

## Succesvol verbeteren vastgoedfunctie corporatie

Doelmatige keuzes, kosten reductie en innovatief samenwerken door het professionaliseren opdrachtgeversrol.

### De Uitdaging

U zoekt naar andere en betere manieren om uw vastgoedportefeuille te beheren, onderhouden, verbeteren en te vernieuwen. Met als actuele thema's:

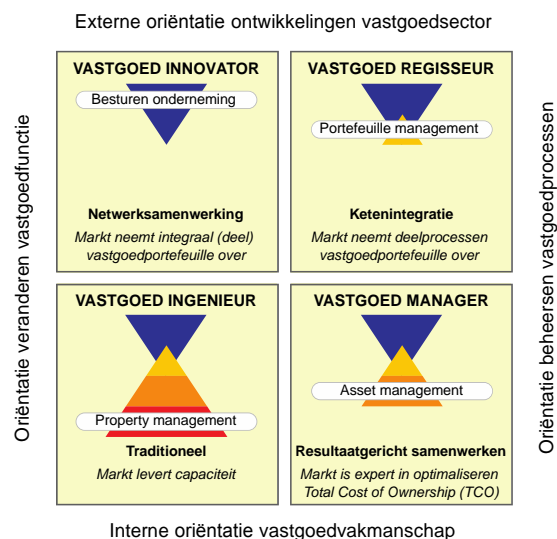
- Sturen op waarde en rendement
- Transparante verantwoording van keuzes
- Managen van risico's en borgen prestaties
- Wat vinden huurders echt belangrijk
- Kwaliteitsniveau dienstverlening
- Zelf doen of uitbesteden
- Impact van veranderen op de organisatie
- Effect op formatie & competenties medewerkers?

### Succesvol verbeteren waarborgen

Wij hebben in de praktijk een visie op professioneel opdrachtgeverschap en vastgoedmanagement ontwikkeld. Onze werkwijze is en leidt tot concrete resultaten. Medewerkers zijn beter in staat doelmatige keuzes te maken, kosten te reduceren en innovatief samen te werken met ketenpartners. Onze aanpak bestaat uit de Routekaart, de Verkenning en Ontdekkingstocht.

### De Routekaart

Dit is een *denkraam*. Het doel is een gemeenschappelijke taal ontwikkelen, samenhang zien en doorgronden waar het nu werkelijk omgaat. Centraal staan vier archetypen vastgoed business modellen:



### De Verkenning

Is het kiezen van de *bestemming kiezen en plannen van de reis*. De bedrijfsanalyse van de vastgoedfunctie in zeven stappen:

1. Wat zijn knelpunten, welke resultaten wil het bestuur realiseren en wat is de visie op de ontwikkelrichting van de vastgoedfunctie?
2. Hoe is de huidige en gewenste positionering in de vier vastgoed business modellen
3. Wat zijn de competenties van medewerkers en managers, hoe functioneren zij nu en wat zijn hun ontwikkelingsmogelijkheden
4. Beschikt de corporatie over adequaat gereedschap zoals beleids-, reken- en planningsinstrumenten. Wat werkt goed, wat kan beter en wat ontbreekt?
5. Is er samenhang, voldoende grip op de processen en waar liggen kansen voor verbetering
6. Samen beoordelen van de 'kloof' tussen de huidige en gewenste situatie en hoe deze overbrugd kan worden
7. Vaststellen van interventies, om de gewenste vastgoedfunctie te realiseren.

### De Ontdekkingstocht

De bestemming is bekend en de reis is gepland. Maar we kunnen niet alles van tevoren plannen en risico's uitbannen. Onze filosofie is daarom *leren door doen*. We beginnen met het ontwikkelen van mensen en gereedschap door 'coaching on the job'. We veranderen terwijl de winkel open is, overwinnen hindernissen, maken stap voor stap de goede keuzes en borgen de werkwijze.

### Vragen

Heeft u interesse of wilt u meer weten van onze aanpak en ervaringen? Wij komen graag vrijblijvend bij u langs voor een kennismakingsgesprek. U kunt hiervoor contact opnemen met Olaf Piekhaar, 06-42135434 of via [olaf@key-vision.nl](mailto:olaf@key-vision.nl).

## Succesvol verbeteren vastgoedfunctie corporatie

Doelmatige keuzes, kosten reductie en innovatief samenwerken door het professionaliseren opdrachtgeversrol.

### De wereld verandert, ook corporaties

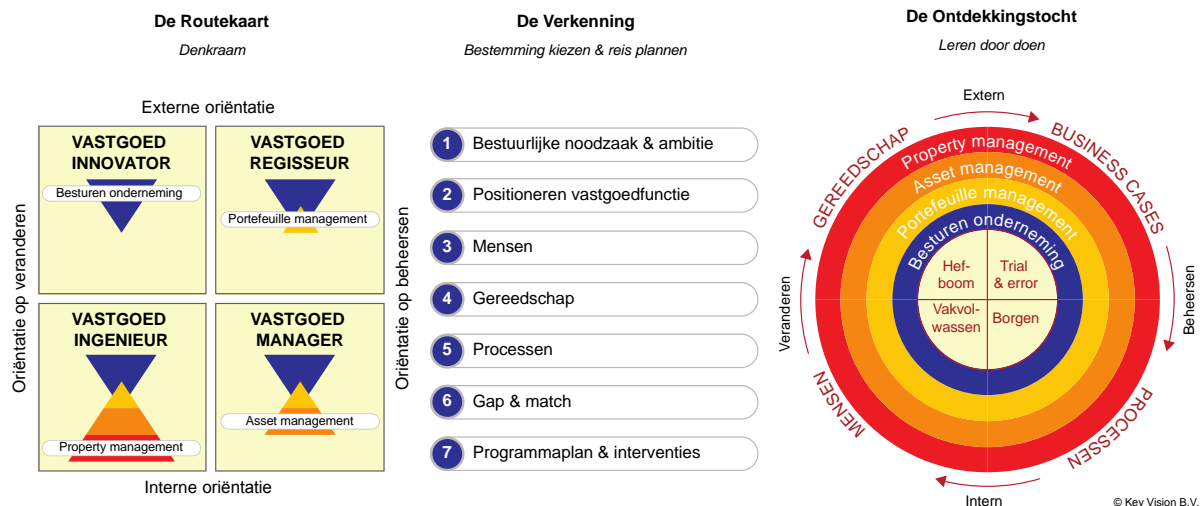
Sterke externe krachten dwingen corporaties om zich aan te passen. Beter presteren en het behalen van resultaten worden belangrijker. U vraagt zich af hoe u invulling kan geven aan die verandering, onder welke voorwaarden en wat betekent dit voor uw organisatie en vastgoedfunctie.

