

## Bestuurbaarheid woningcorporaties onderzocht

Lessen die geleerd kunnen worden uit CREM

*Jan Veuger*

**Iedereen heeft wel een mening over corporaties. Maar een duidelijk beeld over hoe het functioneren van corporaties moet worden beoordeeld ontbreekt. Hoe moeten we de maatschappelijk waarde van het vastgoed waarderen? En op welke wijze kunnen corporaties sturen op maatschappelijke waarde? Als het corporaties lukt om toegang te krijgen tot een competitieve strategie moet het lukken om de druk van stakeholders te weerstaan. Met behulp van Corporate Real Estate Management kan hier door corporaties bewust op worden gekoerst.**

Het besturen van woningcorporaties betreft een breed scala aan onderwerpen met onder andere scheefwonen, inkomenspolitiek op gemeentelijk niveau en het (niet) optrekken van het huurniveau naar het marktniveau. Als we naar de financiële waarde kijken, dan is er een groot verschil tussen de marktwaarde en de door de corporaties en Waarborg Sociale Woningbouw gehanteerde bedrijfswaarde, respectievelijk minimaal circa 210 miljard en circa 70 miljard. De door het Centraal Fonds Volkshuisvesting gerapporteerde 450 miljoen euro verlies in 2010 geeft voeding aan een discussie over een ware waarde. Als stille reserves worden aangewend ter compensatie van een verlies, en woningen worden verkocht met winst, maakt dat financiële en maatschappelijke waarden en waardering van belang. Maar waarderen we vastgoed financieel of waarderen we het doel waarvoor vastgoed wordt ingezet? En wat zijn dan die waarden? Het begrijpen van wat geld betekent, geeft ons inzicht in waardesystemen. Maatschappelijk gezien weerspiegelt geld en het ermee omgaan een groot deel van de waardestructuur van de samenleving. Het gaat in dit deelonderzoek niet om de financiële vermogenspositie van corporaties, maar wel hoe bestuurders (financiële) middelen aanwenden en wat hun drijfveren zijn. Dit roept vragen op als: hoe kan gerichte waardecreatie bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen van een corporatie? Hoe kan de bestuurder in de praktijk sturen? En op welke wijze is het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) te implementeren bij maatschappelijk vastgoed?

### **Druk van stakeholders**

In toenemende mate is er belangstelling voor het vakgebied CREM. Die toename is te wijten aan de druk van stakeholders en in het bijzonder aan economische omstandigheden (Krumm & Frederiks, 2008). In essentie gaat CREM over het management van een zogenoemde corporate real estate portfolio. Dit gebeurt door het in lijn brengen van de vastgoedportefeuille met de behoefte van de corebusiness (de processen), om zo maximale toegevoegde waarde (Van Ratingen, 2007, 2008 en 2009) te bewerkstelligen en optimaal bij te dragen aan het totale resultaat van de organisatie (De Vries & Raas, 2005). Dewulf, Krumm en

De Jonge (2000) definiëren het vastgoedmanagement van private ondernemingen als “het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af te stemmen op de eisen van de kernactiviteiten (primaire processen), opdat maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de organisatie(-onderdelen) en optimaal wordt bijgedragen aan het totaalresultaat van de onderneming.” Zo kan onderkend worden dat de ontwikkelingen zich in het perspectief bevinden van Corporate Real Estate Management (CREM) en Public Real Estate Management (PREM). Veel vastgoedportefeuilles zijn in beweging en getracht wordt deze door middel van een transformatieopgave beter te laten aansluiten bij de bedrijfsdoelstelling. Deze portefeuilles en objecten worden steeds meer gezien als een strategisch bedrijfsmiddel en kunnen ook op een dusdanige wijze worden ingezet om het doel van de organisatie, haar corebusiness, te bereiken. Dit moet dan wel de plaats binnen de organisatie krijgen die het verdient. De definitie die Krumm (1999) voor CREM hanteert is “het managen van de vastgoedportefeuille van een organisatie door het afstemmen van de portefeuille en diensten op de behoefte van het primaire proces om een maximale waarde voor de organisatie te leveren en optimaal bij te dragen aan de resultaten van de organisatie.” Hij geeft aan dat als CREM waarde moet toevoegen aan een organisatie, er vanuit een strategisch oogpunt naar huisvesting en vastgoed moet worden gekeken. Werkend vanuit een visie over het strategisch inzetten van vastgoed en het voeren van een strategisch voorraadbeleid, maakt dat hier een markt is voor vastgoedbelegging. Denk hierbij aan strategie, organisatie- en procesmanagement als een dienst voor het ontzorgen van overheid, gezondheidszorg, onderwijs en corporaties. Afgeleiden daarvan zijn strategisch voorraadbeleid, portfoliomanagement, locatiekeuze, gebiedsontwikkeling (De Zeeuw, 2009) en outsourcing.

