

# Jos Vervoort (AvW2): Assetmanagement, de kunst van het implementeren

De toegenomen financiële en maatschappelijke druk op kosteneffectief beheer door woningcorporaties heeft assetmanagement hoog op de agenda gezet. Wat is de essentie van assetmanagement en hoe borg je het in de bedrijfsvoering? CorporatieGids Magazine in gesprek met **Jos Vervoort**, directeur adviesbureau **AvW2**, over zijn visie op goed implementeren van assetmanagement.

## **Wat is jouw visie op assetmanagement?**

Het idee achter assetmanagement is niet echt complex als je het terug brengt tot de kern. Van onze auto, fiets of de eigen woning zijn we allemaal 'assetmanager'. Assetmanagement voor een vastgoedbedrijf is uiteraard complexer dan een privé-investering, maar het blijft een bedrijfskundig exploitatievraagstuk waarbij opbrengsten, kosten, rendement en waarde in balans moeten blijven. Bij woningcorporaties krijgt het rendementsvraagstuk nog een extra dimensie omdat naast het financieel rendement ook het maatschappelijk rendement belangrijk is.

## **Waar komt jouw affiniteit met assetmanagement vandaan?**

Als adviseur ben ik al ruim vijftien jaar actief in de corporatiesector. Ik studeerde bedrijfskunde in Twente, volgde een masteropleiding consultancy aan de VU en de commissarisopleiding aan de Erasmus. Ik heb van het adviseren over en implementeren van bedrijfsvoeringvraagstukken voor woningcorporaties mijn beroep gemaakt. Daarbij probeer ik complexe vraagstukken terug te brengen tot de kern. Ik merkte dat ik dat met het onderwerp assetmanagement onvoldoende kon en ben daarom onder meer de opleiding assetmanagement gaan volgen aan de ASRE. Mijn opgedane kennis kan ik breed in mijn adviespraktijk toepassen.

## **Wat is de essentie van assetmanagement?**

De essentie is voor mij het grip hebben op- en daarmee sturing geven aan de totale exploitatie van het vastgoed. Hiervoor is het noodzakelijk dat er inzicht is in de factoren die deze exploitatie beïnvloeden en dat er beleidskaders

beschikbaar zijn - zowel financieel als maatschappelijk - die richting geven aan het te behalen rendement. Daarnaast is een goede informatievoorziening van belang die is gebaseerd op een kwalitatief goede vastlegging van gegevens en een goede datakwaliteit. Maar het begint met de bedrijfsprocessen waarbij alle betrokkenen weten welke rol en bijbehorende taken zij hebben en daar vervolgens ook naar handelen.

Bij grip hoort ook een managementstijl waarbij verantwoordelijkheid wordt genomen voor het sturen op, realiseren van en verantwoorden over de financiële- en maatschappelijke resultaten. En binnen deze managementstijl hoort de bevoegdheid om, binnen de kaders van het beleid, invloed uit te oefenen op de opbrengsten- en kostenstroom en daarmee op het vastgoed rendement.

De kunst is om deze noodzakelijke elementen allen op het gewenste niveau te krijgen en houden en op de juiste manier met elkaar in verband te brengen. Met mijn bedrijf AvW2 heb ik dan ook de juiste talenten geselecteerd om te ondersteunen en adviseren daar waar verbanden gelegd moeten worden tussen beleid, processen en cultuur van een organisatie. Júist omdat ik geloof dat deze zaken niet los van elkaar gezien kunnen worden.

## **Hoe staat het met de assetmanagement-volwassenheid van woningcorporaties?**

Een aantal corporaties heeft strategisch voorraadbeheer doorvertaald naar een brede introductie in de eigen organisatie van vastgoedsturing en assetmanagement. De ontwikkeling voor nu en de toekomst zit in het verder optimaliseren van

het proces, het verankeren van de keuzes die de organisaties in de breedte maakt en het verfijnen van de sturing. Kortom, het gaat om het verhogen van de kwaliteit van het beleid. Op operationeel niveau is er nog veel winst te behalen met het verbeteren van de datakwaliteit en met de juistheid en volledigheid van de gegevensvastlegging. Op tactisch niveau is er ook in het benutten van de toegevoegde waarde van ICT-systemen nog verbeterpotentieel.

Meer strategisch gezien zit er ook nog volop ontwikkeling in de positionering van het assetmanagement of de rol van de assetmanager binnen de organisatie. Belangrijk is dat alle belangen - vastgoed, maatschappij en financiën - evenwichtig vertegenwoordigd zijn en dat deze belangen elkaar voldoende blijven aanscherpen en gezamenlijk een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen.

## **Hoe borg je assetmanagement in de totale bedrijfsvoering?**

Als mens vallen we makkelijk terug in oude patronen en oud gedrag waardoor de organisatie als geheel niet de gewenste transformatie kan maken. Goed assetmanagement begint

met het commitment van het bestuur en directie. Zonder de support van het hoogste echelon van de organisatie heeft een dergelijk grootschalig verandertraject, met de vele aspecten die hiervoor zijn geschetst, weinig kans van slagen.

Een tweede basisvoorwaarde is de integrale aanpak. Naast het pure vastgoed denken moet er aandacht zijn voor de strategische aspecten, de management stijl, de benodigde input vanuit de portefeuillesturing en de doorvertaling naar het property management en de inbedding in bedrijfsprocessen, ondersteund door ICT-systemen met de juiste datakwaliteit. De implementatie van assetmanagement doe je er niet even bij. Een projectmatige aanpak met een zorgvuldig samengesteld projectteam dat aandacht heeft voor de betrokkenheid van de gehele organisatie is cruciaal. Zorg daarom voor een professioneel project- of programmamanagement.

Als laatste zou ik willen noemen het management van de verwachting. Assetmanagement succesvol implementeren heeft tijd nodig. Wat het de corporatie oplevert? Grip op de bedrijfsvoering en daarmee een betere voorspelbaarheid van de realisatie van strategische doelen. ■