De vastgoedfunctie is een organisatieverband van mensen en middelen voor het onderhouden, verbeteren, ontwikkelen van vastgoed, overeenkomstig de missie, visie en strategie van de woningcorporatie.

De eisen die worden gesteld, zijn in de breedte zwaarder. Verstand van alleen techniek of ontwerpen is niet meer genoeg. De vraag is hoe kunnen vastgoedprofessionals van woningcorporaties zich in de toekomst onderscheiden, om hun huurders en belanghouders optimaal van dienst te kunnen zijn?

### Succesvol verbeteren en waarborgen vastgoedfunctie

Wij hebben in de praktijk hebben een visie ontwikkeld, om corporaties te ondersteunen bij het verbeteren van hun vastgoedfunctie. Onze werkwijze is effectief en leidt tot concrete resultaten. Mensen zijn beter in staat doelmatige keuzes te maken, kosten te reduceren en innovatief samen te werken met ketenpartners. Centraal in onze werkwijze staat vakmanschap, focussen, sturen op en het vinden van een optimale balans tussen sturen op klant-, maatschappelijke en vastgoedwaarde. Onze aanpak bestaat uit de Routekaart, de Verkenning en de Ontdekkingstocht.



## I. De Routekaart

De Routekaart is een denkraam, dat bestaat uit diverse bestemmingen en routes. Doel is om met elkaar een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen, de samenhang te zien en te doorgronden waar het nu werkelijk om gaat. Om met dat inzicht vervolgens de belangrijkste knel- en verbeterpunten te kunnen adresseren, en met elkaar ideeën ontwikkelen en draagvlak krijgen voor optimalisatie en vernieuwing. Centraal staan de vier archetypen vastgoed business modellen<sup>1</sup>. De vastgoedmodellen ondersteunen de corporatie bij het positioneren en veranderen van de vastgoedfunctie. Elk vastgoedmodel heeft zijn eigen effectieve kenmerken. Geen enkel vastgoedmodel is beter of slechter, maar is een bewuste keus wat je wel en vooral wat je niet (zelf) doet. Elk model heeft zo zijn eigen valkuilen en dominante cultuur, waarbij de aard en intensiteit van de samenwerking tussen de corporatie en marktpartijen afhankelijk is van de gekozen positionering.

<sup>1</sup> Afgeleid van het model van de concurrerende waarden van Quinn

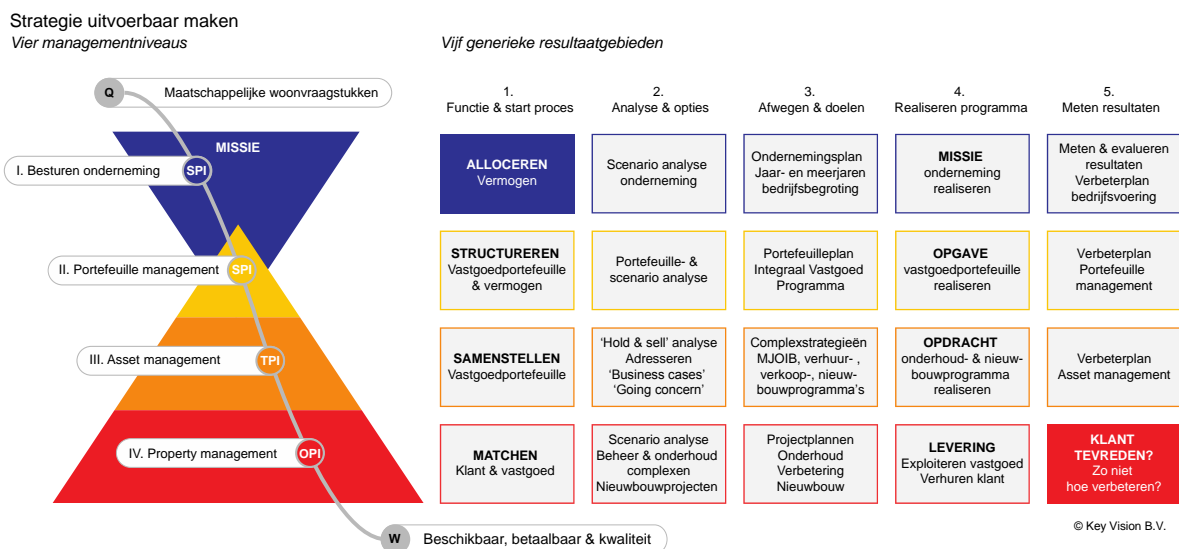
#### 4 managementniveaus & 5 resultaatgebieden

Wanneer we de (vastgoed)bedrijfskolom in ogenschouw nemen, dan onderscheiden we vanuit het perspectief van de corporatie (verticaal) vier managementniveaus: besturen onderneming, portefeuille, asset en property management:

1. *Alloceren* vermogen, beschikbaar stellen financiële middelen, met als doel realiseren volkshuisvestelijke kerntaak
2. *Structureren* vastgoedportefeuille en het eigen en vreemd vermogen en daarmee de maatschappelijke woonopgave vertalen naar de wensportefeuille over een periode van circa 5 a 15 jaar
3. *Samenstellen* vastgoedportefeuille: 'hold & sell analyse', vastgoedmanagement en opdrachtgeverschap met als doel het plannen en realiseren van de onderhouds- en investeringsprogramma's
4. *Matchen* klant & vastgoed: beheeren, onderhouden, verbeteren, vernieuwen, verhuren en verkopen van vastgoed; beschikbare en betaalbare woningen met voldoende kwaliteit.

*Vastgoedsturing* is een kern- of hoofdproces dat alle managementniveaus verbindt. *Strategie uitvoerbaar maken* is mogelijk wanneer de corporatie in staat is de missie te vertalen naar samenhangende doelen op elk managementniveau: strategische, tactische en operationele prestatie indicatoren (SPI, TPI en OPI).

