

Het dashboard voor het besturen van een corporatie

Het Vastgoed-INK-balanced-Management Model

Het besturen van een Boeing 747 is een fluitje van een cent vergeleken met het besturen van een woningcorporatie. Althans, die indruk kan ontstaan bij wie zich verdiept in alle mogelijke instrumenten die het management van een corporatie ter beschikking staan om de onderneming op koers te houden. Zou het niet mogelijk zijn om alle bestaande sturingsinstrumenten in één overzichtelijk model onder te brengen? In een dashboard zogezegd? Jan Veuger, in het dagelijkse leven werkzaam als directeur/bestuurder van CORPORATE Real Estate Management, heeft hiervoor het VIB-Managementmodel ontwikkeld, als onderdeel van zijn Master of Real Estate opleiding TiasNimbas in Eindhoven.

Woningcorporaties worden steeds meer in de armen gedreven van de vrije markt. Daarmee lijken corporaties steeds meer op doodgewone beleggers. Ze hebben een vermogen tot hun beschikking waarmee ze rendement moeten maken, uiteraard rekening houdend met de risico's. Wat de corporatie bijzonder maakt, is dat het rendement niet alleen financieel van aard is, maar ook maatschappelijk. Het vermogen heeft een bestemming. De opbrengsten zijn bedoeld voor goede huisvesting, voor een buurt of wijk waar je graag wilt zijn of misschien wel om de bewoner in staat te stellen zijn eigen producent van wonen te zijn.

Corporaties zijn dus geen winstgedreven organisaties, maar wijzen bewust middelen toe voor maatschappelijke doelstellingen. De moeilijkheid is echter deze doelstellingen met elkaar te vergelijken. Kiezen we voor lagere huren of besteden we meer aan leefbaarheid en veiligheid? Verbeteren we de kwaliteit van onze dienstverlening of moeten we investeren in woningen voor ouderen? Zolang er geen objectieve wijze is om de doelstellingen met elkaar te vergelijken, zijn dit soort vragen moeilijk te beantwoorden.

Wirwar aan instrumenten

Om verantwoorde keuzes te kunnen maken, beschikt het management van een corporatie vandaag de dag over een hoeveelheid aan instrumenten waarvan een piloot van een passagiersvliegtuig bleek om de neus zou worden. Denk aan de Aedex/IPD Corporatie Vastgoedindex, visitatie, KWH-meetproducten, de Balanced Score Card, de Transparantiemethodiek en de Maatschappij Relatie Management scan. Ook instrumenten die al jaren worden gebruikt door grote beleggers zoals pensioenfondsen, worden in de corporatiewereld steeds meer ingezet: waardegestuurd management (Value Based Management), integrale bedrijfsanalyse, INK-managementmodel, ALM-methodiek en de IFRS (een set van afspraken over hoe het jaarverslag van een verslagplichtige organisatie eruit moet zien). Stuk voor stuk instrumenten die een nuttige bijdrage kunnen leveren aan het totale beeld, mits ze op de juiste wijze en op het juiste organisatieniveau worden gebruikt.

In de praktijk is dat helaas niet altijd het geval. De top van de organisatie, die zich zou moeten concentreren op richten en toezicht houden, bedient zich soms van instrumenten op operationeel niveau, zoals de KWH-meetproducten. Omgekeerd komt het voor dat het middenkader werkt met instrumenten die meer richtinggevend van aard zijn, zoals de MRM-scan. Dit leidt tot verwarring en belemmert het sturen van de organisatie in de juiste richting. Het is alsof de piloot lunchpakketten gaat uitdelen aan de passagiers, terwijl de stewardessen zich bekommeren om de vlieghoogte. Corporaties kunnen vooral winst boeken als ze de managementmethoden en -technieken die ze nu al gebruiken, beter integreren en coördineren.

VIB-managementmodel

In mijn studie heb ik het VIB-Managementmodel ontwikkeld (zie afbeelding). Het model brengt samenhang aan in de verschillende instrumenten door ze te koppelen aan de organisatieniveaus, zodanig dat het besturen van de onderneming centraal staat.

De grote rode driehoek centraal in het model is het bekende ALM-model (Asset Liability Management). Dit sturingsmodel wordt gebruikt voor het afwegen van bezittingen (voor de corporatie: het vastgoed) en de verplichtingen (langlopende leningen). Dit model zorgt voor een balans tussen de kleinere driehoeken



klantkennis (wat wil de klant?), beleggingsdata (hoeveel geld is er beschikbaar?) en forecasting (verwachtingen over toekomstige ontwikkelingen). Tussen deze driehoeken in, is een driehoek naar beneden zichtbaar. Die staat voor de klant, waarbij de bovenlaag de bevoorrechte doelgroep is en de punt omlaag de individuele klant.

