

Strategisch voorraadbeheer

1 INLEIDING

1.1 Het doel van het strategisch voorraadplan

Het primaire doel van een strategisch voorraadplan is het ontwikkelen van een toekomstvisie, waarin in de breedte van het bezit uitspraken worden gedaan over de gewenste marktpositie van de woningvoorraad als geheel en van de afzonderlijke marktcomplexen.

Het strategisch voorraadplan omvat een integrale, marktgerichte visie op de voorraad en voorziet tevens in complexstrategieën welke op het niveau van de marktcomplexen doorgevoerd moeten worden om de toekomstvisie te kunnen verwezenlijken.

Het strategisch voorraadplan voorziet dus in "een geheel van beslissingen met betrekking tot het beheren, uitbreiden en afstoten van woningen afgestemd op de ontwikkeling van vraag en aanbod voor de langere termijn".

Het strategisch voorraadplan wordt gekenmerkt doordat:

- het met kennis van het woningbezit inspeelt op de ontwikkelingen in de woningmarkt;
- het primair vanuit een marktperspectief wordt opgebouwd;
- het gericht is op de woningvoorraad als geheel (en niet op de afzonderlijke complexen);
- het niet alleen gericht is op de bestaande voorraad maar ook op de nieuwe;

1.2 De aanpak

Uitgangspunt bij onze begeleiding is dat uw organisatie zelf invulling geeft aan het strategisch voorraadbeheer. De rol van DHV AIB bestaat vooral uit het initiëren, analyseren/simuleren en procesbegeleiding.

Inhoudelijke keuzen worden door uw eigen organisatie gemaakt, ondersteund door een adviseur van DHV AIB. Na afloop van het project beschikt uw organisatie over een strategisch voorraadplan en de bijbehorende complexstrategieën en kunt u vervolg geven aan het uitwerken van het strategisch voorraadbeheer.

Daarnaast bestaat de mogelijkheid om na afronding van het proces het door DHV ontwikkelde instrument Folyo en bijbehorende databestanden over te nemen, zodat het strategisch voorraadplan door uw organisatie periodiek kan worden geëvalueerd en geactualiseerd.

1.3 De context: integraal voorraadbeheer

Het strategisch voorraadplan staat niet op zich. Het maakt onderdeel uit van een groter geheel, dat integraal voorraadbeheer wordt genoemd. Het woord 'integraal' heeft betrekking op een aantal aspecten. Ten eerste omvat het integraal voorraadbeheer activiteiten die behoren tot het strategische, tactische en operationele niveau van het woningbeheer. Ten tweede combineert integraal voorraadbeheer de invalshoeken markt, financiën en techniek.

Strategisch niveau

Het strategisch voorraadplan is het topje van de berg en vormt de overkoepelende visie. In het volgende hoofdstuk wordt nader op het strategisch voorraadplan ingegaan. Het daadwerkelijke slagen van het strategisch voorraadplan valt of staat bij de uitwerking van het plan op het tactische en operationele niveau.

Tactisch niveau

Op het tactische niveau zijn twee belangrijke stappen te onderscheiden:

- de uitwerking van de complexstrategieën naar volledige beheerplannen;
- de uitwerking van het strategisch voorraadplan naar de beleidsplannen op de verschillende beleidsvelden (huurbeleid, toewijzingsbeleid, onderhoud beleid, verkoop/aankoopbeleid, nieuwbouwbeleid etc.).

Operationeel niveau Op het operationele niveau vindt het dagelijkse beheer van de woningen of de dagelijkse uitvoering van de projecten plaats. De beheerplannen per marktcomplex, eventueel aangevuld met procedures, vormen de leidraad voor het dagelijkse beheer.