Elk managementniveau bestaat uit één of meerdere deelprocessen. Property management bestaat bijvoorbeeld uit de deelprocessen verhuren, onderhouden en verkopen van woningen. Elk deelproces bestaat vervolgens uit (horizontaal) vijf generieke resultaatgebieden: start, analyse, doelen, realiseren en meten. Elk resultaatgebied vraagt om specifieke competenties.



Per managementniveau, deelproces of resultaatgebied kan de corporatie keuzes maken tussen 'make or buy'; zelf doen of (op termijn) uitbesteden. Met dat inzicht kan de corporatie beoordelen welk vastgoed business model (op termijn) het meest passend is en in welke mate samenwerking met partners (in de keten) nodig is.

#### Communicerende vaten

Inkoop is een organisatievraagstuk, omdat het iets zegt over de (toekomstige) focus en benodigde competenties van de corporatie. Wat doe je zelf, wat besteedt je uit en wanneer zijn zowel de corporatie als marktpartijen, zoals vastgoedonderhoudsbedrijven gezamenlijk 'fit for use'?

Iedereen met een zak geld kan opdrachtgever zijn, maar op het scherp van de snede de meest optimale oplossing te kiezen, vraagt om experts: vakmensen. Wanneer we bijvoorbeeld een extra lift plaatsen waar niemand behoefte aan heeft, dan is dat voor honderd procent een onomkeerbaar verlies. We kunnen die lift dan

wel efficiënt inkopen en plaatsen, maar die kostenbesparing is maar een fractie van de totale uitgaven. 'Effectieve allocatie' begint daarom bij een opdrachtgever die het vraagstuk kan specificeren en het resultaat concreet kan benoemen. Het is aan de experts om slimme oplossingen aan te dragen. Vervolgens moet de opdrachtgever beschikken over werkbare normen en een afwegingskader, waaraan hij meerdere oplossingsrichtingen kan toetsen aan diverse criteria zoals klant, kwaliteit, marktwaarde en de financiële kaders; dat vraagt om 'andersoortig' vakmanschap.

Elk vastgoedmodel kenmerkt zich door een bepaalde mix aan inkoop- en samenwerkingsvormen. Daar waar de corporatie niet zelf actief is, vervult 'de Markt' een rol. Gezamenlijk kunnen de corporatie en de markt worden gezien als communicerende vaten. De keuze van het vastgoed business model bepaalt namelijk hoe de samenwerking tussen hen zich verhoudt en kenmerkt. Elke werkwijze moet passen bij en in balans zijn met de kerncompetenties van zowel de corporatie als de marktpartijen. In de onderstaande afbeelding hebben wij dat schematisch uitgewerkt. Het 'knooppunt' in de bedrijfskolom is de belangrijkste schakel tussen corporatie en de markt; per vastgoedmodel ligt deze op een ander managementniveau.

Communicerende vaten  
Knooppunten bedrijfskolom

|                             | Vastgoedingenieur<br>Traditioneel   | Vastgoedmanager<br>Resultaatgericht samenwerken   | Vastgoedregisseur<br>Ketenintegratie  | Vastgoedinnovator<br>Netwerksamenwerking  |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| I. Besturen Onderneming     | Bestuur & directie<br>Traditionele inrichting organisatie:<br>Wonen, Vastgoed,<br>Financiën en Staf                       | Bestuur & directie<br>Focus op beheersing processen   | Bestuur & directie<br>Substantieel bedrijfskolom-<br>verkorting heeft effect op omvang<br>en samenstelling organisatie                    | <b>KNOOPPUNT</b><br>Besturen Onderneming<br>Sturen op SPI onderneming.<br>Markt neemt integraal (deel)<br>portefeuille over |
| II. Portefeuille Management | Managers Vastgoed, Wonen<br>Traditioneel strategisch<br>voorraadbeleid  | Portefeuille manager<br>is adviseur of lijnmanager<br>en verantwoordelijk<br>voor portefeuilleplan  | <b>KNOOPPUNT</b><br>Portefeuille Management<br>Sturen op strategisch prestatie<br>indicatoren (SPI) deelprocessen<br>vastgoedportefeuille | Markt neemt (delen)<br>vastgoedportefeuille<br>Portefeuille Management over   |
| III. Asset Management       | Teamleiders Verhuur, Onderhoud,<br>Ontwikkeling<br>Traditioneel bedrijfsbureau<br>MJOB & werkvoorbereiding                | <b>KNOOPPUNT</b><br>Asset Management<br>Sturen op tactische prestatie<br>indicatoren (TPI) complexen,<br>w.o. total cost of ownership (TCO) | Markt neemt<br>deel (processen)<br>Asset Management over  | Werkzaamheden worden<br>overgenomen door de markt.  |
| IV. Property Management     | <b>KNOOPPUNT</b><br>Property Management<br>Sturen op operationele indicatoren<br>(OPI) complex, projecten<br>en bouwdelen | Markt neemt groot deel<br>Property Management over  | Werkzaamheden worden<br>overgenomen door de markt.  | Werkzaamheden worden<br>overgenomen door de markt.  |

© Key Vision B.V.

Om elkaar goed te kunnen begrijpen en innovatief samen te werken, helpt het wanneer corporatie en partners zich wederzijds inleven hoe de organisatie functioneert, wat de belangen zijn en waarom de dingen worden gedaan zoals ze worden gedaan. Wanneer bijvoorbeeld de corporatie kiest voor 'Vastgoedmanager', dan zal 'de Markt' zich moeten kunnen inleven in en kennis hebben van het asset management. De corporatie daarentegen, zal juist meer afstand moeten nemen van (delen van het) property management, maar ook open moeten staan voor de wijze waarop de markt haar nieuwe verantwoordelijkheden op pakt. Samen zullen ze een werkwijze moeten ontwikkelen die in de praktijk meer oplevert voor beiden, dan in de 'oude' situatie.