Hieronder ligt de zogenaamde vastgoedkolom (de zwarte driehoek), die de verschillende rollen in de vastgoedsector benoemt. Deze driehoek is opgebouwd uit vier lagen: fundmanagement (het beschikbaar stellen van geld), portfoliomanagement (het opstellen van plannen om het geld optimaal te beleggen), assetmanagement (het bouwen) en property- en servicemanagement (het exploiteren en de dienstverlening). Boven deze vier lagen zijn als een vijfde laag, weergegeven in een denkwolk, de missie, visie en strategie van de corporatie zichtbaar.

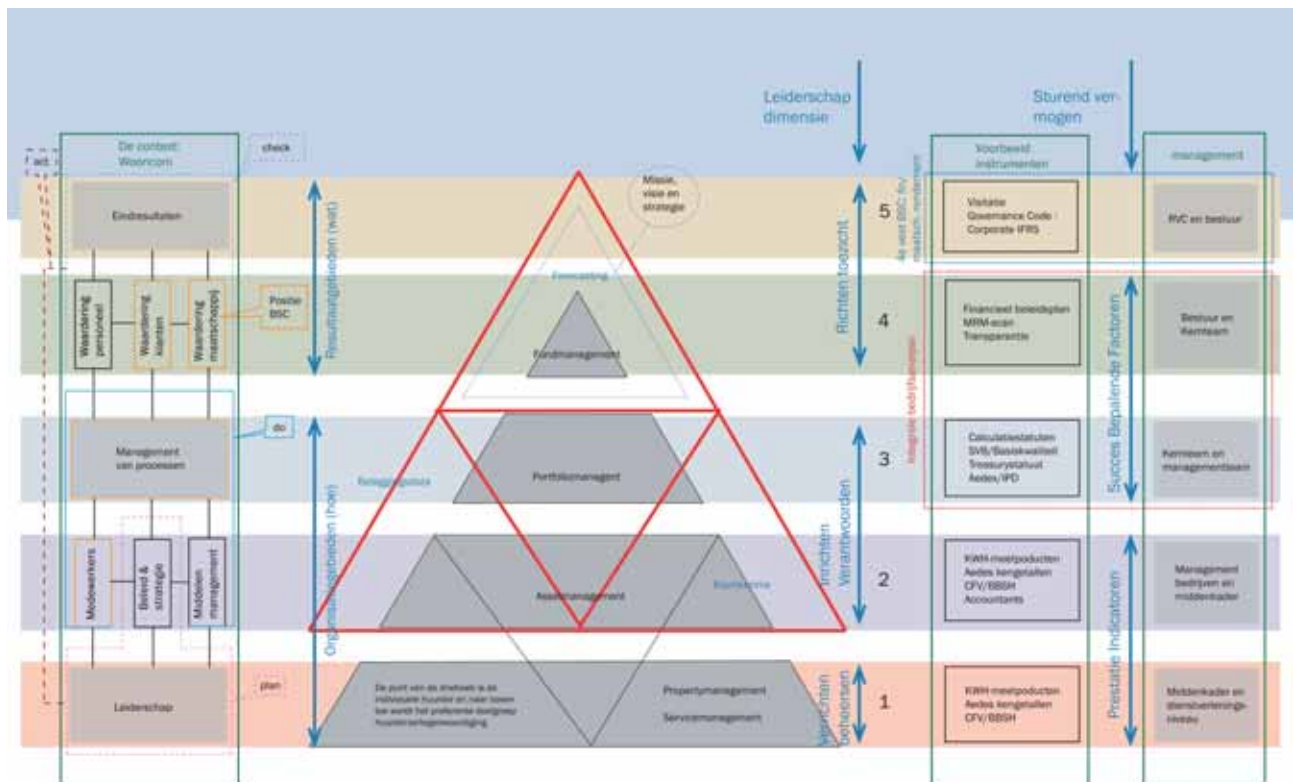
Elk van deze vijf lagen kan worden gekoppeld aan een bepaald managementniveau in de organisatie, zoals zichtbaar is in de groene

klom uiterst rechts. De Raad van Commissarissen en het Bestuur zijn dus verantwoordelijk voor de missie, visie en strategie, terwijl het middenkader en het dienstverleningsniveau verantwoordelijk zijn voor het property- en servicemanagement, enzovoort.

De groene kolom tussen de vijf lagen en de managementkolom geeft voorbeelden van de bijbehorende instrumenten. De Aedex/IPD Corporatie Vastgoedindex bijvoorbeeld, ligt op het niveau van het portfoliomanagement en is dus een instrument voor het kernteam en het managementteam. De MRM-scan hoort bij het fundmanagement en is dus een instrument voor het bestuur en het kernteam.

Dit alles levert uiteindelijk een horizontale verankering op van het ALM-model, de vastgoedkolom, de instrumenten en het management daarvan. In de kolom links zijn bovendien de negen prestatievelden van het INK-model hieraan gekoppeld.

VIB-managementmodel



Meerwaarde

Het bijzondere aan het VIB-Managementmodel is dat er in samenhang wordt gestuurd op het behoud en vertrouwen van de belangenhouder, waardoor je kunt spreken van een belangenhoudersmodel. Dit past bij het zogenaamde 'Rijnlands denken', waarin de belangen van alle belangenhouders onderling worden afgewogen. Het model is verder een uitstekend middel voor de ontwikkeling van 'views' voor de belangenhouders. Het model biedt verschillende informatie voor verschillende processen.

In mijn studie heb ik het VIB-managementmodel in de praktijk getoetst, waarbij ik de corporatie waarin ik zelf werkzaam was, Wooncom, als voorbeeldorganisatie heb gebruikt. Het model leverde Wooncom zestien aanbevelingen op om de organisatie te verbeteren, plus het ingevulde VIB-managementmodel met daarin een samenhangend overzicht van de instrumenten die Wooncom gebruikt. Misschien wel de belangrijkste reactie kwam van de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer H. Agterberg, die ook vice-voorzitter is van de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). Naar zijn mening maakte dit model voor het eerst de verbanden tussen de verschillende instrumenten echt zichtbaar. Met dit model weet hij op welke onderdelen van hem als commissaris sturing wordt verwacht en op welke onderdelen hij iets van anderen mag verwachten. Zijn dashboard is overzichtelijker geworden.

Uit mijn onderzoek bleek ook dat invoering van het model al snel tot betere prestaties leidde, omdat de organisatie zich beter kon focussen. Daarom heb ik het model ook bij enkele andere corporaties geïntroduceerd. Het model maakt inzichtelijk wie op welk vlak wát moet presteren. Ieder prestatieveld heeft zijn eigen instrumenten en vraagt een eigen informatiestroom. Op korte termijn wordt al bereikt dat ieder zijn verantwoordelijkheid neemt in zijn eigen aandeel van het proces en dat de bestuurder overzicht houdt. Op langere termijn leidt het model tot het versterken of intensiveren van de onderlinge verbindingen, waardoor de corporatie efficiënter en vooral effectiever werkt en een beter rendement behaalt, niet alleen financieel, maar ook organisatorisch en vooral maatschappelijk.

Conclusie

Uit mijn studie blijkt dat het gebruik van instrumenten niet als vanzelfsprekend leidt tot het realiseren van de gestelde doelen. Pas als de juiste personen aan de juiste knoppen draaien en weten wat de effecten daarvan zijn, kunnen de instrumenten bijdragen aan een gevoel van balans.

Het VIB-managementmodel geeft een goed inzicht in de samenhang van de veelheid aan instrumenten en de rollen van de diverse betrokkenen. Het benadrukt het belang van de verdere

instrumentatie van het model: de driedimensionale blik (stakeholders, bestuur en medewerkers) vertaald in een logische samenhang van instrumenten en indicatoren die betekenis hebben voor medewerkers, management en stakeholders. Het model levert alle betrokkenen meer overzicht op.

Belangrijk hierbij is het besef dat elk instrument uiteindelijk niet meer is dan een hulpmiddel. Ga dus uit van uw eigen beleid en wat belangenhouders van u vragen. De eigen koers moet uitgangspunt zijn en niet wat anderen soms ongemotiveerd van u verlangen. Voorkom dat het model oproept om te verantwoorden om het principe van verantwoorden. Ofwel: trek uw eigen plan, want anders wordt u ingezet voor de plannen van anderen.

ing. Jan Veuger MRE MRICS



De auteur is directeur/bestuurder van CORPORATE Real Estate Management en voorheen manager van het Klantbedrijf van Wooncom in Emmen. Het onderzoek is uitgevoerd als master thesis van de Master of Real Estate opleiding TiasNimbas in Eindhoven. De onderzoeker is lid van de Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS). Voor contact: j.veuger@corporateREM.nl