

Afwegingskader investeringsbeslissingen

VASTGOEDSTURING

vastgoedsturing@gmail.com

Carole Vermolen & Annique Verkoeijen | Corporatiedag 31 mei 2018

ORTEC
FINANCE

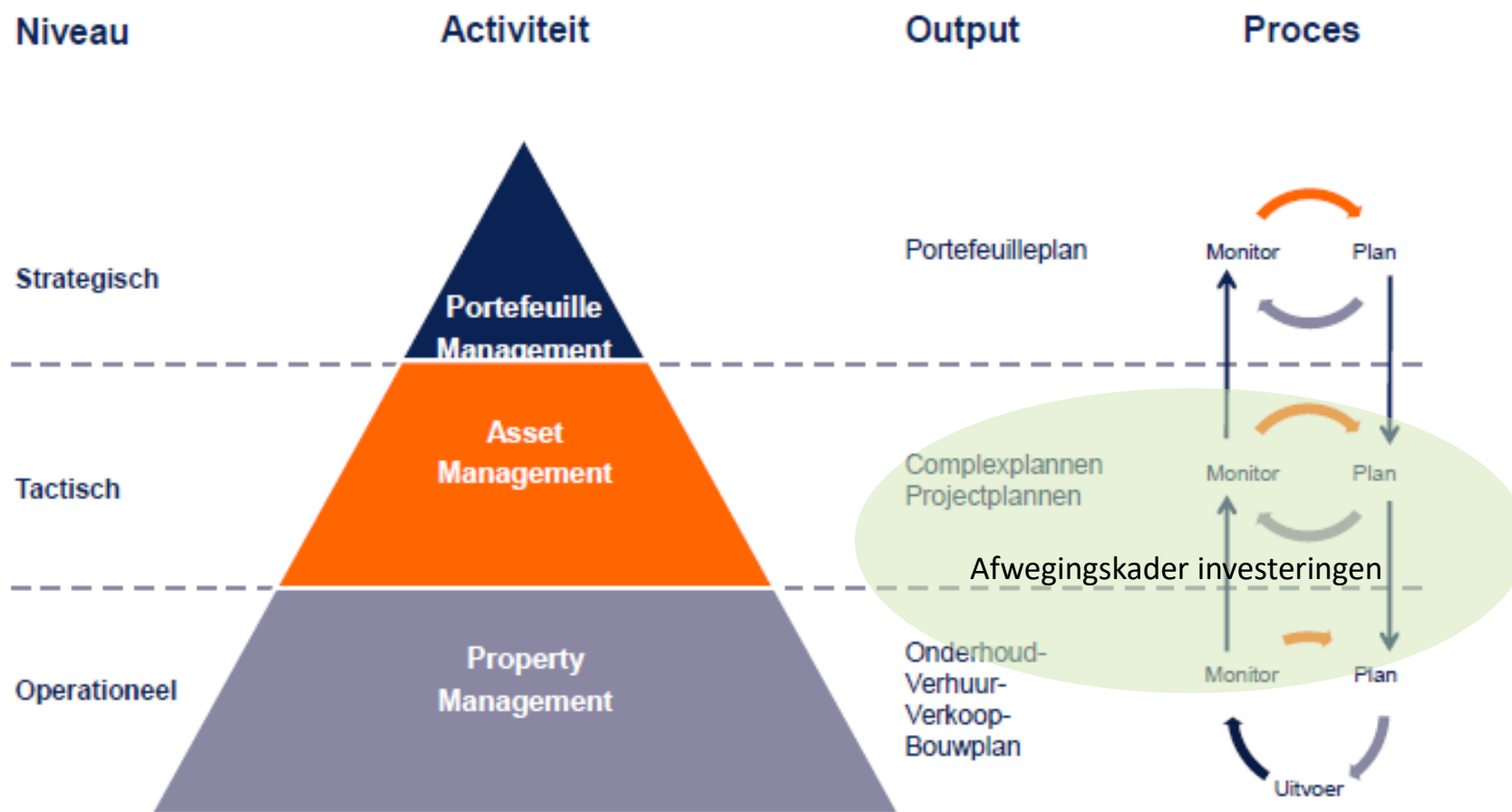
Agenda

1. Doel en uitwerking afwegingskader (Annique)
2. Investeringsvoorstellen in de praktijk (Carole)
3. Waar kunnen we jullie mee helpen?