**Waar liggen kansen voor verbetering vastgoedfunctie**

*Vakmanschap*

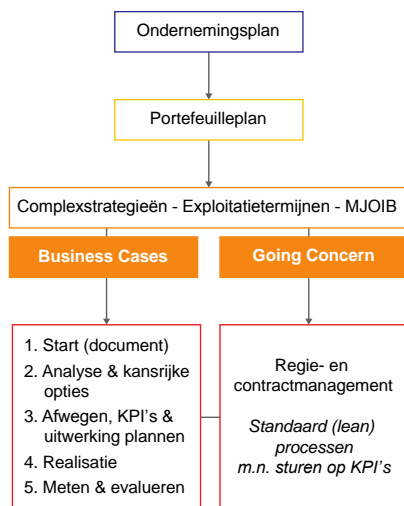
We hebben de sector zien veranderen; anders, niet per definitie beter. Ons pleidooi is niet zo zeer terug naar de kerntaken van de corporatie, maar eerder een herwaardering van het vakmanschap dat je nodig hebt om op alle managementniveaus een vastgoedportefeuille op het scherp van de snede te kunnen ontwikkelen en onderhouden. Niet terug naar de 'goede oude tijd', maar modern opdrachtgeverschap en een bijbehorende bedrijfscultuur die past bij de positionering van de vastgoedfunctie. Bestuurders, managers en medewerkers die weten waar ze goed in (willen) zijn, waarin vooral niet en weten met wie ze willen samenwerken, om de gewenste resultaten te realiseren.

## Focus

Beoordeel waar je goed in wilt zijn en waarin vooral niet. Investeer consequent in de ontwikkeling van daarbij passende competenties. Bepaal vervolgens geschikte inkoop- en samenwerkingsvormen die daaraan complementair zijn, ontwikkel een robuust afwegingskader om als goed opdrachtgever kansrijke oplossingen te kunnen toetsen en prestatie indicatoren om te kunnen sturen op resultaten.

## Sturen op waarde

Wordt makkelijker wanneer je beter onderscheid maakt tussen zogenaamde 'going concern' en 'business cases'. Het accent van 'going concern' ligt op regie- en contractmanagement, waar mogelijk project ongebonden werken, slim en efficiënt werken en sturen op harde prestatie indicatoren (KPI's). Terwijl het bij 'business cases' vooral gaat om complexe vraagstukken effectief op te lossen. 'Wicked problems', waar meerdere oplossingen mogelijk zijn, maar die echter door verschillende belanghouders anders worden gewaardeerd; er valt dus iets af te wegen.



© Key Vision B.V.

### Voorbeeld going concern

Dagelijks onderhoud (reparatieverzoeken, standaard mutaties), contract- en planmatig onderhoud (CV, liften, schilder- en dakwerk) en servicekosten (tuinonderhoud en schoonmaken).

### Voorbeeld business case 1

Complex is 40 jaar oud, (groot) onderhoud nodig. Complexstrategie is 'consolideren' (> 25 jaar). Er is echter sprake van een 'enkelvoudig complex vraagstuk' vanwege fundatieproblemen. Onderzoek is nodig en de uitkomst kan variëren van € 1 K tot € 30 K. Strategie 'consolideren' is daarom onbetrouwbaar, omdat meerdere oplossingsrichtingen mogelijk zijn: herontwikkeling, verkoop, groot onderhoud. Er valt dus wat af te wegen, zoals draagvlak, toegevoegde waarde vastgoedportefeuille, huurders, marktwaarde, risico en financieel kader. Dan pas is het verantwoord om de complexstrategie definitief vast te stellen en de plannen nader uit te werken.

### Voorbeeld business case 2

Complex is 60 jaar oud. Wel grote behoefte aan deze portiekflats zonder lift, echter functioneel en technisch niet meer van deze tijd. De gemeente heeft een masterplan voor het stadshart gemaakt, waar deze complexen staan. Er is sprake van een 'meervoudig complex vraagstuk', meerdere oplossingsrichtingen zijn mogelijk, die door verschillende belanghouders anders worden gewaardeerd. Gemeente heeft de grond nodig, huurders willen blijven wonen en de corporatie wil geen onrendabele top. Er valt dus iets af te wegen.

### Voorbeeld business case 3

Wel of niet dagelijks onderhoud in eigen beheer? De knel- en verbeterpunten en drie kansrijke oplossingen worden benoemd: 1) eigen vaklieden behouden; 2) geheel uitbesteden aan aannemer, maar zelf de klantencontacten doen, of 3) zowel de eigen dienst als het 'KCC\_ onderhoud' uitbesteden. Beoordelings- en selectiekader en de KPI's m.b.t. kosten en kwaliteit dienstverlening worden opgesteld. Deze vormen de basis om te komen tot de meest passende oplossing voor de corporatie.

## II. De Verkenning

Tijdens de Verkenning worden op basis van een bedrijfsanalyse de huidige vastgoedfunctie gepositioneerd en de gewenste ontwikkelrichting bepaald; bestemming en reis worden gepland. De Verkenning bestaat uit zeven stappen:

1. De eerste stap **bestuurlijke noodzaak & ambitie** is een quick scan van de onderneming en toets van de (vastgoed)prestaties aan externe normen. Wat zijn de knelpunten, welke resultaten wil het bestuur realiseren en wat is zijn visie op de ontwikkelrichting van de onderneming, in het bijzonder de focus en inrichting van de vastgoedfunctie. Wat zijn de condities waaronder medewerkers en managers functioneren en welke hindernissen moeten worden overwonnen om de gewenste resultaten te behalen? Hoe groot is de bestuurlijke noodzaak, motivatie en ambitie om te veranderen en wat is het kader of speelruimte waarbinnen dat kan gebeuren?
2. De tweede stap **positionering vastgoedfunctie** gebeurt met behulp van de vier archetypen vastgoedmodellen. De kenmerken en valkuilen per vastgoedmodel worden besproken en het gewenste vastgoedmodel wordt globaal omschreven. Met dit strategisch uitgangspunt wordt de gewenste ontwikkelrichting van de vastgoedfunctie aangegeven. Dit is een voorlopig uitgangspunt, omdat het vervolgtraject leert dat zaken naar voortschrijdend inzicht kunnen wijzigen.
3. Het **beoordelen van mensen** kan op diverse manieren plaatsvinden. Men kan gebruik maken van bestaande beoordelingen. Mogelijk nadeel is echter dat deze een te rooskleurig beeld geven en of onvoldoende inzicht geven in de ontwikkelmogelijkheden van mensen naar een ander vastgoed business

model. Een relatief snelle en adequate oplossing is om de mensen '360 graden te beoordelen'. Bijvoorbeeld door feedback uit de directe omgeving. Wellicht dat niet iedereen een even scherp beeld heeft van het functioneren en de ontwikkelmogelijkheden van mensen in de breedte, maar uit ervaring blijkt dat de totale som van beoordelingen een redelijk adequaat beeld geeft. Het resultaat is het functioneren van mensen in relatie tot de huidige vastgoedfunctie, maar ook de ontwikkelmogelijkheid in relatie tot het gewenste vastgoedmodel. Daarnaast bieden bijvoorbeeld individuele interviews met medewerkers inzicht in zowel de pijnpunten als verbetermogelijkheden en mate van draagvlak voor verandering.

