worden dat er van sturen op waarde in feite geen sprake is.

Financiële kengetallen investeringscomplexen

De gehanteerde kengetallen voor investeringsbeoordelingen wijken enigszins af van de kengetallen voor bestaand bezit. Met 93 procent is de IRR leidend, op gepaste afstand gevolgd door het direct rendement. Opvallend is dat van de overige kengetallen minder gebruik wordt gemaakt, met een uitzondering voor de BAR en de NAR. Hoewel de NAR ook rekening houdt met de hoogte van de exploitatielasten en daarmee een zuiverdere benadering van het rendement, wordt de BAR met 30 procent bij twee keer zoveel van de respondenten gebruikt dan de NAR met 15 procent.

GEBRUIKT WAARDEBEGRIJ BIJ HET RENDEMENT



-  Alleen rendement op basis van marktwaarde
-  Alleen rendement op basis van beleidswaarde
-  Rendement op zowel markt- als beleidswaarde
-  Een andere aanpak

Marktwaarde is leidend

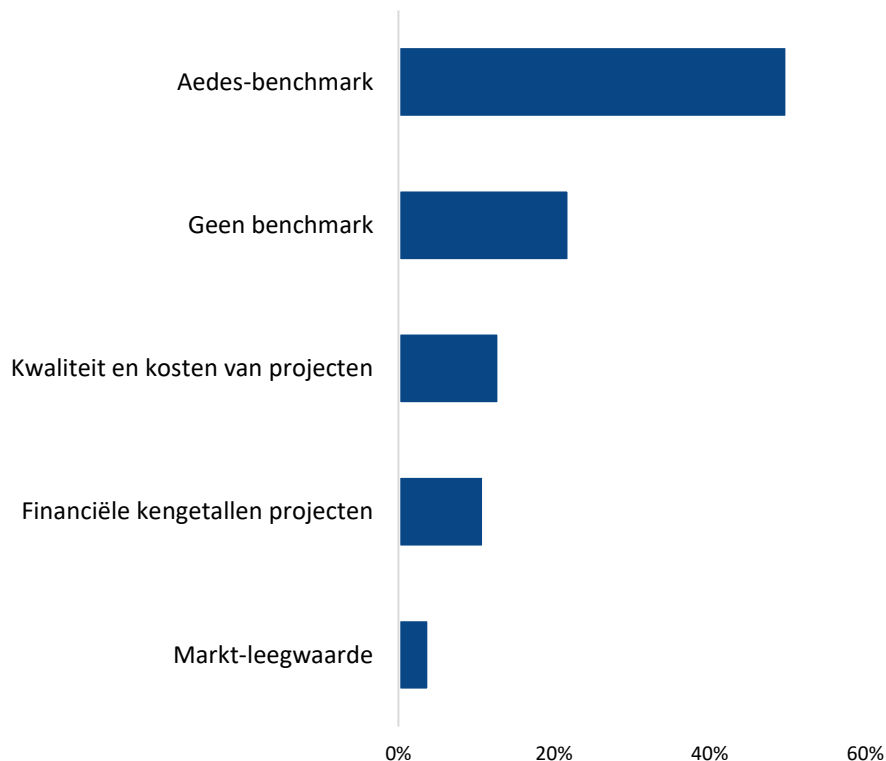
Het meten van de financiële prestaties van complexen kan op basis van verschillende waarderingsgrondslagen. De keuze voor marktwaarde of beleidswaarde heeft sterke invloed op de hoogte van uitkomsten. Een simpel rekenvoorbeeld laat dit zien, op basis van een veronderstelde exploitatiekasstroom van één woning van € 3.000,- per jaar, een marktwaarde van € 100.000 en een beleidswaarde van € 60.000:

$$\text{Direct rendement marktwaarde} = \text{€ } 3.000 / \text{€ } 100.000 = 3\%$$

$$\text{Direct rendement beleidswaarde} = \text{€ } 3.000 / \text{€ } 60.000 = 5\%$$

Met 60 procent geeft de meerderheid van de respondenten aan het rendement te berekenen op basis van marktwaarde. 20 procent doet dit op basis van beleidswaarde.

BENCHMARKING COMPLEXPRESTATIES



Vergelijken geeft nieuwe inzichten

Een methode om de (financiële) prestaties in perspectief te plaatsen en te beoordelen is benchmarking. De helft van de ondervraagden geeft aan hierbij gebruik te maken van de Aedes. De Aedes-benchmark maakt onderscheid tussen de prestatievelen huurdersoordeel, onderhoud en verbetering, duurzaamheid en bedrijfslasten en bevat de prestaties van alle woningcorporaties per gewogen verhuureenheid.