CREM behandelt het vertalen van de algemene strategie van de onderneming naar een vastgoedstrategie. Joroff, Louargand en Becker (1993) beschrijven de dynamische omgeving waarin ondernemingen zich bewegen en de impact die de omgeving en de bewegingen hebben op aan hun gelieerde vastgoed. Zij maken de verbinding tussen missie, visie en doelstellingen van een organisatie, de daarmee samenhangende strategie en de inzet van haar vastgoed daarin. Het corporate real estate competency shift-model van Joroff e.a. deelt ondernemingen vijf groepen in naar de wijze waarop zij invulling geeft aan haar vastgoedbeleid. Dit zijn uitvoerder, controller, makelaar, ondernemer en strateeg.

Het maken van een professionaliseringslag binnen een portefeuille wordt door Krumm (1999) beschreven. Het doener- en controllerniveau – ook wel het operational facility en projectmanagement genoemd – krijgt over het algemeen als eerste aandacht in het kader van efficiency. Dit heeft als gevolg dat er aandacht ontstaat voor het denken in een breder integraal perspectief. Hierdoor zal het management van de onderneming met de primaire taak van vastgoedvraagstukken zich in een spanningsveld gaan begeven. Hierbij moeten continu afwegingen gemaakt worden tussen de huidige situatie en de huisvestingsstrategie. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds het primaire proces (business) versus het ondersteunende vastgoedproces (real estate perspective) en anderzijds de

strategische (lange termijn) visie (strategische focus) versus de operationele (korte termijn) werkzaamheden (operationele focus). Van primair belang is het vertalen van de missie, visie en strategie van de onderneming naar een vastgoedopgave. Dit is lang niet altijd vanzelfsprekend geweest, zowel niet bij profit- als bij non-profitorganisaties. Ook werd vastgoed zelden beschouwd als middel om waarde te creëren. De Jonge (2006) geeft een zevental manieren van waardecreatie met (universitair) vastgoed: productiviteitsverhoging, kostenverlaging, risicobeheersing, waardeverhoging vastgoed, flexibiliteitsvergroting, cultuurverandering en corporate identity. Deze zeven manieren van waardecreatie refereren impliciet aan de ondernemingsdoelstellingen, waarbij het vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel een bijdrage kan leveren aan de doelen.