4. De vierde stap **beoordelen gereedschap** gaat over de aanwezigheid, kwaliteit en toepasbaarheid van het gereedschap, zoals ICT, beleids- en afwegingskaders, de MJOIB, analyse- en expertsystemen. Het ontwikkelen en adequaat kunnen toepassen van gereedschap is een competentie en moet complementair zijn met het type vakbekwaamheid van de medewerkers en managers. Mits goed toegepast, levert goed gebruik van gereedschap een hefboomwerking. Het tegenovergestelde kan ook gebeuren. Bij slecht gebruik levert gereedschap alleen maar negatieve waarde op: 'kost geld'! Per vastgoedmodel ligt het accent van het gebruik van gereedschap net weer even anders. Immers, wanneer de corporatie bijvoorbeeld (delen) van het property management uitbesteedt, dan zal zij minder behoefte hebben aan daarvoor benodigd gereedschap.
5. In de vijfde stap staat het **beoordelen van processen** centraal. Het gaat daarbij over specifieke vastgoedprocessen en de samenhang met functie- of afdelingsoverstijgende hoofdprocessen, zoals 'vastgoedsturing'. Uit de analyse en beoordeling van de processen komt naar voren of de corporatie grip heeft op de processen en in staat is haar strategie uitvoerbaar te maken. Zo niet dan zullen deze waarschijnlijk leiden tot relatief hoge (indirecte) kosten en voor verbetering vatbaar zijn. Op basis van dit inzicht worden de belangrijkste knel- en verbeterpunten benoemd. Optimaliseren van processen gebeurt in de praktijk meestal met de direct betrokken medewerkers en belangrijke externe partners.
6. In de zesde stap **gap & match** wordt op basis van voorgaande stappen beoordeeld hoe de huidige vastgoedfunctie functioneert. Vervolgens wordt beoordeeld of en in welke mate de onderneming in staat is om andere vastgoedmodellen toe te passen, in het bijzonder het vastgoedmodel dat in de tweede stap voorlopig is vastgesteld.
7. In de zevende stap wordt tot slot aangegeven langs welke weg de gewenste vastgoedfunctie kan worden gerealiseerd. Onderdeel van het advies is een robuust **programmaplan & interventies**, dat de basis is voor het veranderproces. Dit programmaplan wordt vervolgens weer uitgewerkt in concrete plannen, projecten en business cases waaraan tijd, middelen en capaciteit zijn gekoppeld.

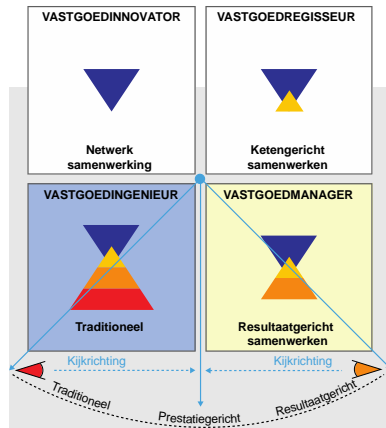
### **Equilibrium**

Ons uitgangspunt is dat de vastgoedmodellen in theorie even effectief en efficiënt zijn, maar dat er verschillen zijn tussen directe en indirecte kosten; de verhouding 'make or buy' verschilt per model. Toch blijkt uit onderzoek dat bijvoorbeeld prestatie- en resultaatgericht onderhoud leidt tot forse besparingen. Een conclusie die dus haaks staat op onze veronderstelling. Hoe kan dat?

Iets relatief simpels als betrouwbare complexstrategieën en MJOIB opstellen of een business case analyse maken van complexe projecten, blijkt in de praktijk een lastige opgave. De basis, waaronder de beschikbaarheid van betrouwbare en actuele data, is in veel gevallen gewoonweg onvoldoende. Daarom kiezen veel corporaties allereerst voor het optimaliseren van de basis, om vervolgens het onderhoud meer marktconform en prestatiegericht in te kopen en verbetering van de efficiëntie, door het reduceren van het aantal stappen; slimmer (lean) werken. Daarna maakt men de stap, - transitie -, naar resultaatgericht (en innovatief) samenwerken met partners. Randvoorwaarde om succesvol te zijn is de bijbehorende competentieontwikkeling van zowel de mensen als het gereedschap, zoals data, beleids- en sturingskaders, reken- en expertmodellen.

## Optimaliseren

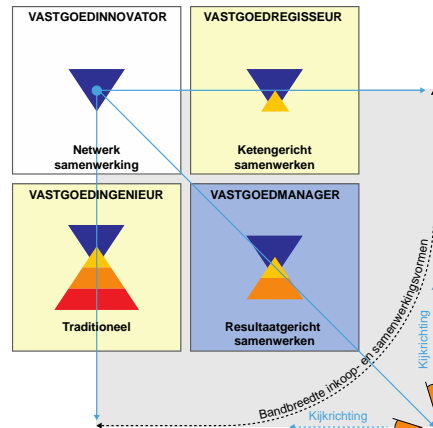
Optimaliseren basis en eerste stappen transitie



© Key Vision B.V.

## Transitie

Transitie afronden en borgen



## Doelen

In het onderstaande overzicht is een vereenvoudigd voorbeeld gegeven van doelstellingen per vastgoedmodel. Op basis van ervaring en toetsing aan externe normen kan ten opzichte van de huidige situatie 'NU' het aantal fte's lager worden. Voor een deel wordt dat weer gecompenseerd, omdat de markt een aantal taken van de corporatie overneemt ('+%'). Met name in dat laatste zit het venijn; hoe krijg je daar samen met de partners grip op?

