

## STRATEGISCH VOORRAADBELEID IS SPRINGLEVEND!

Nu de parlementaire enquête is afgerond en de Herzieningswet is goedgekeurd kunnen we stellen dat het werkterrein van woningcorporaties rigoureuus is veranderd. Er wordt meer transparantie en verantwoording van corporaties gevraagd. Tegelijkertijd moeten de kosten omlaag. Dit om ook in de toekomst maatschappelijke betekenis te kunnen hebben. Nu het stof na deze roerige periode enigszins is neergedaald is het tijd om vooruit te kijken. Strategisch Voorraadbeleid (SVB), is dat niet iets uit vervlogen tijden, inmiddels vervangen door Vastgoedsturing en Assetmanagement? Welnee, SVB is springlevend én noodzakelijk! In deze blog leggen wij uit waarom.

Veel corporaties ontwikkelen zich momenteel in rap tempo van traditionele beheerorganisaties naar partijen die actief beleid voeren, juist ook gericht op de bestaande vastgoedportefeuille. Een optimaal ingericht SVB is een vereiste om je rol als corporatie in de snel veranderende buitenwereld blijvend goed te kunnen vervullen. SVB is dus niet passé maar juist onontbeerlijk om als corporatie financiële en maatschappelijke keuzes te maken op een goed onderbouwde en transparante manier.

Het doel van SVB is om de producten en diensten van de corporatie zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de wensen van huidige en toekomstige klanten. En dat binnen de kaders van wetgeving en financiële mogelijkheden. SVB gaat om een gecombineerde inzet van:

- *beleidsinstrumenten* (denk aan huurprijsniveaus, toewijzingscriteria, aan- en verkoop, onderhoud, renovatie);
- *mensen* (denk aan de wijze van organisatie en welke kwaliteiten bij werknemers nodig zijn);
- *ondersteuningsmiddelen* (denk aan financiën en automatisering).

Bovengenoemde aspecten dienen in samenhang gericht te zijn op het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen. Assetmanagement is een bekende term in dit verband, evenals waardestrategie. Beide termen maken onderdeel uit van SVB. Maar dan wel SVB *nieuwe stijl*.

### CYCLUS

SVB kent een cyclisch karakter. Ieder jaar worden dezelfde stappen doorlopen om te komen tot de juiste mix van maatregelen die uiteindelijk het kader voor de uitvoering in het komende jaar vormen. De beleidsachtbaan<sup>1</sup> biedt hiervoor een prima sjabloon om deze cyclus in te richten. De theorie is niet ingewikkeld, de uitdaging zit hem in het implementeren van deze cyclus binnen de eigen organisatie en het op basis van deze cyclus correct vertalen van de strategische keuzes naar het operationeel niveau.

### *Strategisch*

De achtbaan 'begint'<sup>2</sup> met een externe en interne analyse. De externe analyse richt zich op de woningmarkt en de beleidsomgeving. De interne analyse richt zich op de corporatie en de vastgoedportefeuille zelf. Op basis van deze analyses kunnen kansen en bedreigingen worden benoemd. Vervolgens wordt gekeken waar de organisatie nu staat en welke sterke en zwakke punten de organisatie kenmerken. De uitkomsten van deze analyses kunnen met elkaar geconfronteerd worden en geven vervolgens goede handvatten voor het formuleren van de

<sup>1</sup> <http://www.beleids8baan.nl/>

<sup>2</sup> Vanwege het cyclisch karakter kan niet echt gesproken worden van een begin, er wordt altijd door gebouwd op wat er al is.

ondernemingsdoelstellingen. Deze doelstellingen kunnen vervolgens vertaald worden naar meetbare indicatoren, uitvoeringsstrategieën en concrete maatregelen. Uiteindelijk resultaat is een ondernemingsplan, onderbouwd met een begroting. Dit ondernemingsplan vormt de basis voor de portefeuillestrategie van de corporatie. Daarin wordt de wensportefeuille op middellange termijn in beeld gebracht en beschreven hoe de verschillende beleidsinstrumenten als huur, koop/verkoop, onderhoud, renovatie, etc. ingezet worden om deze wensportefeuille te realiseren.

#### *Tactisch*

Assetmanagement vindt plaats op het tactisch niveau. Hier richt de vraag zich op de vertaling van de strategische keuzes op portefeuilleniveau naar concrete ingrepen op complexniveau. Ook hier wordt gewerkt van grof naar fijn, waarbij de doelstellingen uit het portefeuilleplan (x% eengezinswoningen, x% onder de tweede aftoppingsgrens, etc.) via de wijkanalyses/wijkstrategieën vertaald worden naar complexplannen of projectplannen: ieder complex krijgt een strategielabel (doorexploiteren (inclusief onder welk huurbeleid), slopen, verkopen of renoveren). De assetmanager stelt per complex een complexplan op. Dit complexplan is vervolgens het sturingskader voor het propertymanagement. De assetmanager is opdrachtgever richting het propertymanagement (verhuur, onderhoud en administratie) en de ontwikkelafdeling. De assetmanager vervult de opdrachtgeversrol richting deze afdelingen.