### **Toegevoegde waarde CREM**

Eind jaren negentig was er nog weinig onderzoek verricht naar de rol en positie van vastgoedafdelingen. Krumm (1999) ontsloot daarom met zijn onderzoek naar CREM in professionele organisaties een nieuw onderzoeksterrein. 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, en daarmee inzicht te verkrijgen in de toegevoegde waarde van CREM en om aan te geven hoe de aard van de toegevoegde waarde samenhangt met de organisatiekarakteristieken. Uit zijn onderzoek blijkt dat functioneel georganiseerde en centraal geleide ondernemingen zijn uitgegroeid tot decentrale organisaties met veelal een grote diversiteit aan bedrijfsactiviteiten. De belangstelling voor CREM in de jaren zeventig werd veroorzaakt door de veranderende behoefte aan huisvesting en werd door de recessie in het begin van de jaren tachtig versterkt. Onder druk van trends als *back to core business*, *outsourcing* en *lean production* vond een herstructurering plaats van de vastgoedportefeuilles. Hierdoor werden ook meer eisen gesteld aan het management van vastgoed en werd dat naast personeel, financiën, technologie en informatie als vijfde bedrijfsmiddel gezien. Het strategisch management werd in de jaren tachtig gekenmerkt door een externe focus, ingegeven door Porter en Mintzberg die gericht was op de omgeving die ging verschuiven, en door meer aandacht voor optimalisatie van interne middelen en competenties. Na een tijd van vasthouden van alle vastgoedactiviteiten zijn meer mogelijkheden ontstaan voor outsourcing. De levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van het vastgoed. De informatie over de opbouw en waarde van de portefeuille is cruciaal in processen. Krumm (1999, p. 181) constateert dat vooral het gebrek aan snelheid van het beschikken over deze kennis een belemmering kan vormen. Er blijkt volgens Krumm een duidelijke relatie te liggen tussen de structuur van de onderneming, de positie van de vastgoedsturing en de herkenbaarheid van de toegevoegde waarde. Marktgestuurde ondernemingen tonen een voorkeur voor toegevoegde waarde (De Vries & Plugge, 2005). Concluderend stelt Krumm (1999, p. 182-183) dat een aantal belangrijke lessen geleerd kan worden en een aantal voorspellingen gedaan kan worden, met onderscheid naar vier belanghebbenden: bestuur, vastgoedbestuurders, externe dienstverleners en wetenschappers. Het bestuur moet de strategische en financiële waarde van vastgoed niet onderschatten en kan door anticipatie op vastgoed een belangrijke

bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Het vastgoedbestuur zal meer een regierol vervullen wat betreft interne afstemming van middelen, vaardigheden en kennis. En als laatste belangrijke les: dat onderzoek op het gebied van vastgoed zelden ingaat op de invloed van de organisatorische samenhang waarbinnen vastgoedbestuur plaatsvindt. Het benutten van financiële en strategische waarde van vastgoed beschouwd Krumm als “een toegangsbewijs tot de competitieve markt van de volgende eeuw”.

### **Duurzaam concurrentievoordeel**

De sturing van vastgoedmanagement is volgens Provoost (2007) in een drietal generieke strategieën onder te verdelen. Het gaat om de optimalisatie van de bijdrage van het vastgoed aan de algemene business performance door een incrementele strategie, of om een op waarden gebaseerde strategie of om een normalisatiestrategie. De incrementele strategie maakt gebruik van ruimte in stukken en 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 uitdrukingsvorm van de onderneming. De op waarde gebaseerde strategie richt zich op de waarde van het vastgoed, in fysieke vorm en de betekenis voor de onderneming. Zij maakt gebruik van de fysieke omgeving om waarden te symboliseren door de invloed en mening van belanghebbenden. De normalisatiestrategie probeert om de controle, het ondersteunende karakter en de vastgoedactiviteiten te coördineren. Er vormt zich hier een strategie door standaardisatie van besluitvorming die vooral gebaseerd is op toekomstige faciliteitiseisen. Deze gestandaardiseerde vastgoedportefeuilles zijn impliciete en expliciete illustraties van de rationele stijl van de onderneming (O'Mara, 1999). Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen ten opzicht van andere ondernemingen – of in elk geval een duidelijk onderscheid te maken – onderscheidt Porter (1996, 2004a: 557 en 2004b: 396) een drietal generieke strategieën namelijk focus, differentiatie en laagste kosten. Het toepassen van productie tegen de laagst mogelijke kosten geeft ruimere mogelijkheden voor het marktsegment. Bij een gedifferentieerde strategie, die ook duidelijk is gericht op een doelgroep en/of marktsegment, zijn twee varianten van belang: de laagstekostenfocus en differentiatiefocus. Door het kiezen van 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. In het onderzoek van Singer, Bossink & Van de Putte (2007) is een synthese gevormd van de drie generieke vastgoedstrategieën en concurrerende strategieën. In een gecombineerd model zijn de relaties hierin van een tiental bedrijven in Nederland onderzocht. Een aanzienlijk deel maakt gebruik van de waardegebaseerde vastgoedstrategie en stelt de ondernemingen zo in staat om een competitieve strategie te voeren. Zij zijn zich ook bewust van de kosteninvloed en investeren bewust in een select deel van hun vastgoedportefeuille. Het op waarde gebaseerde vastgoed ondersteunt in de eerste plaats de strategie van differentiatie en focus. Hierbij kan worden opgemerkt dat een op waarde gebaseerde strategie te duur is voor een focus op laagste kosten.