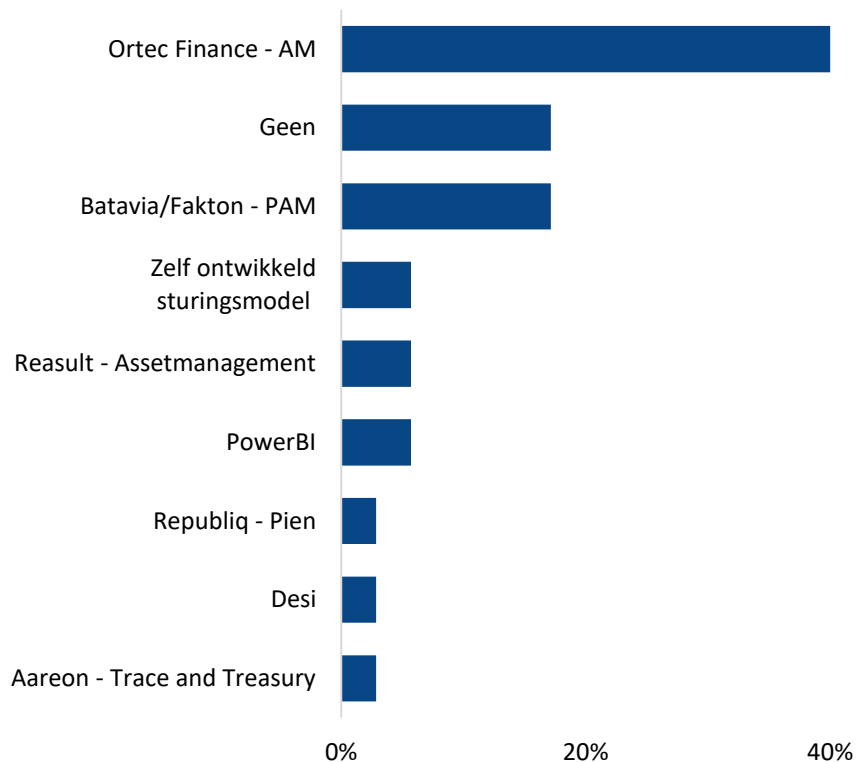
Verschillende benchmarks met verschillende doelen

Ruim een kwart van de respondenten gebruikt specifieke benchmarks met ieder een specifiek doel; het toetsen van de markt- en leegwaarde van complexen, het toetsen van de kwaliteit en kosten van investeringsprojecten of een vergelijking van financiële kengetallen van projecten. De geïnterviewde asset managers geven aan de meerwaarde van benchmarking in te zien, maar dat er eigenlijk geen eenduidige en uniforme benchmark beschikbaar is voor het vergelijken van de prestaties van bestaand bezit.

“Ik pleit voor een landelijke database voor de beoordeling van prestaties op complexniveau”

Erik de Rooij, SOR

GEBRUIKTE SOFTWARE PAKKETTEN



Asset management software wordt veel gebruikt

Meer dan twee derde van de geënquêteerde woningcorporaties maakt ten behoeve van haar asset management activiteiten gebruik van software. Daarbij zij opgemerkt dat het niet bij alle genoemde pakketten gaat om specifieke asset management software. AM van Ortec Finance en PAM van Batavia/Fakton worden met respectievelijk 40 procent en 17 procent het meest gebruikt. 17 procent heeft geen specifieke tooling, wat deels lijkt samen te hangen met de omvang van de (kleinere) corporatie.

De implementatie van deze software is vaak lastig

Ondanks het gegeven dat veel corporaties asset management software hebben aangeschaft, blijkt uit het voorliggende onderzoek dat veel corporaties worstelen met de implementatie ervan. Genoemde redenen zijn onder meer de grote tijdsbesteding (in relatie tot de beschikbare tijd van de asset managers) om de software operationeel te krijgen en de beperkte aansluiting op andere intern gebruikte software pakketten.*

	Zelfde leverancier	Andere leverancier	
Goede aansluiting	18	5	23
Slechte aansluiting	2	17	19
	20	22	42

* Hierbij gaat het met name om de aansluiting tussen de asset management software en de software voor de meerjarenbegroting

KWALITEIT VAN BESCHIKBARE DATA:

