

DIENEN EN VERDIENEN MET VASTGOED

Vastgoedsturing bij wooncorporaties

De ontwikkeling van de wooncorporaties staat niet stil. De maatschappelijke omgeving verandert, de woningmarkt verandert. Maatschappelijke ondernemingen, dus ook corporaties, krijgen daardoor te maken met nieuwe verwachtingen. Bijvoorbeeld op het vlak van de maatschappelijke effectiviteit van het beleid en het bieden van transparantie in beleidsvorming en verantwoording. Wooncorporaties steken mede daarom veel tijd en energie in de professionalisering van het bedrijf. De vastgoedsturing dient, als essentieel onderdeel van die bedrijfsvoering, mee te groeien in die ontwikkeling.

Dit manifest schetst, in de vorm van een aantal statements, een karakteristiek van een eigentijdse vorm van vastgoedsturing. Voor een ieder die betrokken is bij de professionalisering van de wooncorporaties. SEV en RIGO willen deze vorm nader handen en voeten geven.

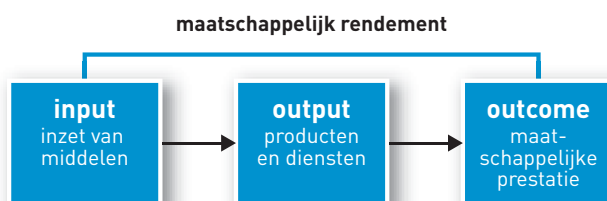


Vastgoedsturing heeft een centrale plaats in de bedrijfsvoering

Bij de wooncorporatie draait het voor een groot deel om vastgoed, vooral woningen, maar ook bedrijfsvastgoed en maatschappelijk vastgoed. Vastgoedsturing heeft daarom een centrale plaats in de bedrijfsvoering; het is "het samenspel van de bedrijfsprocessen binnen een vastgoedonderneming" (Wikipedia). De wooncorporatie is behalve een vastgoedonderneming ook een maatschappelijke onderneming. Dat heeft consequenties voor de vastgoedsturing.

De maatschappelijke prestaties zijn leidend, ook voor vastgoedsturing

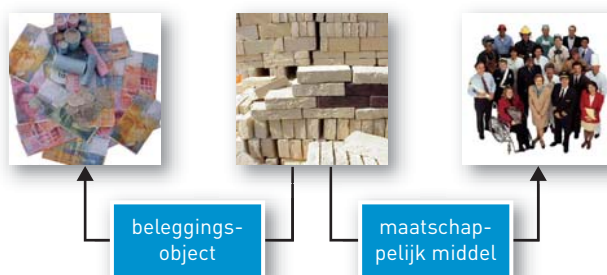
De wooncorporatie is een maatschappelijke onderneming. Dergelijke ondernemingen helpen maatschappelijke opgaven op te lossen; de overheid en de markt kunnen dat niet alleen. De 'output' die de maatschappelijke onderneming in de vorm van (woon)diensten en producten realiseert, staat in dienst van het maatschappelijk presteren (ook wel outcome of maatschappelijke effecten of opbrengsten genoemd). Veel van die diensten en producten zullen financieel onrendabel zijn – anders had de markt deze taak wel opgepakt – en vragen dus om externe financiële bijdragen of bijdragen uit renderende activiteiten van de onderneming.



Bron: Deuten en De Kam

Vastgoed heeft twee functies: beleggingsobject én maatschappelijk middel

De wooncorporatie is een bijzondere maatschappelijke onderneming. Bijzonder, omdat de corporatie al haar activiteiten, dus ook alle financieel onrendabele activiteiten, moet financieren uit de opbrengst van haar eigen vastgoed. Zij is dus niet afhankelijk van subsidies of donaties van derden. Vastgoed, voornamelijk woningen, is een beleggingsobject voor de wooncorporatie. Tegelijkertijd is het de kern van de (woon)dienst die de corporatie levert én een middel om maatschappelijke interventies te plegen (op wijkniveau, maar ook op individueel niveau). De corporatie dient bij het formuleren van beleid en van plannen steeds te bedenken welke functie het vastgoed heeft: soms krijgt de financiële opbrengst nadruk, soms de maatschappelijke.