### **Creëren van waarde**

Singer (2009) stelt dat uit de waardering van CREM blijkt dat de ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde vanuit vastgoedbeheer, gemiddeld tweemaal zoveel kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. De vastgoedstrategieën van de onderzochte ondernemingen zijn in het onderzoek gekoppeld aan negen drijvende krachten van de ondernemingsstrategie, resulterend in het koppelschema. De analyse van het onderzoek spitst zich verder toe op een tweetal kernvragen. De eerste richt zich op de vraag namelijk “Wat is de concentratie van de onderneming op de meest effectieve krachten van vastgoed in relatie tot haar ondernemingsstrategie?” En de tweede richt zich op het aanbod namelijk “Is een algemene benadering voor huisvestingsoplossingen mogelijk door de vastgoedaanbieders?” Uit het onderzoek van Singer (2009) blijkt slechts in enkele gevallen een nadrukkelijk verband te bestaan tussen bedrijfskundige en drijvende krachten. In enkele situaties is zelfs beleid vereist dat gericht is op andere onderdelen dan de bedrijfsstrategie. Singer bepleit dan ook een herziening van het strategische vastgoedbeleid (Van Gool, 2009) in afstemming met de ondernemingsstrategie. Essentieel voor de rol van een volwaardige vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen genomen worden, is het meetbaar en communiceerbaar maken van de toegevoegde waarde (Lindholm, 2005; 2008). Kritische kanttekeningen zijn hierbij ook te plaatsen. Zo is het niet altijd mogelijk om de portefeuille van het vastgoed optimaal te laten aansluiten op de ondernemingsstrategie. Voorbeelden hiervan zijn wijzigingen in visie van de onderneming en de financiële situatie. Effectieve communicatie over de inzet van het ondernemingsvastgoed betekent dat er aangesloten wordt bij de belangen van de belanghouders. Dit vereist gevoeligheid voor politieke situaties, zowel expliciet (duidend in een organogram) als impliciet (het gevoel). De context (Gruis e.a., 2009) van de onderneming wordt vooral bepaald door de snel opeenvolgende veranderingen in de maatschappij en een corporatie dient daarop effectief en efficiënt te anticiperen. Door het statische karakter kent het vastgoed een andere ontwikkelingssnelheid dan maatschappelijke ontwikkelingen. De desondanks benodigde flexibiliteit maakt het noodzakelijk bewust productgena te denken over de lange termijn. Dit kan door het nemen van beslissingen die kansen creëren voor een toekomstige optimalisatie.

### **Monopolistische houding en winst**

Het vastgoedmanagement van publieke partijen is te definiëren als Public Corporate Real Estate Management (PCREM). Het wezenlijk verschil tussen ondernemingen en maatschappelijke ondernemingen is de gedrevenheid door winstmaximalisatie bij profitorganisaties, en de optimalisatie van maatschappelijke resultaten bij non-profitorganisaties, waarbij bij de laatste de financiële resultaten het middel zijn om het maatschappelijke doel te bereiken (Pöttgens, 2008).

Terwijl ondernemingen rekening moeten houden met de concurrentie en positionering op de markt, kan men stellen dat non-profitorganisaties in veel opzichten een monopoliepositie hebben. Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig, waarbij een monopolistische houding niet de winst van waarden kan opleveren. Ook de politiek heeft

zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen. PCREM zou als volgt kunnen worden gedefinieerd: het managen van de vastgoedportefeuille van een maatschappelijke organisatie door de portefeuille en de dienstverlening af te stemmen op de primaire processen als de beleidsvelden en kerntaken, zodat op basis van een integrale afweging hieraan optimaal bijgedragen kan worden.