Datakwaliteit scoort een voldoende, maar is voor verbetering vatbaar

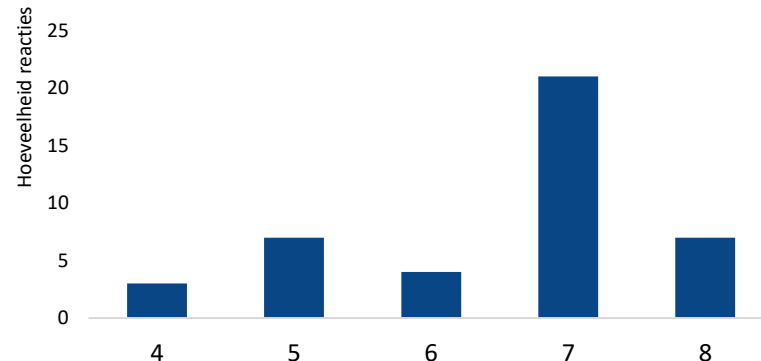
Een ruime meerderheid (drie kwart) van de respondenten geeft de kwaliteit van data (beschikbaarheid, juistheid, actualiteit) ten behoeve van vastgoedsturing (vastgoedgegevens, financiële gegevens, maatschappelijke bijdrage gegevens) een voldoende (score van 6 of hoger).

Tegelijkertijd blijkt zowel uit de gegeven scores in de survey als de gehouden interviews dat er veel ruimte bestaat voor verbetering. Dit heeft onder andere betrekking op de toegankelijkheid van de data; er is veel data beschikbaar, maar de ontsluiting daarvan laat nog te wensen over. Veel geïnterviewden geven daarnaast aan dat het eigenaarschap voor datakwaliteit momenteel niet goed is belegd, en dat dit een belangrijke oorzaak vormt voor de beperkte datakwaliteit.

“Er is binnen de organisatie veel data beschikbaar, maar niet alle collega’s weten deze te vinden.”

Karin Heilijgers, Helpt Elkander

6,5



FAALFACTOREN EN VERBETERPUNTEN



KNELPUNTEN EN FAALFACTOREN



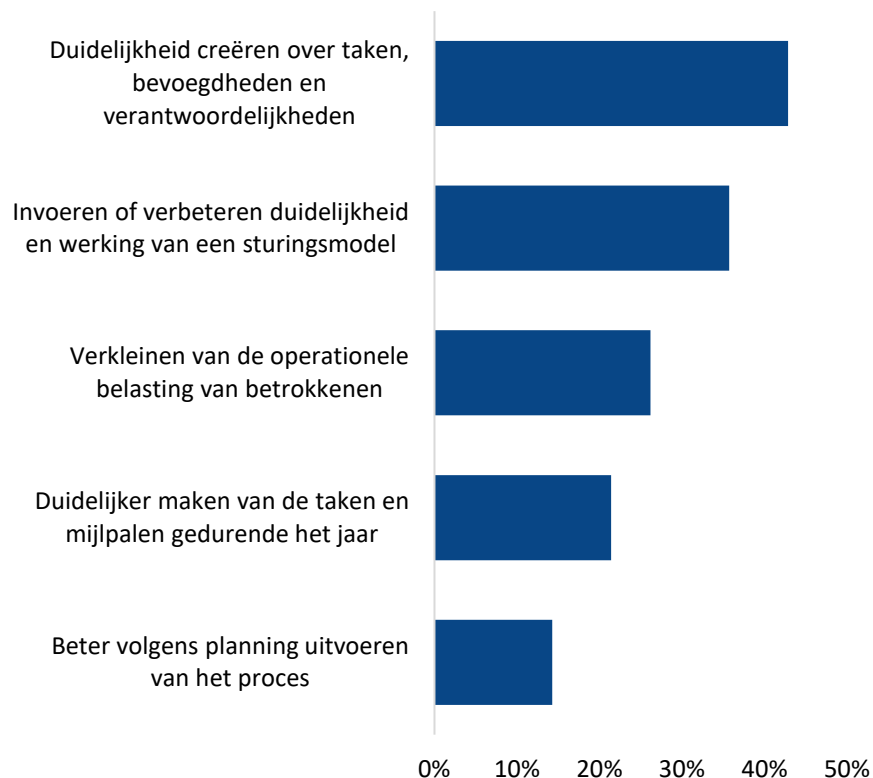
Te weinig tijd voor teveel taken

Meer dan de helft van de asset managers geeft aan te veel tijd te besteden aan operationele zaken. Dit gaat ten koste van de tijd die beschikbaar is voor analyse en sturing. In de interviews wordt aangegeven dat de asset manager vaak een verzamelplaats is voor operationele vragen die niemand anders kan of wil beantwoorden. Dit wordt soms gedreven door onduidelijkheid in beleid, maar ook door onzekerheid over mandatering. Sommige geïnterviewden zien ook een oorzaak bij zichzelf: het karakter van veel asset managers is om zaken naar zich toe te trekken die anders blijven liggen.

Het ontbreken van een duidelijk mandaat voor de asset manager wordt door ruim een derde van de deelnemers genoemd. Een kwart geeft aan dat het beoordelingskader onvoldoende helder is of geheel ontbreekt. Aan oorzaken en gevolgen daarvan is elders in deze rapportage aandacht besteed.

Meer dan de helft van de asset managers geeft aan te veel tijd te besteden aan operationele zaken.

VERBETERPUNTEN VAN ASSET MANAGEMENT



Duidelijkheid creëren omtrent taken en processen vraagt aandacht

Duidelijkheid omtrent de taakverdeling is het belangrijkste verbeterpunt voor asset managers. Dit probleem doet zich voornamelijk voor bij organisaties waar asset management relatief nieuw is. Uit de interviews blijkt dat extra aandacht voor het opstellen van en communiceren over processen tot verbetering leidt. Om dat te kunnen doen, is het noodzakelijk om uit de 'waan van alledag' te stappen.

Het primaire proces moet minder tijd kosten

De operationele belasting van asset managers wordt als derde verbeterpunt genoemd. Een meerderheid van de geïnterviewde asset managers geeft aan relatief veel tijd kwijt met werkzaamheden die het primaire asset management proces ondersteunen, zoals data verzamelen en analyses voorbereiden. Daarmee wordt de asset manager een soort 'meewerkend voorman'. Om een meer sturende rol in te kunnen nemen, moeten andere personen in de corporatie deze taken overnemen. Steeds vaker worden informatiemanagers en data-analisten als ondersteuners van asset managers ingezet. De asset manager kan zich dan focussen op sturing en het werken vanuit opdrachtgeverschap.

Onderzoek als startpunt van meer kennisdeling

Het uitvoeren van dit onderzoek is voor Finance Ideas het startpunt van een aantal andere (onderzoeks)activiteiten op het gebied van asset management bij woningcorporaties. Zo publiceren wij later dit jaar een discussiepaper met onze visie op hoe asset management in de praktijk bij woningcorporaties moet worden ingericht om tot maximale meerwaarde te komen. Daarbij staan we onder andere stil bij de *do's* en *don'ts* die wij vanuit onze eigen praktijkervaring hebben opgedaan. Ook willen we het meten van de maatschappelijke prestatie samen met een groep van corporaties nader onderzoeken.

Deel uw vragen met ons!

Bij het in de praktijk brengen van asset management komen tal van onderwerpen en vragen aan de orde. Naast de visie die wij willen delen via de discussiepaper, gaan wij via korte artikelen in onze maandelijkse nieuwsbrief in op concrete praktijkvragen. Heeft u een vraag die ook voor andere asset managers relevant kan zijn, stuur die dan naar ons op. U ontvangt sowieso een antwoord, ook als wij de vraag niet (direct) behandelen in onze nieuwsbrief. Ook kunnen wij u wellicht in contact brengen met collega's van andere corporaties waarvan we weten dat zij met dezelfde vraag bezig zijn of deze al hebben beantwoord.

Een woord van dank aan de deelnemers aan het onderzoek

Dit onderzoek had niet kunnen plaatsvinden zonder de inbreng van een flinke groep asset managers uit de sector. Onze dank gaat naar hen uit voor het reageren op onze vragenlijst en het grote enthousiasme om een verdiepingsgesprek aan te gaan. Wij hebben die gesprekken met plezier gevoerd en ze hebben ons enorm geholpen bij het in het juiste perspectief zetten van de uitkomsten van de survey.



SPARREN OVER ASSET MANAGEMENT?



Niels Kornegoor

06 – 1927 8955



Corstiaan Verweij

06 – 4273 0997



Michiel Majoor

06 – 8183 7006



Max van Son

06 – 3651 9012



Daan Vrijmoet

06 – 2409 7445

Finance Ideas ondersteunt woningcorporaties op verschillende manieren bij het implementeren of versterken van asset management. Wilt u weten wat wij voor uw corporatie kunnen betekenen of heeft u een concrete ondersteuningsvraag, neem dan vrijblijvend contact op met een van onze adviseurs.



finance Ideas

Finance Ideas B.V.

Weg der Verenigde Naties 1

3527 KT Utrecht

Telefoon: 030 - 232 0480

info@finance-ideas.nl