Doel afwegingskader

- Doel: corporatie in staat stellen op een juiste wijze investeringen af te wegen
 - T.b.v. een effectieve en transparante inzet van middelen
- De juiste wijze:
 - Eenduidig
 - Begrijpelijk
 - Actueel
 - Integraal
 - Haalbaar
- Onderscheid afwegingskader – investeringsstatuut:
 - Investeringsstatuut bestaat uit:
 - Afwegingskader
 - Besluitvormingsproces
 - Fasedocumenten

Positie binnen vastgoedsturing



Vastgoed piramide, Ortec Finance

Rollen en verantwoordelijkheden

- Afwegingskader borgt financiële continuïteit en invulling maatschappelijke rol
- Toets tweeledig:
 - Bijdrage investeringen aan portefeuillestrategie
 - Behalen rendementseisen
- Verantwoordelijkheden:
 - Opstellen en actualiseren afwegingskader (en investeringsstatuut): bestuurlijk niveau
 - Vaststellen RvC
 - Toets projecten: afdeling Financiën
 - Indienen projectvoorstellen ter toetsing: assetmanagement
 - Uitvoerende verantwoordelijkheid in praktijk ook belegd bij Vastgoed (projectleiders)
 - Ook afhankelijk van de fase van het project (en omvang corporatie)

Ingrediënten afwegingskader - kwalitatief

- Basis: toets aan de portefeuillestrategie
- Dit vereist:
 - Een actuele en doorgerekende portefeuillestrategie
 - Vertaling van de portefeuillestrategie in de meerjarenbegroting
 - Vertaling van de portefeuillestrategie in bod en prestatieafspraken
 - Rekening houdend met wet- en regelgeving
- Portefeuillestrategie is invulling transformatieopgave
 - Uitgewerkt naar o.a.:
 - Huurklassen
 - Energieprestatie
 - Kwaliteit (woningtypologie, oppervlakte, aantal kamers, technische kwaliteit,...)
 - Locatie
 - Complex strategieën en dus investeringen moeten bijdragen aan transformatieopgave

Ingrediënten afwegingskader - kwantitatief

- Investerings moeten financieel voldoen aan normen

- Veel gebruikte universele kengetallen:

- Internal rate of return (IRR)
- Direct rendement

interne rentevoet als weergave van totale rendement over 15 jaar

netto kasstroom/marktwaarde



Investeringsvoorstellen in de praktijk

CORPORATIEDAG 31 MEI 2018

CAROLE VERMOLEN / VASTGOEDSTURING

Checklist: wat heb je nodig?

- Integraal sturingskader met meetbare, stuurbare en haalbare doelen
 - Investeringsstatuut met duidelijke afspraken inzake de besluitvormingsprocedure en gestandaardiseerde fasebeslisdocumenten
 - Rekenmodel dat 100% voldoet aan de (inter)nationale rekenregels en makkelijk intern te beheren/aan te passen is aan nieuwe ideeën.
 - Full taxaties voor – tenminste – alle projecten
-
- Wie van u kan deze vier punten “afvinken”?





Valkuilen in de praktijk

- Geen startbesluit met scenarioanalyse *
 - werk eerst een start/project besluit uit (maximaal SO), kies het gewenste scenario en ga NA goedkeuring pas verder met VO-DO traject
- Teveel sturingsindicatoren (KPI's) en/of eindeloze lappen tekst
 - goede richtlijn is maximaal 10 KPI's en een voor iedereen begrijpelijke meetmethodiek.
 - werk met standaard beslisformats en presenteer de scenarioanalyse op bondige, visuele wijze (onderbouwingen in bijlagen)
- Geen gedragen besluit
 - werk met een multi disciplinair team aan het startbesluit, dan ben je verzekerd van draagvlak en weet iedereen ook wat er gaat/moet gebeuren

Scenarioanalyse in startbesluit

KPI's integraal sturingskader	Var 0: niks doen	Var 1	Var 2	Var 3
maatschappelijke kamer				
PM	--		Goed, want..	6
	---		Matig, want..	7
	---		Goed, want..	6,7
vastgoedkamer				
IRR	+/-		Goed, want..	8
PM	--		Goed, want..	7,4
	---		Goed, want..	9
financiële kamer				
PM	+/-		Goed, want..	7
	---		Slecht, want..	6,5
	+		Matig, want..	7,3

Voorbeelden van meetmethodieken in een scenarioanalyse: wat werkt voor jullie goed?