### Doelen

Voorbeeld per vastgoedmodel

|  | NU    | Vastgoedingenieur                                     | Vastgoedmanager                               | Vastgoedregisseur   | Vastgoedinnovator  |
|--|-------|---|---|---|--|
| <b>Reduceren Indirecte kosten</b>                      |       |   |   |   |  |
| Fte's (vastgoedfunctie)                                | 100%  | 80%   | 60%   | 40%   | 20%  |
| Bakens verzetten                                       |       | <i>Slimmer werken</i>                                 | <i>Uitbesteden (deel) Marktconform inkoop</i> | <i>Uitbesteden (deel) asset en property management</i>    | <i>Uitbesteden (deel) portefeuille, asset en property management</i> |
| *Overheveling fte's leidt tot verhoging directe kosten |       |   | + %   | ++ %  | +++ %  |
| Onderhoud per won / jr.                                | 1.550 | 1.150   | 1.150 +%                                      | 1.150 ++%   | 1.150 +++%   |
| <b>Reduceren Directe kosten</b>                        |       |   |   |   |  |
| Planmatig Onderhoud won./jr.                           | 850   | 630   | 630 +%  | 630 ++%   | 630 +++%   |
| Dagelijks Onderhoud won./jr.                           | 700   | 520   | 520 +%  | 520 ++%   | 520 +++%   |
| <b>Professionaliseren Opdrachtgeverschap</b>           |       |   |   |   |  |
| Corporatie   |       | Traditioneel & Prestatiegericht samenwerken           | Resultaatgericht samenwerken                  | Ketengericht samenwerken                                  | Netwerk samenwerking   |
| 'de Markt'   |       | Levering capaciteit uitvoering onderhoud en nieuwbouw | Expert optimaliseren TCO_onderhoud            | Neemt deelprocessen over m.b.t. onderhoud en ontwikkeling | Neemt integraal (deel) vastgoedportefeuille over                     |

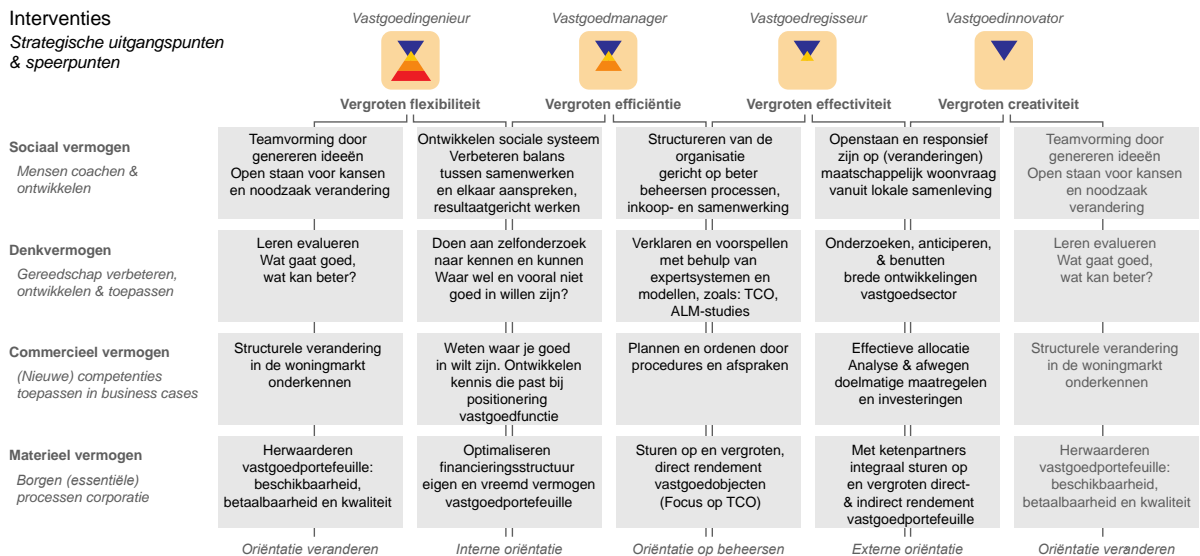
© Key Vision B.V.

## Interventies

Om de doelen te bereiken, kan de corporatie een mix aan interventies (maatregelen en acties) benoemen. De interventies hebben een relatie met het strategisch uitgangspunt en verschillen per vastgoed business model.

Onze voorkeur gaat er naar uit dat de interventies een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de competenties van mensen en hun gereedschap. Vervolgens wordt de nieuwe kennis in de praktijk aan de hand van concrete pilots of business cases toegepast en getest. Wanneer blijkt dat het werkt, dan borgen we de werkwijze in processen. Op dat moment begint de cyclus weer van voor af aan. Een iteratief proces van 'leren door doen'.

In de onderstaande afbeelding zijn per vastgoed business model acht kenmerkende interventies<sup>2</sup> aangegeven. Een corporatie met bijvoorbeeld het strategisch uitgangspunt 'Vastgoedmanager' versterkt het sociaal vermogen door het accent te leggen op samenwerken, elkaar aanspreken en procesgericht werken. Het denkvermogen door te onderzoeken waar je goed in kunt zijn en te investeren in data-, reken- en expertmodellen, met als doel betere voorspellingen te maken en beslissingen te kunnen nemen. Het commercieel vermogen door kennis effectief toe te kunnen passen en in staat zijn (beter) te plannen en te structureren. Het materieel vermogen, door optimaliseren van de vermogensstructuur en meer sturen op direct rendement, total cost of ownership (TCO).



Bron: aangepast en afgeleid van Hardjono

© Key Vision B.V.

### Voorbeelden concrete maatregelen en acties

In de onderstaande afbeelding zijn per resultaatgebied voorbeelden van activiteiten en gereedschap benoemd, die nodig zijn om de vastgoedplanning & -cyclus te kunnen doorlopen en continu te verbeteren. Een portefeuille analyse is bijvoorbeeld nodig om de complexstrategieën te kunnen benoemen. Deze zijn weer nodig om de exploitatietermijn per complex te kunnen bepalen en de MJOIB op te stellen.

