



Aldert Dreimüller

In deze reeks interviews staan professionals uit de volkshuisvesting, de vastgoedsector of de politiek centraal. Degene die het laatst geïnterviewd is, wijst zelf de volgende kandidaat aan en legt hem of haar een aantal vragen voor. In deze aflevering stelt Aldert Dreimüller, directeur van roAg, vier vragen aan Peter van Os, partner bij Rigo Research en Advies en auteur van het boek 'Mensen, stenen, geld; het beleidsproces bij woningcorporaties', dat woningcorporaties concrete handvatten aanreikt voor het maken van beleid.



Peter van Os

**Peter van Os:**

## **Veel corporaties 'vergeten' hun vastgoedportefeuille**

Vastgoedbeleid raakt de volle breedte van de corporatie en zou dan ook centraal in de beleidscyclus moeten staan. Peter van Os: 'Vastgoedbeleid is soms een ondergeschoven kindje. Maar al te vaak wordt bij investeringsbeslissingen de vastgoedportefeuille vergeten.' Van Os denkt dan ook dat met de professionalisering van vastgoedsturing nog veel winst valt te behalen. Zowel waar het het beleidsproces als het uitwerken van beleid betreft.

*Welke plaats heeft vastgoedsturing in de bedrijfsvoering van de woningcorporatie?*

'Vastgoed heeft twee functies. Ten eerste kan een corporatie geen woondiensten aanbieden zonder woningen en ten tweede is het vastgoed kapitaal dat nodig is voor het investeren in niet-renderende activiteiten. Het ontwikkelen van vastgoedbeleid zou dus centraal moeten staan in de beleidscyclus. Dat is vaak nog niet het geval. Veel corporaties leggen het accent op klantgerichtheid, de organisatieontwikkeling of competentie management en 'vergeten' de vastgoedportefeuille. Gelukkig realiseert de meerderheid zich steeds meer het belang.'

*Welke winst is er met professionalisering nog te behalen?*

'Corporaties zijn geneigd om bij het formuleren van het beleid de nadruk te leggen op de investeringen die zij concreet in hun vastgoed willen doen, terwijl zij te weinig aandacht hebben voor het maatschappelijk effect van hun activiteiten. Je hebt hierin bovendien met andere partijen te maken, dus is het belangrijk te bepalen welke positie je als corporatie wilt innemen en welke verantwoordelijkheden je op je wilt nemen. Pas als dat duidelijk is, kunnen de maatschappelijke doelen - zoals het vergroten van de leefbaarheid, bijdragen aan de zelfredzaamheid of het vergroten van de slaagkans van woningzoekenden - en de concrete activiteiten om de doelen te realiseren, worden bepaald. Hierin valt nog veel te professionaliseren. Besluitvorming moet zoveel mogelijk op feiten worden gebaseerd.'

*Wat moet worden verbeterd aan de inbedding van de beleidscyclus in structuur en cultuur?*

'De relatie tussen vastgoedsturing en financiële sturing is belangrijk. Je ziet dat bijvoorbeeld veel beleidsmedewerkers bij corporaties weinig verstand hebben van de financiële kant,



terwijl elke beslissing financiële consequenties heeft. Er is een kloof tussen de beleidsmedewerkers en de financiële medewerkers waardoor het vaak niet duidelijk is wat de gevolgen zijn van bepaalde acties. Het is dus belangrijk kritisch te zijn richting je collega's. Ook de inbedding van het beleidsproces verdient aandacht. Het maken van een beleidsplan of een voorstel voor vastgoedsturing speelt vaak nog een te kleine rol. Te weinig mensen zijn bij het maken van beleid betrokken, terwijl de uitvoering van datzelfde beleid wél volgens plan moet worden uitgevoerd. Je ziet dat de betrokkenen bij de uitvoering veel kennis in huis hebben die belangrijk is om een realistisch beleid te maken. Samenwerking is dus belangrijk, maar hier is nog te veel sprake van twee naast elkaar functionerende werelden. Om de beleidsplannen te kunnen realiseren zijn mensen met een ondernemersdrive nodig. De vraag is of corporaties deze mensen in huis hebben. Vaak wel als het gaat om het realiseren van nieuwbouw. Bij projectontwikkeling zit voldoende ondernemersschap. Maar bij ingewikkelde projecten rond leefbaarheid, empowerment of welzijn is dat maar de vraag. Deze komen vaak op het bordje van de afdeling woondiensten, maar heeft die mensen die aan het competentieprofiel voldoen? Grotere corporaties hebben vaak nog wel een algemene projectleider in dienst, maar bij kleinere corporaties is dat vaak niet het geval. Vastgoedbeleid raakt de volle breedte van de organisatie. In dat complexe geheel is vaak niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Wie zorgt voor het neerleggen van de complex- of wijkvisie en wie is belast met de uitvoering? Met name in grotere organisaties liggen de verantwoordelijkheden vaak bij verschillende personen.'

#### *Hebben professionals voldoende instrumenten tot hun beschikking?*

'De gereedschapskist wordt steeds voller. Informatiemanagement blijft hierin achter omdat ICT nog te veel gericht is op de basisprocessen en minder op de beleidsfuncties. Hedendaagse corporaties hebben veel informatie nodig over hun portefeuille, klanten en het verhuurproces, maar deze gegevens zijn lastig uit de systemen te extraheren. Vaak zijn er niet eens gegevens over klanten, terwijl juist aan de hand daarvan de portefeuille moet worden vastgesteld.'

In het volgende nummer van i-Mail stelt Peter van Os zijn vragen aan drs. ing. Ruud van den Boom, directeur van Woningbouwvereniging Brabants Westhoek over de problematiek van kleine corporaties en kleine kernen: de corporatieopgave in kleine kernen is beperkt van omvang, maar vaak veelvormig, dus complex. Hoe kan een kleine corporatie met bescheiden (personele) middelen hiermee omgaan?

**Wijhenke, J. Peter van Os; Veel corporaties "vergeten" hun vastgoedportefeuille.  
In Interlink, april 2008 – 8<sup>e</sup> jaargang nr 20.**