Valkuilen in de praktijk

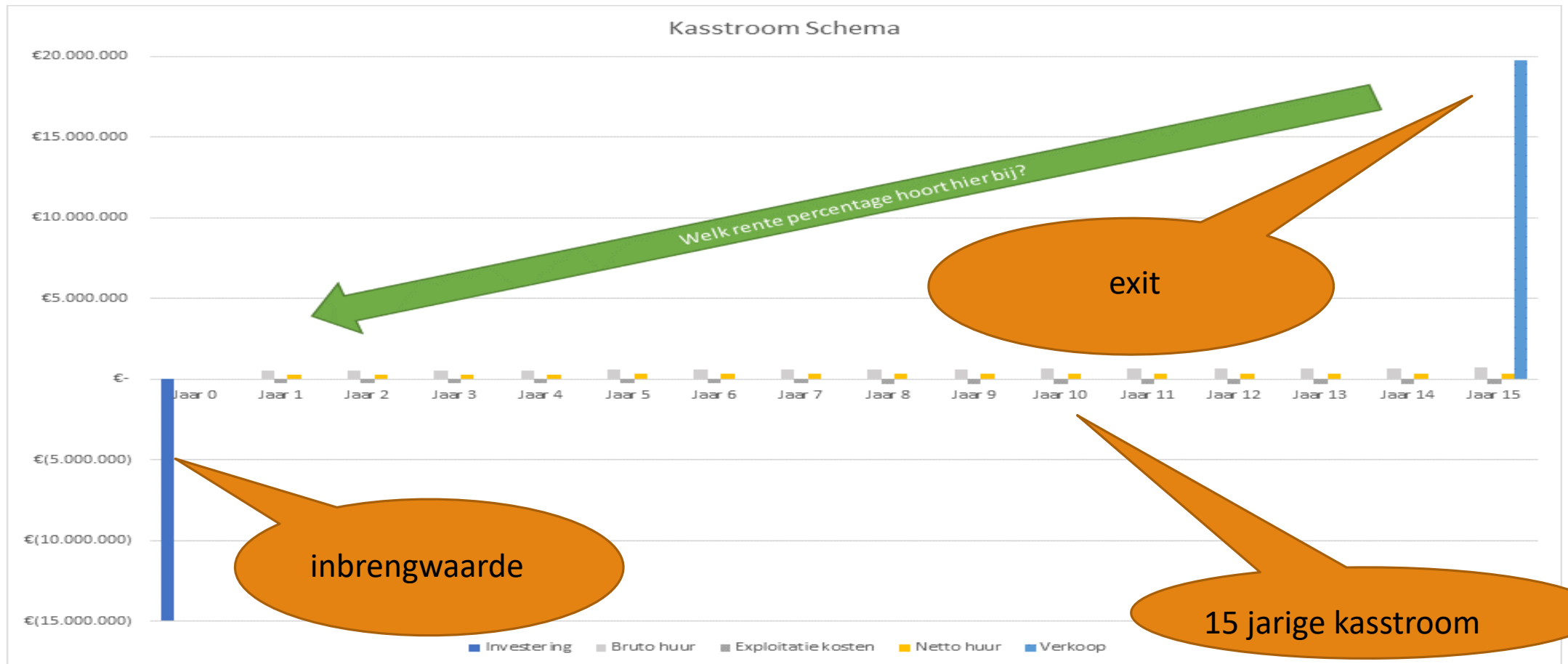
- Sturen op bedrijfswaarde wordt niet losgelaten *
 - stop met sturen op bedrijfswaarde en start zsm een project 'rendementsbeleid nieuwe-stijl'
 - kies daarbij voor rekenmethodiek die de financiële consequenties van je (des)investeringen transparant maakt: reken de Internal Rate of Return en/of DR uit
 - Maak er geen 'elitesport' van: leg je projectteamleden uit hoe je financieel gaat sturen
- Teveel methodische discussies over vastgoedrekenen (intern en/of met RvC)
 - gebruik een 100% valide rekenmodel, leg de rekenmethodiek in een notitie vast en laat de projectcontroller checken of er methodisch juist gerekend
 - stop je energie in een grondige kasstroomanalyse van het project, onderbouw de te verwachten inkomsten en uitgaven
 - vraag je extern taxateur om een onderbouwing van de marktconforme parameters