2 STRATEGISCH VOORRAADPLAN: HET PROCES

2.1 Inleiding

Het opstellen van een strategie impliceert het maken van keuzes. Deze keuzes ten aanzien van de woningvoorraad worden gebaseerd op gegevens over de woningen en de positie die zij innemen op de woningmarkt. Het proces om te komen tot een strategisch voorraadplan voorziet in een aantal stappen die moeten worden doorlopen:

I Beeldvorming

- a. Interne analyse
- b. Externe analyse
- c. Confrontatie interne en externe analyse

II Beleidsvorming

- a. Doelstellingen van beleid (criteria)
- b. Scenario's
- c. Toetsing scenario's aan criteria
- d. Uitwerking voorkeursscenario tot strategisch voorraadplan

De twee hoofdfasen zijn zeer verschillend. De beeldvormingsfase bestaat vooral uit onderzoeken / verkennen / analyseren. De beleidsvormingsfase daarentegen kenmerkt zich door een divergerend karakter (denken in scenario's) en het maken van keuzen en het nemen van beslissingen.

2.2 Beeldvorming

In de beeldvormingsfase wordt antwoord gegeven op de vraag: "Waar sta ik met mijn woningbezit en wat gebeurt er om mij heen?"

Voordat wordt gestart met de diverse analyses is het belangrijk de begrippen, die worden gehanteerd, te definiëren. Zoals daar bijvoorbeeld zijn: complexen, marktcomplexen, producttypen, huurklassen, doelgroepen, woningmarktgebied etc.

a. Interne analyse

In de interne analyse wordt primair aandacht besteed aan de sterke en zwakke kanten van de eigen woningvoorraad. Centraal staan de prestaties van de woningvoorraad, zoals die vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden gewaardeerd:

Markt

- de prijs/kwaliteitverhouding (productindicatoren).
- de verhuurbaarheid/populariteit, die kan worden vastgesteld op basis van de gegevens uit het verhuurproces (procesindicatoren).

Financiën

- de exploitatiewaarde. Deze waarde wordt vergeleken met alternatieve opbrengsten als verkoop (indirecte opbrengstwaarde versus directe opbrengstwaarde).

Techniek

- de toekomstige onderhoudsbehoefte, waarbij onderscheid kan worden gemaakt naar planmatig, mutatie en klachtenonderhoud.

Het bovenstaande overzicht is niet uitputtend. In de analyse kunnen meer aspecten worden betrokken. Gedacht kan worden aan huursubsidiegebruik, het imago van de woningbeheerder etc. De gegevens worden per (markt)complex verzameld en vastgelegd. Daarna worden de gegevens 'verdicht' tot managementinformatie en gepresenteerd in het rapport 'interne en externe analyse'.

b. Externe analyse

In de externe analyse wordt de omgeving van de woningbeheerder in kaart gebracht. Daarbij gaat de aandacht met name uit naar relevante kansen en bedreigingen. Daartoe worden o.a. de volgende aspecten bestudeerd:

Woningmarkt

- opbouw en ontwikkeling woningvoorraad (aanbodzijde);
- opbouw en ontwikkeling huishoudens (vraagzijde);
- de woningmarksituatie (overschotten / tekorten).

Overige

- overige relevante ontwikkelingen op het gebied van: ruimtelijke ordening, infrastructuur, economie, fiscale regelgeving, subsidies etc;

- samenwerkingsvormen met externe partijen;

De externe analyse bestaat uit deskresearch; het raadplegen van beleidsnota's, beschikbare onderzoeken en statistische gegevens en bestanden. Het resultaat is een compacte samenvatting van de stand van zaken in de omgeving en de ontwikkelingen daarin, die relevant kunnen zijn voor de doelstellingen van het strategisch voorraadplan.

c. Confrontatie interne en externe analyse

De confrontatie van de resultaten van de interne analyse met de resultaten van de externe analyse vormt de afronding van de beeldvormingsfase. Tijdens de confrontatie worden de ontwikkelingen in de omgeving en de kenmerken van de woningvoorraad 'op hun waarde geschat' en in relatie met elkaar gebracht. Dit proces heeft reeds een karakter van 'kiezen en beslissen' in zich en vormt daarom tegelijkertijd de start van de beleidsvormingsfase.