Bron: RIGO

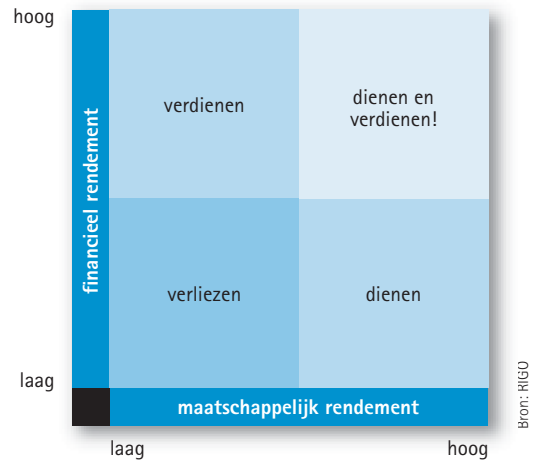
DE BETEKENIS VAN VASTGOED

Vastgoed is het belangrijkste middel waar de wooncorporatie over beschikt. De waarde van dit middel is op een aantal manieren te berekenen. In de praktijk gebeurt dat altijd met behulp van economische grootheden. De betekenis van het vastgoed vanuit het oogpunt van de maatschappij reikt verder dan de traditioneel berekende economische waarde. Een greep:

- De woning biedt onderdak maar ook geborgenheid en een gelegenheid tot schuilen. Als 'thuisbasis' is de woning een ankerpunt in het dagelijks leven. De woning is in het sociale verkeer tevens de belangrijkste ontmoetingsplaats en is voor de bewoner de plaats om allerlei activiteiten te ontplooiën, zowel privé- als werkgerelateerde activiteiten.
- De woning vervult niet alleen een basisbehoefte, maar heeft voor de bewoner(s) ook een belangrijke symboolfunctie. Een aantrekkelijke woning in een prettige woonomgeving draagt bij aan een positief zelfbeeld en aan de emancipatie van bewoners.
- Veel woningen, wooncomplexen en andere vastgoedobjecten zijn cultuurdragers, door de esthetische waarde en/of de historie van die objecten. Vastgoedobjecten zijn voor de lokale samenleving bronnen van verhalen en emoties.
- Het vastgoed van de corporatie staat, door het overwegend positieve beleggingsresultaat, borg voor de relatieve autonomie van de onderneming, waardoor het ondernemerschap gestimuleerd wordt. Dit ondernemerschap komt in principe ten goede aan de maatschappelijke prestaties.
- Het vastgoed en de grondpositie die met het eigendom van het vastgoed samenhangt, geven de corporatie een machtsmiddel in handen waarmee de onderneming de uitvoering van haar beleid kracht bij kan zetten.

Vastgoedsturing is een evenwichtsoefening

De wooncorporatie streeft naar een zo groot mogelijke maatschappelijke opbrengst en tegelijkertijd ook naar een optimaal financieel resultaat. De wooncorporatie zet immers het financiële surplus weer in voor maatschappelijke activiteiten die financieel onrendabel kunnen zijn. Vastgoedsturing dient daarbij voor een consistent verband tussen doelen, productie en middelen te zorgen. In dit optimalisatievraagstuk speelt niet alleen de ruimtelijke dimensie een rol – waar in de portefeuille liggen de grootste maatschappelijke opgaven en de grootste verdienmogelijkheden – maar ook de chronologische dimensie: wanneer zijn de grootste opgaven te verwachten; moet de corporatie op korte termijn vooral sparen of juist spenderen. Er zijn soms ook indirecte effecten: plannen (activiteiten) die bedoeld zijn om maatschappelijk rendement te halen, hebben ook effect op de waardeontwikkeling (en dus op het beleggingsresultaat) van het vastgoed. Omgekeerd kan ook: activiteiten die bedoeld zijn om financieel rendement te behalen, beïnvloeden de maatschappelijke prestatie. De corporatie moet zich al met al een ware evenwichtskunstenaar tonen. En vastgoedsturing is daarbij de evenwichtsstok.