#### *Operationeel*

Op operationeel niveau gaat het om de daadwerkelijke implementatie van de gemaakte keuzes, ofwel de uitvoering van de complex- en projectplannen. Op dit niveau worden complexen daadwerkelijk gerenoveerd, wordt het onderhoud versoberd of de huurprijs aangepast. Dit is het niveau waar de klant ervaart welke keuzes de organisatie heeft gemaakt. Het benaderen van de processen vanuit het perspectief van de klant is dan ook van groot belang voor de uiteindelijke tevredenheid van deze klanten over de geleverde prestaties.

### IMPLEMENTATIE

Het toepassen van deze algemene werkwijze binnen de organisatie is niet vanzelfsprekend. Ondanks dat corporaties allen dezelfde wettelijk verankerde doelstelling hebben, zijn ze doorgaans allemaal net anders ingericht, met een andere invulling van processen, gebruik makend van andere automatiseringssystemen en met een zeer uiteenlopende opbouw van werknemers. Ook is iedere corporatie in meer of mindere mate (en meer of minder bewust) al bezig met SVB. Dit betekent dat implementatie van SVB altijd maatwerk betreft. De kunst is het proces zoveel mogelijk in te passen binnen de bestaande organisatie en deze daarmee te versterken. De volgende stappen kunnen hiertoe worden doorlopen:

- Een analyse van de op dit moment beschikbare documenten en rapportages die relevant zijn voor het SVB (de IST<sup>3</sup>). Een analyse van de gewenste informatie om goede keuzes te maken binnen het SVB (de SOLL). Vervolgens het confronteren van IST en SOLL om in kaart te brengen waar het bestaande SVB reeds in voorziet en waar aanvullende onderzoeken wenselijk zijn in de toekomst;
- Een analyse van de inbedding van het SVB binnen de huidige organisatie. Wanneer worden op dit moment relevante onderleggers opgesteld en wanneer vindt besluitvorming plaats?

---

<sup>3</sup> IST-SOLL-analyse: de huidige situatie (IST) wordt vergeleken met de gewenste en toekomstige situatie (SOLL)

Op basis van deze analyse wordt de bestaande planningscyclus aangevuld met de elementen uit het SVB;

- Uitwerken van een stappenplan (aanhakend op reeds bestaande stappen) om te komen van portefeuillebeleid, via wijkstrategieën, naar strategielabels per complex. Dit is de kern van het assetmanagement, hier moet de praktijk gekoppeld worden aan de gemaakte strategische keuzes.

*Belangrijk is om de juiste kennis van het vastgoed te hebben (volledige en betrouwbare info omtrent bouwjaren, oppervlaktes, uitrusting, etc. van de woning, meerjaren reeksen van kosten en opbrengsten, waardering (marktwaaarde verhuurde staat, leegwaarde en bedrijfswaarde), klanttevredenheid). Met de actuele prestaties van het vastgoed weet je waar een complex al dan niet bijdraagt aan de strategie. Van groot belang is om in deze fase ook de input op te halen van de medewerkers die met 'de voeten in de klei staan' om te komen tot wel afgewogen keuzes per complex;*

- Vervolgens moeten de gemaakte keuzes worden verwerkt in de betreffende systemen, zodat er ook op gestuurd kan worden in de uitvoering. En moet de organisatie ingericht worden op de juiste verantwoordelijkheden bij de juiste personen. Een goed portefeuilleplan zonder procesmatige inbedding en het beleggen van de uitvoering bij goed gemandateerde assetmanagers gaat vermoedelijk stof verzamelen op de plank.

#### WAT LEVERT HET OP?

SVB bestrijkt alle facetten van het werk van een corporatie. Het gestructureerd, integraal en goed ingebed benaderen van het SVB, levert op dat portefeuillekeuzes steeds op dezelfde wijze tot stand komen. De inbedding van de uitvoeringsprocessen heeft tot gevolg dat het realiseren van de wensportefeuille ook daadwerkelijk tot stand komt en het portefeuilleplan niet in een kast verdwijnt. Tevens komt de integrale inbedding de transparantie in het besluitvormingsproces ten goede en richt het de gehele organisatie – van huismeester tot directie – op de koers en het dagelijks werk van de corporatie. En doordat jaarlijks dezelfde stappen worden doorlopen is continue verbetering een logisch vervolg. Je weet tenslotte waar verbeterd kan worden ten opzichte van het voorgaande jaar. Een goed ingericht SVB maakt dat corporaties de goede keuzes op de juiste manier kunnen blijven maken, ook in een snel veranderende omgeving.

*Over de auteurs:*

*Thijs Paré helpt vastgoedgerelateerde organisaties met strategische keuzes ten aanzien van de vastgoedportefeuille of de inrichting van de organisatie. (<http://nl.linkedin.com/in/thijspare/en/>)*

*Arnoud Spithoven is vastgoedspecialist bij AS-Vastgoed B.V. en helpt maatschappelijke organisaties bij het optimaliseren van hun vastgoedkeuzes. (<http://www.as-vastgoed.nl/contact.html>)*