Keeris (2006a) kent vastgoed een driedelige waarde toe. Vastgoed is namelijk zowel een kapitaalgoed voor de eigenaar en de gebruiker als een gebruiksgoed voor de individueel betrokkenen en vertegenwoordigt tot slot een waarde voor het collectief van de omgeving omdat het onderdeel uitmaakt van de gebouwde omgeving (Mulder 2004). Vanuit deze drie verschillende rollen kan de maatschappelijke onderneming ook naar het maatschappelijk vastgoed kijken. De eerste rol is die van dienstverlener, waarbij de maatschappelijke onderneming het vastgoed inzet als kapitaalgoed en als bedrijfsmiddel voor het uitvoeren van haar primaire taak (dienstverlening). De tweede rol is die van belangenbehartiger, waarbij zij haar vastgoed beschouwt als gebruiksgoed voor de (individueel) betrokkenen, de huurders en doelgroepen van het gevoerde en te voeren beleid. De derde rol is die van rentmeester van de gebouwde omgeving, waarbij zij het maatschappelijk vastgoed beschouwt als een deel van de gebouwde omgeving voor het collectief van de gemeenschap. Deze drie verschillende rollen kunnen vanuit de drie verschillende perspectieven van strategie, financiën en gebruik nader gedefinieerd worden. Het strategisch perspectief richt zich dan op het realiseren van de ondernemingsdoelstelling op langere termijn waarbij zij een bijdrage levert aan de kerntaken en de doelstellingen van de maatschappelijke onderneming. Het financieel perspectief richt zich op de continuïteit van de financiële positie van de maatschappelijke onderneming. Het gebruikersperspectief richt zich op een balans tussen de kwaliteit en kosten vanuit de gebruiker. In Nederland zijn volgens Provoost (2007) zes verschillende vastgoedstrategieën gangbaar naar inhoud en structuur: (1) scenarioplanning (Dewulf e.a., 2000), (2) de toegevoegde waarde (Jonge, 1996), (3) matchen van vraag en aanbod (Den Heijer & De Jonge, 2002), (4) strategy alignment (Osgood, 2002), (5) linking real estate decisions (Nourse & Roulac, 1993) en (5) generic strategies (O'Mara, 1999). Provoost vergelijkt de strategieën op onderwerp, expliciete uitspraken en de mate waarin onderwerpen het meest voorkomend zijn (figuur 1).

Onderwerp	Expliciete uitspraak	Voorkomendheid
Taalgebruik	<i>Ja, Osgood (2002)</i>	<i>Nee</i>
Doelstellingen en meetbaarheid	<i>Ja, Dewulf c.s. (2000), Osgood (2002)</i>	<i>Ja, Dewulf c.s. (2000), O'Mara (1999) en Osgood (2002)</i>
Alignment, matching en linking	<i>Nee</i>	<i>Ja, Nource en Roulac (1993), Jonge (1996) en Osgood (2002)</i>
Toegevoegde waarde	<i>Nee</i>	<i>Ja, Nource en Roulac (1993) en Jonge (1996)</i>
Toekomst	<i>Nee</i>	<i>Ja, Dewulf c.s. (2000), De Jonge (2002) en Den Heijer (2007)</i>
Gebouw en portefeuille-informatie	<i>Ja, Nource en Roulac (1993)</i>	<i>Ja, Nource en Roulac (1993), Dewulf c.s. (2000) en Osgood (2002)</i>

Figuur 1: conclusie literatuuronderzoek vastgoedstrategieën (Provoost, 2007)