*Internal Rate of Return

- Uitgebreide analyse van alle beleidseigen/ feitelijke te verwachten inkomsten en uitgaven.
- De IRR is het rendement waarbij je project evenveel (contant gemaakte) feitelijke kasstroom oplevert als de investering (= aankoop, nieuwbouw of renovatie)

- Het uitrekenen van een IRR is wel een vak. Oefening baart kust, laat je bijscholen en maak er een leuke nieuwe uitdaging van!

Rekenmethodiek IRR: kasstroomschema



*Praktijkvoorbeeld scenarioanalyse

Beleidsvariant	door-exploiteren 0	Investering hoog 1	+ entree 2	+ entree / lift 3	entree / lift / gasloos 4	break-even renovatie 5	Sloop- nieuwbouw 6	Break-even Sloop- nieuwbouw 7
Stiko p/ won bedrag x € 100	€ 0	€ 70	€ 74	€ 80	€ 85	€ 10	€ 200	€ 200
IRR	0,70%	-1,20%	-1,50%	-0,60%	-0,70%	2,26%	-0,60%	2,26%
Direct Rendement	1,60%	1,60%	1,60%	2,00%	2,00%	2,10%	2,60%	3,40%
Huurverhoging	n.v.t.	€ 25,-	€ 25,-	€ 25,-	€ 25,-	0		
Netto huurprijs per maand	€ 352	€ 377	€ 377	€ 377	€ 377	€ 352	€ 500	€ 656
Streefhuur bij mutatie	€ 382	€ 522	€ 522	€ 522	€ 522	€ 522	€ 592	€ 710
Bijdrage verbetering: verhuurbaarheid	Geen, kans op verslechtering	Matige verbetering verwacht	Redelijke verbetering verwacht	Verbetering verwacht	Verbetering verwacht	Geen, kans op verslechtering	Betaalbaar laag: verbetering verwacht	Markthuur: geen verbetering verwacht
Bijdrage verbetering: leefbaarheid	Geen, kans op verslechtering	Geen, kans op verslechtering	Verbetering verwacht	Verbetering verwacht	Verbetering verwacht	Geen, kans op verslechtering	verbetering verwacht	
Sluit aan bij wensportefeuille: woningtype en -grootte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Sluit aan bij wensportefeuille: duurzaamheid	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	
Sluit aan bij wensportefeuille: betaalbaarheid (betaalbaar laag = < € 592,-)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee voor bestaand huurder / Ja voor nieuw huurder	
Sluit aan bij wensportefeuille: Geschikt voor brede, flexibele doelgroep (toegankelijkheid)	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	

Noot: IRR en direct rendement voor inzicht in rendement in exploitatiefase

Waar kunnen we jullie mee helpen?

Vastgoedsturing
Carole Vermolen FRICS
vastgoedsturing@gmail.com
0630221151

Woco Rekenlab
Jelle Kasteel
Carole Vermolen



WoCo RekenLab

A business card for Annique Verkoeijen. The card features the ORTEC FINANCE logo in the top right corner, which consists of the word "ORTEC" in white on a blue background with a stylized orange 'E', and "FINANCE" in white below it. The name "Annique Verkoeijen" is written in a large blue font, with "Senior Consultant" in a smaller black font below it. To the left of the name is a small blue square. Below the name are three contact details, each preceded by an orange icon: a telephone icon for the phone number "+31 (0) 20 700 9776", an envelope icon for the email address "Annique.verkoeijen@ortec-finance.com", and a location pin icon for the address "Naritaweg 51, 1043 BP Amsterdam".