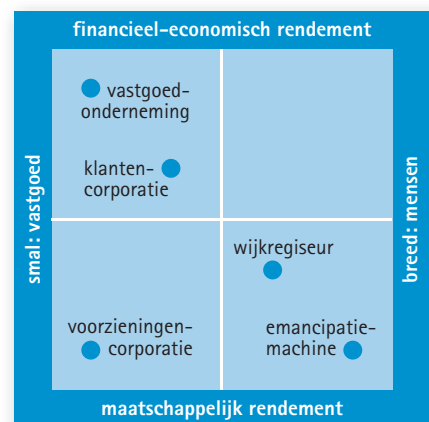
Vastgoedsturing richt zich vooral op lokale maatschappelijke opgaven

In het 'wetboek' van de corporatiesector, het Besluit Beheer Sociale Huursector, is een aantal prestatievelden voorgeschreven. Centraal staat het leveren van voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen. Twee prestatievelden zijn van meer recente datum: bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en bijdragen aan arrangementen van wonen en zorg en/of welzijn. Al deze prestatievelden vragen om een lokale inkleurings van het vastgoedbeleid, toegesneden op de lokale of regionale woningmarkt en op de lokale maatschappelijke opgaven ten aanzien van wonen, zorg en welzijn. Dat neemt niet weg dat corporaties ook te maken hebben met landelijke opgaven, bijvoorbeeld op het terrein van energiebesparing en duurzaamheid.



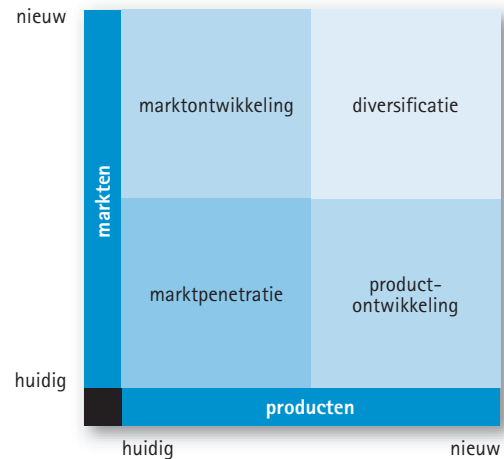
Vastgoedsturing vraagt om een expliciete rolopvatting

Hoewel de corporatie zich richt op de lokale maatschappelijke opgaven, is er altijd ruimte voor eigen visies en keuzen. Die keuzen kunnen betrekking hebben op de klantgroepen die de corporatie wil bedienen en op de producten die zij wil voeren, maar ook op de rol die zij in het lokale netwerk wil bekleden. De gekozen rol en (markt)positie functioneren als afwegingskader; voor de corporatie zelf, maar ook voor haar belanghouders. Een dergelijk kader maakt duidelijk op welke lokale opgaven de corporatie zich zal richten en welke activiteiten zij zal willen ontplooiën. En dan wordt ook duidelijk welke functie het vastgoed hierbij zal moeten vervullen.



