

Barbara Willems (QuaWonen):

Eén gedeeld beeld op vastgoed creëren voor de hele organisatie

QuaWonen staat de komende jaren voor een belangrijke huisvestingsopgave, waarin verduurzaming en veranderende doelgroepen een grote rol spelen. Hoe zorg je ervoor dat je in die dynamiek de juiste beslissingen neemt zodat je portefeuille ook over tien jaar nog bij je opgave past? We vroegen het aan **Barbara Willems**, Manager Strategie & Participatie. "We willen één gedeelde visie op vastgoed voor de hele organisatie."

QuaWonen, verantwoordelijk voor 8.500 vhe in de regio Krimpenerwaard, begon dit jaar met de professionalisering van haar vastgoedsturing met als doel om nu en in de toekomst passende huisvesting te kunnen bieden. "We zijn wel eerder aan de slag geweest met dit onderwerp maar steeds liepen we vast," legt Barbara uit. "Vastgoedsturing deden we vooral op strategisch niveau. Het lukte ons niet om de vertaalslag naar tactisch en operationeel niveau te maken. Dat hebben we ons nu ten doel gesteld."

Eén visie

Met de professionalisering van vastgoedsturing wil QuaWonen één gedeelde visie realiseren waarop naar vastgoed wordt gekeken voor de organisatie. "Eerder merkten we op dat iedereen vanuit zijn specialisme keek. Om collega's mee te nemen in een gedeelde visie, heb je een goede afstemming tussen afdelingen nodig. En dat zorgt voor uitdagingen. Bijvoorbeeld: hoe houden we het werkbaar en praktisch?"

Pragmatisch werken

Om vastgoedsturing aan te pakken en af te maken, heeft QuaWonen eerst gekeken welke beelden en verwachtingen over vastgoedsturing er waren binnen de organisatie.

“Die beelden bleken verschillend. Het was dan ook belangrijk om tot een gedeeld beeld te komen volgens een werkwijze die bij ons past. Daarbij hebben wij ervoor gekozen om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, pragmatisch te werken en een breed multidisciplinair assetteam op te richten. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat het assetteam het mandaat heeft om – binnen de diverse beleidskaders – een strategie per complex te bepalen.”

Optimale strategie

Na het neerzetten van een gedeelde visie heeft de corporatie uit Krimpenerwaard verschillende deelportefeuilles uitgewerkt. “Bij vastgoedsturing komen alle disciplines van een corporatie bij elkaar: klant, vastgoed, beleid en financiën. Het was voor het eerst dat collega’s op deze manier betrokken werden bij strategische keuzes van complexen. Juist omdat het voor iedereen nieuw was, zijn we een pilot gestart met een beperkt deel van onze woningportefeuille. Als een soort vingeroefening hebben we letterlijk in een paar weken tijd ervaren hoe je al die verschillende invalshoeken op basis van data, maar juist ook op basis van het gesprek met elkaar, samenbrengt tot de optimale strategie voor een complex.”

Vormgeven van vastgoedsturing

QuaWonen heeft daarbij nauw samengewerkt met Batavia Groep. Barbara: “Zij hebben ons geholpen bij het vormgeven van vastgoedsturing. We hebben nadrukkelijk de behoefte uitgesproken om uit te gaan van alle beschikbare data en informatie. Dus geen aanvullende onderzoeken, we wilden vooral aan vastgoedsturing doen. Hoe werkt dat nou, welke indicatoren zijn echt van belang en hoe bepaal je uiteindelijk de aanpak van een complex? Batavia Groep begreep onze pragmatische behoefte en liet ons stap voor stap door het proces lopen.”

Geen assetmanager

QuaWonen heeft er bewust voor gekozen om vastgoedsturing niet bij één assetmanager neer te leggen, maar bij een multidisciplinair team. “In dat team is iedere afdeling van het bedrijf vertegenwoordigd,” legt Barbara uit. “Op die manier wordt er integraal naar complexen gekeken. Doordat iedere afdeling ook letterlijk aan tafel zit, maak je gebruik van de kennis van medewerkers en creëer je meer draagvlak voor de gekozen strategie.”

“Het assetteam gaat op dit moment elke maand de wijk in om onze complexen te bekijken. Een bezoek aan de buurt, het zien van de woningen en de samenhang met omliggende complexen geeft veel meer inzicht dan de harde – of misschien zelfs wel ‘koude’ data – uit je systemen. Voor ons is dat een cruciaal onderdeel om je strategie voor een complex te bepalen.”

Ondersteuning bij keuzes

De rol van ICT bij vastgoedsturing is volgens Barbara vooral om het gesprek over complexen en de portefeuille te faciliteren. “ICT-toepassingen helpen ons bij het maken en verantwoordwoorden van onze keuzes. En zo zijn we het ook aan het inrichten: het doel is een goed beeld hebben van onze portefeuille en de gevolgen van onze strategie. Daarbij maken wij onder andere gebruik van PAM, VIM en VIP van Batavia Groep.”

Maatschappelijk belang

Een veelgehoorde term de afgelopen jaren is innovatie voor woningcorporaties. Op de vraag hoe ‘innoveerbaar’ vastgoedsturing eigenlijk is, vertelt Barbara: “Dat is lastig te zeggen. Bij innovatie gaat het momenteel nog vaak over automatisering. Zo groeit de hoeveelheid beschikbare data die je als



input voor vastgoedsturing kunt gebruiken. In het meest vergaande scenario zou je kunnen denken dat je op basis van een algoritme aan vastgoedsturing kunt doen. Je stopt dan data in de computer en onderaan de streep rolt er een strategie uit. Daar geloof ik om eerlijk te zijn niet in. De strategie die je per complex kiest zal altijd voor een groot deel gebaseerd zijn op ‘zachte’ argumenten, zoals maatschappelijke belangen.”

Eerste stappen

Voor QuaWonen zijn momenteel de eerste stappen richting het professionaliseren van vastgoedsturing gezet. “Vooral de keuze voor een assetteam werkt erg goed voor ons,” legt Barbara uit. “Momenteel is dit team volop bezig om de systemen te vullen met data en deze informatie inzichtelijk te maken voor de rest van de organisatie. We laten op een overzichtelijke manier zien wat de strategische kijk op een complex is en waarom we voor een bepaalde aanpak kiezen. Aan de andere kant zijn we volop aan de slag met het beoordelen van complexen en het bepalen van de strategieën.”

Verder verbeteren

“We zijn nog maar net begonnen,” sluit Barbara het gesprek af. “De wisselwerking tussen de verschillende afdelingen zal naar verwachting steeds verder verbeteren.” ■