Overzicht van activiteiten en benodigd gereedschap per resultaatgebied

|                                    | 1. Vaststellen doel (deel) proces<br>Kaders aangeven & Proces starten                     | 2. Analyseren vraagstukken<br>Benoemen kansrijke opties en oplossingen   | 3. Opties (integraal) afwegen,<br>Vaststellen doelen (KPI's)<br>Uitwerken in plannen             | 4. Realiseren,<br>monitoren en bijsturen<br>plannen & programma's                         | 5. Meten & evalueren resultaten<br>Auditen processen<br>Opstellen verbeterplannen |
|------------------------------------|---|--|--|---|---|
| <b>I. Besturen Onderneming</b>     | ● Governance, statuten e.d.   | ● Analyse toekomst-scenario's onderneming<br>● Dialoog belanghouders   | ● Ondernemingsplan<br>● Jaar- en meerjaren bedrijfsbegroting<br>● KPI's onderneming              | ● Managementrapportages bedrijf   | ● Beoordelen proces en kwaliteit besturing onderneming                            |
| <b>II. Portefeuille Management</b> | ● Investeringsbeleid- en statuut<br>● Afwegingskader portefeuille en asset management     | ● Woningmarktanalyse<br>● Portefeuille analyse, beoordelen scenario's en o.a. risicotoleranties                  | ● Portefeuilleplan<br>● Integrale Vastgoed-begroting<br>● Strategische PI's vastgoedportefeuille | ● Managementrapportages performance vastgoedportefeuille                                  | ● Beoordelen proces en kwaliteit portefeuille management                          |
| <b>III. Asset Management</b>       | ● Verhuurbeleid<br>● Onderhoudsbeleid<br>● Verkoopbeleid<br>● Inkoopbeleid                | ● 'Hold & sell' analyse<br>● Complexstrategieën Exploitatietermijnen Complexbeleid                               | ● Verhuur-, verkoop-, MJOIB- en nieuwbouw-programma's<br>● Tactische PI's deelportefeuilles      | ● Managementrapportages realisatie verhuur-, onderhouds-, verbeter-, nieuwbouwprogramma's | ● Beoordelen deelprocessen asset management                                       |
| <b>IV. Property Management</b>     | ● Complexbeheerplannen<br>● Afwegingskader projecten<br>● Specificeren vraag en resultaat | ● Projectontwikkeling initiatief- en definitiefase<br>● Uitwerken onderhouds- en verbetervarianten en scenario's | ● Vaststellen operationele PI's, Fase Beslis<br>Documenten gereed voor aanbesteding, uitvoering  | ● Projectbewaking realisatie onderhouds-, verbeter-, nieuwbouw-projecten en -activiteiten | ● Beoordelen verhuur, verkoop, beheer-, onderhouds- en nieuwbouwprocessen         |

© Key Vision B.V.

<sup>2</sup> Afgeleid van het vierfasenmodel van Hardjono



### III. De Ontdekkingstocht

#### ***Leren door doen***

Waar het op neer komt, is dat de organisatie, bestuur, managers, medewerkers, maar ook de RvC met elkaar op reis gaan. 'We gaan naar Zweden om te kanoën of wellicht liever naar Zwitserland om te mountainbiken, maar via welke route, wat we onderweg tegenkomen en wanneer we precies de bestemming bereiken, weten we nog niet.'

Met andere woorden, je kunt niet alles van tevoren inplannen en risico's uitbannen. Onze filosofie is daarom *leren door doen*. Beginnen met het ontwikkelen van mensen en gereedschap op alle managementniveaus door coaching on the job. Veranderen terwijl de winkel open is, overwinnen van diverse hindernissen en stap voor stap, de gemaakte keuzes implementeren en borgen. Dat gaat niet van zelf en vraagt om leiderschap met lef, doorzettingsvermogen en noeste arbeid.

Begin daarom gewoon en heb bij wijze van spreken het *lef om van die brug af te springen*. Daag elkaar uit, corporaties en vastgoedbedrijven, ontwikkel een werkwijze die past bij de maat van de opgave en aard van de ondernemingen en schrijf elkaar in het begin niet teveel voor. Pas de opgedane kennis en het ontwikkelde gereedschap samen met marktpartijen toe op diverse business cases en borg dan pas de werkwijze in procesbeschrijvingen. Om te beginnen op hoofdlijnen met de belangrijkste mijlpalen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

#### ***Succesfactoren verbeter- en transitieopgave?***

Veel van de afzonderlijke werkzaamheden en benodigde competenties van de corporatie respectievelijk de vastgoedfunctie zijn niet bepaald 'rocket science'. Echter, om de benodigde competenties in samenhang effectief in te zetten is lastig. Het hybride karakter van de corporatie en de specifieke context waarin corporaties moeten functioneren zijn veel complexer dan op het eerste oog is waar te nemen en worden dan ook sterk onderschat, met als gevolg dat zaken half worden opgepakt en er sprake is van onvoldoende verdieping. Vastgoedsturing en -management is een vak dat vraagt om verdieping om te kunnen doorgronden waar het nu werkelijk om gaat, om met elkaar de kennis te ontwikkelen en ervaring op te doen en om continue te kunnen verbeteren. Op basis van onze eigen ervaring en gesprekken hierover zijn volgens ons de belangrijkste succesfactoren:

- Onderschat de opgave niet
- Hoofd van bijzaken onderscheiden
- Risicomanagement is ook kansen benutten
- Volledig, maar niet uitputtend
- Draagvlak is communiceren
- Leiderschap (met lef)

*Onderschat de opgave niet.*

Doorgrond de complexiteit en maak gebruik van een routekaart of denkraam dat houvast, overzicht en samenhang biedt en ontwikkel daarmee een gemeenschappelijke taal die iedereen begrijpt.

*Hoofd van bijzaken onderscheiden.*

Stel jezelf continu de vraag: 'waarom doe ik dit, hoe kan het beter en sneller?' Benoem de belangrijkste mijlpalen, risico's en kansen en verval niet in onleesbare procedures die onnodig leiden tot stapeling van beheersingssystemen en onvoldoende ruimte overlaten voor de ontwikkeling van (vakvolwassen) medewerkers. Werk stap voor stap en speel flexibel in op kansen en tegenvallers. Werken met heldere doelstellingen en normen werkt louterend, omdat managers en medewerkers worden gedwongen zaken in samenhang te zien en keuzes te maken. Benoem de belangrijkste kritische prestatie indicatoren en ontwikkel een robuust afwegingskader, zodat je in staat bent te sturen op resultaten en oplossingsrichtingen evenwichtig te toetsen.