Het vastgoed is het belangrijkste, maar niet het enige (productie)middel

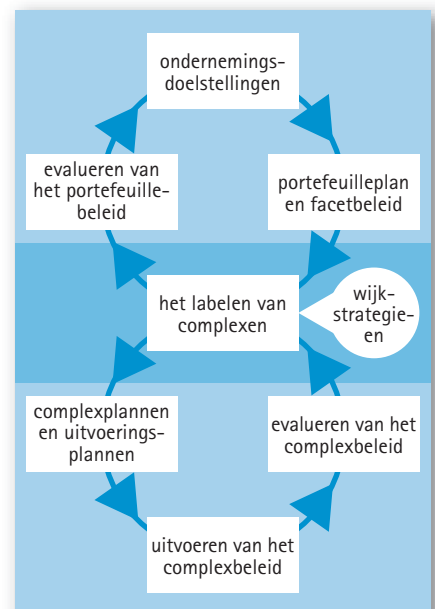
Wooncorporaties kunnen zich beperken tot de traditionele klantgroepen en de traditionele woondiensten en producten. Zij kunnen ook, afhankelijk van de lokale opgaven en van hun gekozen rol en positie, een breed samengesteld aanbod aan de (lokale) maatschappij doen, waarbij zij de grenzen van het corporatiedomein en dat van andere (maatschappelijke) ondernemingen opzoeken. Dat aanbod kan activiteiten betreffen die weinig of geen relatie meer hebben met het vastgoed, maar wel financiële bijdragen verlangen uit de opbrengst van het vastgoed en meestal ook effecten zullen hebben op de waardeontwikkeling van het vastgoed. En dus belangrijk zijn in het kader van de vastgoedsturing.



Bron: H.I. Ansoff

Communicatie en samenwerking zijn een cruciaal onderdeel van vastgoedsturing

De wooncorporatie heeft veel belanghouders. Het gaat om netwerkpartners en klanten, maar ook om partijen aan wie de corporatie verantwoording verschuldigd is. Belanghouders moeten invloed kunnen hebben op de belangrijkste keuzen die de corporatie in het proces van vastgoedsturing maakt. De bekende beleidscyclus volgend, gaat het om doelen stellen, beleid en plannen maken en het evalueren van de uiteindelijke resultaten. De beleidscyclus is gelaagd; het gaat bij wooncorporaties om plannen voor de totale vastgoedportefeuille, om wijkplannen en om plannen voor de verschillende complexen in die portefeuille. Dat vergt een nauwe samenwerking tussen de 'lagen' in de organisatie en tussen de verschillende disciplines. Het vergt ook dat inhoud en procesgang van vastgoedsturing tot in de haarvaten van de organisatie doorgedrongen zijn. Daarbij moet duidelijk zijn wie welke bijdrage levert aan het resultaat en wie voor welke stappen in het proces verantwoordelijkheid draagt.



Bron: RIGU

Het proces van vastgoedsturing vraagt om periodiek onderhoud

De inrichting van het sturingsproces is afhankelijk van de beleidskeuzen, de strategie en de plannen van de corporatie. De vastgoedsturing is gericht op het behalen van zowel maatschappelijk als financieel rendement in onderlinge samenhang waarbij het te behalen maatschappelijk rendement richtinggevend is. Om de beoogde prestaties te behalen gaat de wooncorporatie tal van samenwerkingsverbanden aan. Als maatschappelijke onderneming geeft zij haar belanghouders invloed op beleids-, strategie- en planvorming en voor het welslagen van het vastgoedbeleid is een goede interne verankering van het proces van vastgoedsturing cruciaal. Voldoende redenen om dit proces zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten en van tijd tot tijd aan een kwaliteitstoets te onderwerpen.

VASTGOEDSTURING GETYPEERD

- 1 Vastgoedsturing heeft een centrale plaats in de bedrijfsvoering.
- 2 De maatschappelijke prestaties zijn leidend; ook voor vastgoedsturing.
- 3 Vastgoed heeft twee functies: beleggingsobject én maatschappelijk middel.
- 4 Vastgoedsturing is een evenwichtsoefening.
- 5 Vastgoedsturing richt zich vooral op lokale maatschappelijke opgaven.
- 6 Vastgoedsturing vraagt om een expliciete rolopvatting.
- 7 Het vastgoed is het belangrijkste, maar niet het enige (productie)middel.
- 8 Communicatie en samenwerking zijn een cruciaal onderdeel van vastgoedsturing.
- 9 Het proces van vastgoedsturing vraagt om periodiek onderhoud.