Concluderend kan gesteld worden dat het door Nource en Roulac (1993) ontwikkelde Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy als een relevant uitgangspunt gehanteerd kan worden vanwege de duidelijke verbanden tussen ondernemingsdoelstellingen, vastgoedstrategieën en vastgoedingrepen en dat de toegevoegde waarde van het vastgoed centraal staat. De theorie van Nource en Roulac gaat in op een prioritering van vastgoedstrategieën of inzet op toegevoegde waarde. Zij nemen de strategisch drijvende kracht van een onderneming als uitgangspunt en maken hierbij gebruik van de negen door Tregoe en Zimmerman onderscheiden drijvende krachten namelijk productgenarelateerd, marktvraag, technologie, productiecapaciteit, verkoopmethode, wijze van distribueren, vindingsrijkheid, grootte en groei, teruggave en winst. Alle negen strategisch drijvende krachten achten zij van belang voor de onderneming, maar ze stellen tegelijkertijd dat één drijvende kracht primair is. De maatschappelijke onderneming is vooral een organisatie die diensten verleent in de non-profitsector en daarbij kunnen strategisch drijvende krachten als productiecapaciteit, bronnen en winst als van niet-primair belang worden gecategoriseerd. De diensten worden geleverd aan lokale burgers, bedrijven en instellingen en men kan stellen dat de methode van distributie minder relevant is evenals de methode van verkoop. De kracht van technologie is uit te sluiten omdat deze geldt voor ondernemingen die producten en diensten leveren op basis van technologische expertise. De meest relevante strategisch drijvende krachten zijn het productaanbod, de marktvraag, de grootte en de groei.

### Competitieve strategie

In essentie gaat CREM over het managen van een vastgoedportefeuille met het doel deze in lijn te brengen met de behoefte van de corebusiness. Hiermee ontstaat een optimalisatie van de toegevoegde waarde van het resultaat van de organisatie. De vastgoedportefeuille zal door de bewegingen van de organisatie steeds dynamisch moeten zijn en ondersteunend in haar

doelstellingen. Het vastgoeddenken heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt en is zich sterk aan het professionaliseren, hetgeen wordt geïllustreerd door het begrip CREM. Dit kan meer waarde toevoegen door integraal een vastgoedportefeuille te benaderen en deze af te stemmen op het primaire proces van de organisatie. Dit kan door een afstemming van de doelstellingen van de organisatie op langere termijn met de vastgoedportefeuille op de strategie 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. Echter, de vanzelfsprekendheid voor profit- en non-profitorganisaties, om met het vastgoed waarde te creëren, is er niet altijd geweest. Het inzicht in de evolutie van CREM in relatie tot verandering in strategie en structuur is dus van belang. Dit omdat de toegevoegde waarde van vastgoed samenhangt met de organisatiekarakteristieken. In iedere levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van vastgoed daarin. Het is dan ook van belang snel te kunnen beschikken over vastgoedinformatie zeker in tijden van (financiële) crisis, reorganisaties of overname. Er ligt ook een duidelijke relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de herkenbaarheid van die toegevoegde waarde. Het benutten van de strategische en financiële waarde van vastgoed is het toegangsbewijs tot de competitieve markt. 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. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan in haar markt.

Naast de competitieve strategie kan huisvestingsmanagement waarde hebben door een integraal onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering. Door een professionele besturing van strategisch vastgoedmanagement kan een evenwicht gevonden worden in een dynamische vraag en een star aanbod, een kenmerk van vastgoed. Vastgoed staat dus in dienst van het primaire proces en is een schaars middel dat doelmatig ingezet kan worden. Als vastgoeddeskundige is het dan van belang een antwoord te geven aan de gebruikers, de vastgoedmarkt en de bestuurder met de trias van vraag-aanbod-budget. Cruciaal is dat dit voorgaande geïncorporeerd is in het management van een organisatie. Het gaat daarbij om een meer bedrijfseconomische managementfilosofie waarin het belang van vastgoed is geïncorporeerd in plaats van traditioneel managementdenken. Dit is een voorwaarde geworden om te kunnen overleven. Concurrentie zal toenemen en een gedegen visie op de organisatie kan het onderscheid maken, waarbij vastgoed als bedrijfsmiddel het doel ondersteunt. In figuur 2 zijn de belangrijkste lessen van Corporate Real Estate Management samengevat.