### *Risicomanagement is ook kansen benutten*

De reguliere dagelijkse en cyclische werkzaamheden lopen gewoon door. Dat betekent dat medewerkers en managers de tijd en ruimte moeten krijgen om beide goed te doen. Maar dat betekent ook dat je beheerste risico's moeten nemen. Zonder risico's geen rendement! Sterker, risico's kunnen ook kansen bieden. Elke organisatie heeft sterke punten. Beoordeel welk gereedschap en welke competenties een sleutelpositie innemen en voldoen aan de gewenste basiskwaliteit. Beschouw dat als waardevol fundament om verder te kunnen bouwen. Beoordeel welke mensen een meer dan evenredige bijdrage kunnen leveren en plaats ze op de juiste posities. Dat zijn niet noodzakelijkerwijs de medewerkers of managers die het zogenaamd goed doen, dat kunnen ook mensen zijn die onder het 'juk' van slecht functionerende managers werken, maar doordat ze de ruimte krijgen, tot wasdom komen.

### *Volledig maar niet uitputtend*

Om het programmaplan verder handen en voeten te geven, is het belangrijk dat daarvoor stukken en presentaties worden geproduceerd. Iemand moet worden aangewezen om relatief veel werk te steken in het opstellen van een startnotitie voor een specifiek onderwerp. Bijvoorbeeld: inkoopvisie, portefeuille analyse en complex strategieën, een verbeterplan voor de MJOIB. Doel is dat collega's als het ware een vliegende start maken, zich in kunnen lezen in combinatie met presentaties en de goede discussie met elkaar kunnen voeren. Hou de snelheid en dynamiek er in en zorg er voor dat mensen pro actief input op halen bij collega's en vice versa. Vaak dragen mensen argumenten aan om iets niet te (hoeven) doen. Bijvoorbeeld: 'informatie is incompleet' of 'het kader is onvoldoende duidelijk'. Vaak klopt dat, desalniettemin is het veelal goed mogelijk om een aantal aannames te doen en gewoon te beginnen. Help mensen uit te vinden dat op basis van beperkte informatie, vaak robuuste en goed bruikbare kaders zijn te maken. Bijvoorbeeld het benoemen van (voorlopige) normen voor het onderhoud.

### *Draagvlak is communiceren*

Een belangrijke randvoorwaarde is een degelijke overlegstructuur. Bijvoorbeeld een maandelijks 'afdelingsoverleg', waar nieuwe ontwikkelingen worden besproken. Dat zelfde geldt voor het gehele bedrijf. Zorg ervoor dat andere afdelingen en MT regelmatig op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen. Goed voorbereide overleggen met intensieve kennisoverdracht en ruimte voor discussie. Neem tijd voor het verkrijgen van draagvlak door de kracht van herhaling. Besteedt ook tijd aan de samenhang en probeer de onderwerpen vanuit meerdere managementniveaus te belichten: strategisch, tactisch en operationeel. Presenteer resultaten, laat zien waar je vandaan bent gekomen, waar je nu staat en waar je naar toe gaat!

### *Leiderschap (met lef)*

Om bovenstaande succesfactoren te kunnen waarborgen speelt leiderschap een belangrijke rol. Het gaat daarbij om een combinatie van visie ontwikkelen en ideeën consequent, gestructureerd en koersvast doorvoeren; coachen maar ook aanspreken; enthousiast beginnen maar ook iets afmaken; balans tussen sturen op kostenverlaging door minder fte's en investeren in mensen met andere competenties; mensen enerzijds inspireren maar anderzijds ook gewoon het lef hebben om te zeggen 'zo doen we het gewoon'.

## Meer weten

### ***Tips voor corporaties die stappen willen zetten op dit vlak***

Wij adviseren corporaties om een analyse te maken 'waar sta ik nu, welke vastgoeddoelen wil ik bereiken, hoe maak ik mijn strategie uitvoerbaar, waar wil ik vooral zelf goed in zijn en waarin vooral niet'. Breng focus aan en beoordeel wat de beste route is om je doel te bereiken. Het gaat uiteindelijk om het kunnen maken van doelmatige keuzes, kostenreductie en innovatief samenwerken!

### ***Gerelateerde onderwerpen***

In onze dagelijkse praktijk zijn wij vaak betrokken bij verbetertrajecten op het gebied van vastgoedbeheer- en ontwikkeling. Voor de volgende onderwerpen hebben wij onze visie en aanpak nader uitgewerkt:

- Succesvol verbeteren vastgoedfunctie corporatie  
*Doelmatige keuzes, kosten reductie en innovatief samenwerken door professionaliseren opdrachtgeversrol*
- Vastgoed business modellen  
*Kenmerken leiderschap, cultuur en interventies*
- Sturen op waarde & managen vastgoedprocessen  
*Een besturingsmodel voor portefeuille, asset en property management*
- Inkoop- en samenwerkingsvormen  
*De asset manager als professioneel opdrachtgever*
- Competentieontwikkeling  
*Coaching on the job van managers en medewerkers*
- Gereedschap, hefboom of kostenpost;  
*Wat heb je echt nodig per vastgoed business model*
- Lean  
*Continu samen verbeteren van processen*

### ***Uw ervaringen en visie delen***

Ook wij zijn in ontwikkeling en doen dagelijkse 'ontdekkingen'. Laat ons weten wat u van dit artikel vindt?

### ***Interessant voor uw corporatie?***

Wanneer u de vastgoedfunctie van uw organisatie wilt beoordelen, of als u de vastgoedfunctie wenst door te ontwikkelen richting marktconformiteit en efficiënt vastgoedbeheer, richting prestatie- of wellicht resultaatgericht samenwerken, dan komen wij graag vrijblijvend bij u langs voor een kennismakingsgesprek. Voor het maken van een afspraak kunt u contact opnemen met Olaf Piekhaar, 06-42135434 of via [olaf@key-vision.nl](mailto:olaf@key-vision.nl).

### ***Wie zijn wij?***

Olaf Piekhaar adviseert corporaties en implementeert veranderingen op het gebied van vastgoedsturing, vastgoedmanagement en projectontwikkeling.



in samenwerking met:

