

# Competitieve strategie voor woningcorporaties

**Het besturen van woningcorporaties is tegenwoordig niet eenvoudig. Veel maatregelen werken elkaar tegen en leiden niet tot het gewenste resultaat. De vraag is of we vastgoed financieel waarderen of voor het doel waarvoor het wordt ingezet? Hoe kan gericht waarde gecreëerd worden om de maatschappelijk doelstellingen van een corporatie te realiseren? En is het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) bruikbaar voor het besturen van maatschappelijk vastgoed? Dit artikel probeert op deze vragen antwoord te geven en maakt deel uit van het promotieonderzoek 'Waardedenken & Besturen van woningcorporaties'.**

In toenemende mate is er belangstelling voor het vakgebied CREM. Die toename is te wijten aan de druk van stakeholders en aan economische omstandigheden. In essentie gaat CREM over het in lijn brengen van de vastgoedportefeuille met de behoefte van de core business, om zo maximale toegevoegde waarde te bewerkstelligen en optimaal bij te dragen aan het resultaat van de organisatie.

Vastgoedportefeuilles zijn in beweging en worden steeds meer gezien als een strategisch bedrijfsmiddel. Krumm (1999) geeft aan dat wanneer CREM waarde moet toevoegen aan een organisatie, er vanuit een strategisch oogpunt naar huisvesting en vastgoed moet worden gekeken. CREM ziet het belang van de vertaling van de algemene strategie van de onderneming naar een vastgoedstrategie. Continu moeten afwegingen gemaakt worden tussen de huidige situatie en de huisvestingsstrategie voor waardecreatie.

### **Toegevoegde waarde CREM**

De afwezigheid van de rol en posities

van vastgoedafdelingen zijn voor Krumm de belangrijkste argumenten geweest voor onderzoek naar CREM in professionele organisaties. De doelstelling van zijn onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de evolutie van CREM in relatie tot verschuivingen en veranderingen in de strategie en structuur van ondernemingen. De informatie over de opbouw en waarde van de vastgoedportefeuille is cruciaal in processen. Krumm constateert dat vooral het gebrek aan snelheid van het beschikken over deze kennis een belemmering kan vormen. Er blijkt een duidelijke relatie te liggen tussen de structuur van de onderneming, de positie van de vastgoedsturing en de herkenbaarheid van de toegevoegde waarde.

### **Duurzaam concurrentievoordeel**

Vastgoedmanagement is in drie strategieën te verdelen:

1. optimalisatie van de bijdrage van het vastgoed aan de algemene business performance door een incrementele strategie;

2. een op waarden gebaseerde strategie;

3. een normalisatiestrategie.

De incrementele strategie maakt gebruik van ruimte in stukken, brokken in tijd en is incidenteel gestuurd op basis van onvoldoende integrale informatievoorziening. Dit heeft als resultaat een verzameling van vastgoed die het grootste deel van de tijd niet bewust bijdraagt aan de onderneming. Een op waarden gebaseerde strategie richt zich bewust op de waarde van het vastgoed, in fysieke vorm en de betekenis voor de onderneming.

Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen is een aantal strategieën te onderscheiden: focus, differentiatie en laagste kosten.

Bij een gedifferentieerde strategie zijn de laagste kostenfocus en differentiatiefocus van belang. Door het kiezen voor een focus in een bepaald segment, het aanpassen van de strategie aan dat segment en het zich specialiseren in dat specifieke segment, ontstaat een concurrentievoordeel.

## Creëren van waarde

Singer (2009) stelt dat de ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde vanuit

vastgoedbeheer, gemiddeld tweemaal zoveel kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. Het blijkt dat in enkele gevallen een nadrukkelijk

verband bestaat tussen bedrijfskundige, drijvende krachten. Een herziening van het strategische vastgoedbeleid wordt door Singer bepleit in afstemming met de ondernemingsstrategie. Essentieel voor de rol van een volwaardige vastgoedgesprekspartner in een onderneming, is het meetbaar maken van de toegevoegde waarde. Door het creëren van onder andere het meetinstrument als communicatiemiddel, vindt een ondersteuning plaats voor erkenning van het ondernemingsvastgoed als toegevoegde waarde aan de beoogde ondernemingsdoelstellingen. Door het statische karakter kent het vastgoed een andere ontwikkelingsnelheid dan maatschappelijke ontwikkelingen. Deze flexibiliteit kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de lange termijn.

## Lessen uit Corporate Real Estate Management

1. Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappelijke doelstellingen van een organisatie.
2. Een ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde uit vastgoedmanagement, levert een grotere bijdrage aan de ondernemingsdoelstelling.
3. Het meetbaar maken van de toegevoegde waarde, is essentieel voor de rol als vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen worden genomen.
4. De flexibilisering in het statische karakter van vastgoed en de ontwikkelingsnelheid van de maatschappij kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de langere termijn. Hiermee zijn die beslissingen te nemen die kansen creëren voor een toekomstige optimalisatie.
5. Vastgoedingrepen en effecten leveren een bekrachtiging op aan de doelstelling van de organisatie.
6. Een taak van CREM is een optimale oplossing te formuleren en te implementeren.
7. CREM speelt een belangrijke rol bij het reduceren van de schuldenlast en opbouwen van een dominante marktpositie.
8. Duurzaam concurrentievoordeel ten opzichte van andere ondernemingen wordt bepaald door een drietal generieke strategieën die niet altijd samen gaan: focus, differentiatie en lage kosten.
9. Effecten volgen op verschillende eventualiteiten en zijn afhankelijk van de uitgangspositie en cultuur van de organisatie.
10. Oorzaak-gevolgketens zijn onduidelijk door beïnvloeding door meerdere factoren; prestaties worden gevormd door complexe doel-middelketens.
11. Vastgoedingrepen zijn afhankelijk van uitgangspositie en beleidskeuzes, waarbij context aan verandering onderhevig is.
12. Een doelgerichte onderneming geeft een consistentere afleiding van vastgoedingrepen.
13. Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig; Hierbij kan een monopolistische opstelling niet de winst van waarden opleveren. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen.

### *Twee uitgelichte lessen:*

“Les 1 en les 13 zijn bepalend voor de rol van vastgoed in de maatschappij en organisatie. Door een samenhang van maatschappelijke en financiële waarden, ontstaat een bundeling van waarden die een ware waarde kunnen zijn.”

## Drijvende krachten

Vastgoed kent een drieledige waarde toe in de vorm van (1) kapitaalgoed voor de eigenaar en de gebruiker ervan, (2) gebruiksgoed voor de individueel betrokkenen en (3) een deel van de gebouwde omgeving voor het collectief van de gemeenschap. Deze drie waarden kunnen vanuit de drie verschillende perspectieven van strategie, financiën en gebruik nader gedefinieerd worden. Nourse en Roulac (1993) gaan in op prioritering van vastgoedstrategieën en inzet op toegevoegde waarden. Zij nemen de strategisch drijvende kracht van een onderneming en hebben negen drijvende krachten als uitgangspunt toegevoegd: product gerelateerd, marktvrage, technologie, productiecapaciteit, verkoopmethode, wijze van distribueren, vindingrijkheid, grootte en groei, teruggave en winst. Alle negen strategisch drijvende krachten achten zij van belang voor de

onderneming, maar ze stellen dat één drijvende kracht primair is ten opzichte van de andere. De meest relevante, strategisch drijvende krachten zijn het productaanbod, de marktvraag, de grootte en de groei.

### **Toegangsbewijs competitieve strategie**

CREM kan meer waarde toevoegen door een vastgoedportefeuille integraal te benaderen en deze af te stemmen op het primaire proces van de organisatie. De verbinding wordt gemaakt tussen de missie, visie en doelstellingen van een organisatie met een samenhangende strategie en de inzet van vastgoed daarin. In iedere levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van vastgoed daarin. Er ligt ook een relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de herkenbaarheid van die toegevoegde waarde. Door te focussen op een bepaald segment, keuzes daarin te maken, de strategie daarop aan te passen en zich hierin te specialiseren, ontstaat een concurrentievoordeel. Vastgoed staat in dienst van het primaire proces en is een middel dat doelmatig ingezet kan worden. Het gaat daarbij om een meer bedrijfs-economische managementfilosofie waarin het belang van vastgoed is geïncorporeerd in plaats van traditioneel management denken. Het benutten van de strategische en financiële waarde van vastgoed is het toegangsbewijs voor de competitieve markt. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan.

## **Promotieonderzoek ‘Waardedenken & Besturen van woningcorporaties’**



Het besturen van woningcorporaties is onderwerp van vele discussies. Als we alleen maar naar de financiële waarde kijken, hebben we het over een bedrijfswaarde van minimaal circa 210 miljard in 2010. Rapportages over verliezen van woningcorporaties geven voeding aan een discussie over ware waarde. Maar waarden we vastgoed financieel of waarden we het doel waarvoor vastgoed wordt ingezet? Maar wat zijn dan die waarden? Het gaat in dit onderzoek niet om de financiële vermogenspositie van corporaties, maar om hoe bestuurders middelen aanwenden en wat ware waarden van een corporatie zijn.

### **Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in ontbrekende besturings- en toezichtvragen in relatie tot de maatschappelijke opgave van de corporatie. Dit inzicht maakt helder welke middelen invloed hebben op het creëren van waarden volgens de perceptie van de stakeholders van het maatschappelijk vastgoed.

Hierbij kunnen we de volgende vier resultaatgebieden onderscheiden:

1. gemotiveerde prestaties van doelen;
2. herkenbaarheid van doelen uit externe perspectief met betrokken partijen;
3. bestuurlijk inzicht in het financieel en maatschappelijk rendement;
4. reflectie op het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) die kan leiden tot een andere besturing van maatschappelijk vastgoed.

Dit inzicht kan mogelijk leiden tot een resultaatgerichte aanpak om invulling te geven aan maatschappelijke doelen.

### **Publiek Vastgoed**

Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar vastgoedmanagement binnen organisaties in de publieke sector. Deze organisaties dienen meer op een efficiënte en effectieve manier hun maatschappelijke doelen te verwezenlijken. Het financieel rendement is daarbij niet maatgevend, maar dat wil niet zeggen dat het niet van belang is. Integendeel, het legt het fundament onder het realiseren van die maatschappelijke doelen. Zo voegt CREM waarde toe door professionele vastgoedontwikkeling en -exploitatie. Nu investeringsbeslissingen voor maatschappelijk vastgoed steeds meer een bedrijfseconomische benadering vergen, zou opgebouwde CREM-kennis en -ervaring een belangrijke rol kunnen spelen bij de verdere professionalisering van het management van dat vastgoed.

### **Aanpak en conclusies**

Over een periode van vijf jaar literatuur, tien jaar stakeholders, instrumenten, gedrag en honderd jaar historie van de woningcorporaties, zijn de ontwikkelingen op het gebied van waardedenken en besturen van woningcorporaties onderzocht. Dit fenomenologisch onderzoek naar waarden en besturing van woningcorporaties, wil de onderzoeksvraag beantwoorden. De *grounded theory* is de gekozen onderzoeksmethode omdat de nadruk van de methode ligt op het genereren van de op theorie gebaseerde gegevens. Doordat zij flexibel is, is zij in staat vragen naar voren te halen die niet eerder gesteld werden. Deze vragen zijn geëvalueerd door het proces waarmee de theorie van dit onderzoek is geconstrueerd. De conclusies van het onderzoek worden binnenkort verwacht. De conclusies over de toegevoegde waarde van CREM zijn in het artikel ‘Competitieve strategie voor woningcorporaties’ opgenomen.

## Literatuur

- Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge, (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko.
- Joroff, M.L., S.L. Louargand & F. Becker. (1993), 'Strategic management of the fifth resource: corporate real estate'. *Industrial Development Research Foundation, Report 49*.
- Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Proefschrift Delft. Nieuwegein: Arko.
- Lindholm, A.L. (2005), *Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization*. 12th Annual European Real Estate Society Conference, Dublin, Ireland, June 15th to 18th 2005.
- Lindholm, A.L. (2008), *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*. Proefschrift Helsinki.
- Nourse, H.O. & S.E. Roulac., (1993) 'Linking real estate decisions to corporate strategy'. In: *Journal of real estate research*, vol. 8, no. 4, p. 475-494.
- O'Mara, M.A. (1999: 349), *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*. New York, Free Press.
- Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007), 'Corporate real estate and competitive strategy'. In: *Journal of corporate real estate*, vol. 9, no. 1, p. 25-38.

## Auteur/Onderzoeker

Ing. Jan Veuger MRE FRICS is promovendus aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam. Veuger is eigenaar van CORPORATE Real Estate Management, lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, voorzitter Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven (KOVON) en toezichhouder in het voortgezet onderwijs. Contact: j.veuger@corporateREM.nl