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

*Figuur 2: Belangrijke lessen die geleerd kunnen worden uit CREM.*

Het voorgaande betekent dat deze dertien lessen ook toegepast kunnen worden door de corporaties om hun vastgoed in te zetten als bedrijfsmiddel voor het bereiken van hun volkshuisvestelijke opgave. De invloed van de organisatorische samenstelling met daarbinnen het besturen van vastgoed, is van belang. Benutten van de strategische en financiële waarde is

het toegangsbewijs voor de competitieve markt. Door te focussen, de strategie daarop aan te passen en je daar als organisatie in te specialiseren ontstaat voordeel. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie – en dus ondernemersstrategie – stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan.

Dit artikel is eerder verschenen als:

Veuger, J. (2012), Bestuurbaarheid van corporaties onderzocht. In: *Rooilijn*, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijk ordening, jrg. 45, nr. 5, p.320-327. Amsterdam: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam

---

## Bronnen

- Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge (2000) *Successful Corporate Real Estate Strategies*, Arko, Nieuwegein.
- Gruis, V.H., S. Tsenkova & N. Nieboer (2009) *Management of privatised social housing*, Blackwell, Chichester.
- Gool, P. van (2009) 'Vastgoedbeleid bij een teruglopende markt', *Real estate research quarterly*, jg. 8, nr. 1, p. 33-38.
- Joroff, M.L., S.L. Louargand & F. Becker (1993) *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*, rapport 49, Industrial Development Research Foundation, Atlanta.
- Keeris, W.G. (2006a) 'De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed: samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement', *Openingswoord dagvoorzitter congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut*, 23 mei 2006.
- Krumm, P.J.M.M. (1999) *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*, Proefschrift / Arko, Universiteit van Delft / Nieuwegein.
- Krumm, P.J.M.M. & P. Frederiks (2008) 'Tijdloze dilemma's van Corporate Real Estate Management', *Real estate magazine*, nr. 58, p. 35-38.
- Lindholm, A.L. (2005) 'Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization' 12th Annual European Real Estate Society Conference, June 15th to 18<sup>th</sup> 2005, Dublin.
- Lindholm, A.L. (2008) *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*, Proefschrift, Universiteit van Helsinki.
- Mulder, K. (2004) 'Waarde maken met omgevingskwaliteit', *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, jg. 10, nr. 6, p.47-51.
- Nourse, H.O. & S.E Roulac. (1993) 'Linking real estate decisions to corporate strategy', *Journal of real estate research*, jg. 8, no. 4, p. 475-494.
- O'Mara, M.A. (1999: 349) *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*, Free Press, New York.
- Poorter, K. & V.G. Gruis (2006a) *Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector. Rapport deel 1: Een inventarisatie*, Technische Universiteit Delft, Delft.
- Poorter, K. & V.G. Gruis (2006b) 'Rode loper voor belanghouders', *Aedes magazine*, nr. 9-10, p. 22-25.
- Pöttgens, P.J.E. (2008) 'Corporatie als genationaliseerde maatschappelijke woononderneming', *Vastgoedmarkt*, juni, p. 43.
- Provoost, J. (2007) *De structuur en inhoud van vastgoedstrategieën: een verkennend onderzoek onder Nederlandse organisaties*, Rijksuniversiteit, Groningen.
- Ratingen, B. van (2007) 'Van kosten naar waarde', *Real estate magazine*, nr. 54, p. 6-9.
- Ratingen, B. van (2008) 'Het blijft maatwerk', *Real estate magazine*, nr. 60, p. 15-18.
- Ratingen, B. van (2009) 'Er is geen quick fix', *Real estate magazine*, nr. 62, p. 18-21.
- Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007) 'Corporate real estate and competitive strategy', *Journal of corporate real estate*, jg. 9, no. 1, p. 25-38.
- Singer, B.P. (2009) 'Waardering corporate real estate', *Real estate research quarterly*, jg. 8, nr. 3, p. 54-61.
- Vries, J. de & T. Raas (2005) 'Vastgoed inzetten om organisatiedoelstellingen te bereiken', *Real estate magazine*, nr. 39, p. 44-48.
- Vries, J. de & M. Plugge (2005) 'De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies', *Real estate magazine*, nr. 38, p. 37-40.