2.3 Beleidsvorming

In de beleidsvormingsfase wordt antwoord gegeven op de vragen: "Waar moet mijn plan aan voldoen? Welke richtingen kan ik op? Welke richting vind ik de beste?"

a. Doelstellingen van beleid (criteria)

Voordat de verschillende scenario's worden geformuleerd, worden de criteria vastgesteld waaraan het strategisch voorraadplan moet voldoen. Doelstellingen van beleid kunnen o.a. voortkomen uit de ondernemingsmissie (of het strategisch beleidsplan). Daarnaast kunnen geldende afspraken of convenanten, die betrekking hebben op de woningvoorraad, als doelstellingen van beleid worden beschouwd.

b. Scenario's

Op basis van de resultaten van de confrontatie van de interne en externe analyse worden enkele toekomstscenario's ten aanzien van de woningvoorraad opgesteld. De scenario's worden in hoofdlijnen geformuleerd op het niveau van de totale woningvoorraad en de woningvoorraad per wijk.

c. Toetsing scenario's aan criteria

Met behulp van de noodzakelijke aannamen worden de effecten van scenario's berekend (gesimuleerd; hiertoe wordt het instrument Folyo ingezet). Het betreffen de financiële effecten (bedrijfswaarde) en de veranderingen in de opbouw van de woningvoorraad (qua opbouw naar prijsklasse, naar woningtype, spreiding over wijken). Op basis van dit inzicht en andere kenmerken van de scenario's vindt een toetsing plaats aan de doelstellingen van beleid. Deze toetsing wijst één scenario aan, welke het beste kan worden uitgewerkt tot het strategisch voorraadplan.

d. Uitwerking voorkeursscenario tot strategisch voorraadplan

Het scenario van voorkeur wordt uitgewerkt door binnen de hoofdlijnen de complexstrategieën te formuleren. Er is nog steeds sprake van beleidsvorming doordat per complex veelal een aantal strategieën (of nuances daarbinnen) mogelijk zijn. De keuzevrijheid per complex is echter niet oneindig, maar wordt bepaald door de hoofdlijnen van het voorkeursscenario. Op deze manier wordt de samenhang tussen de complexstrategieën geborgd.

Tenslotte vindt nogmaals een toetsing plaats van het strategisch voorraadplan aan de doelstellingen van beleid. Indien het plan voldoet verdient het de titel 'strategisch voorraadplan'.

3 OVERIGE ASPECTEN 3.1 Organisatie

Het uitgangspunt is dat uw organisatie inhoudelijk zelf invulling geeft aan het proces om te komen tot een strategisch voorraadplan. De rol van DHV AIB bestaat vooral uit het initiëren, analyseren/simuleren en begeleiden. Het overzicht toont de organisatie van de activiteiten.

Organisatie van activiteiten Corporatie DHV AIB
Ia Interne analyse Definities Aanleveren gegevens Interne analyse * * *
Ib Externe analyse Aanleveren gegevens Externe analyse * *
Ic Confrontatie Confrontatie interne en externe analyse *
IIa Doelstellingen Formuleren doelstellingen van beleid (criteria) *
IIb Scenario's Formuleren toekomstscenario's *
IIc Toetsing Simuleren, effecten berekenen, toetsing scenario's aan criteria Keuze voor scenario van voorkeur * *
IId Uitwerking Scenario uitwerken tot complexstrategieën Simuleren, effecten berekenen, toetsing aan criteria Vaststellen strategisch voorraadplan * * *

Projectteam

De algemene begeleiding van het project vanuit de corporatie vindt plaats door middel van een projectteam, dat hiertoe speciaal wordt opgericht. In dit team zijn medewerkers vanuit verschillende disciplines vertegenwoordigd. Tevens wijst de corporatie in het team een coördinator aan, die intern als projectleider optreedt. Het projectteam draagt zorg voor o.a. het aanleveren van de benodigde gegevens t.b.v. de interne en externe analyse en zal zich richten op de voortgang van het project.

Stap Ia en Ib Interne en Externe analyse

Door de corporatie worden met ondersteuning van DHV AIB de begrippen gedefinieerd. Daarnaast dienen de benodigde basisgegevens uit de administratie (onder andere huren, WWSpunten, onderhoudsgegevens, belastingen en verzekering enz.) en de voorhanden beleidsnota's en onderzoeken beschikbaar te worden gesteld. De interne en externe analyse zullen door DHV AIB worden verricht.

Stap Ic, IIa, IIb Beleidsdag

Tijdens deze stappen zal de meeste inbreng worden verwacht van het managementteam aangevuld met de projectteam. Het formuleren van de doelstellingen van beleid en opstellen van de scenario's vraagt immers om draagvlak vanuit het managementteam. Voor de beleidsdag levert DHV AIB een voorzitter en een inhoudelijk deskundige voor ondersteuning van de beleidsvorming.

Stap IIc Toetsing

Door DHV zullen de effecten van de scenario's worden berekend en getoetst aan de doelstellingen van beleid. Tijdens een bijeenkomst, waarbij de deelnemers van de beleidsdag aanwezig zijn, worden effecten van de scenario's gepresenteerd en wordt door de corporatie het scenario van voorkeur aangewezen.

Stap IId Uitwerking

De uitwerking van het voorkeursscenario naar de complexstrategieën is de taak van een aantal panels. Deze panels bestaan uit medewerkers vanuit de verschillende disciplines. Elk panel zal zich buigen over een afgebakend deel van de woningvoorraad. Doordat het scenario reeds voorziet in de elementaire keuzen ten aanzien van de complexen (afstoten, investeren e.d.) zal in de uitwerking de nadruk liggen op de invulling van de keuzen en zaken als huurbeleid, toewijzing, technisch kwaliteitsniveau, e.d. De panels worden ondersteund door DHV AIB.

Door DHV zal het strategisch voorraadplan, bestaande uit de 'optelsom' van de complexstrategieën, worden getoetst aan de doelstellingen van beleid, waarna door de corporatie het strategisch voorraadplan kan worden vastgesteld.

3.2 Resultaten

Interne en externe analyse

De resultaten van de interne en externe analyse worden gepresenteerd in een toegankelijk rapport. Dit rapport is het basisdocument voor de beleidsdag. De confrontatie van de interne en externe analyse is één van de eerste onderdelen van de beleidsdag en de resultaten van de beleidsdag worden opgenomen in het onder genoemde rapport.

Scenario's

Na afronding van het eerste deel van de beleidsvormingsfase wordt verslag gedaan van de effecten en de toetsing van de scenario's. Dit wordt opgenomen in een rapport dat tevens de confrontatie van de interne en externe analyse, de doelstellingen van beleid en de scenario's memoreert. Op basis van dit rapport wordt door de corporatie het voorkeursscenario gekozen.

Strategisch Voorraadplan

Het belangrijkste resultaat is het strategisch voorraadplan. Dit staat verwoord in het rapport dat dezelfde titel draagt. In het strategisch voorraadplan staan naast de elementen uit het bovengenoemde rapport: de uitwerking van het voorkeursscenario tot het strategisch voorraadplan en de toetsing. In de bijlage wordt een overzicht opgenomen van de complexstrategieën.

Op verzoek kunnen de drie rapporten na afloop worden samengevoegd tot één document.

3.3 Instrumenten

DHV AIB zet bij het proces het analyse en beleidsondersteunende instrument Folyo in. Dit geautomatiseerde model biedt enerzijds in de beeldvormingsfase ondersteuning bij het verdichten van allerlei informatie op het niveau van de (markt)complexen tot managementinformatie (interne analyse).

Anderzijds kunnen in de beleidsvormingsfase per marktcomplex strategieën worden vastgelegd en kunnen de effecten ten aanzien van de opbouw van de woningvoorraad en de financiële effecten worden doorgerekend.