

‘Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfskundiger aanvliegen’

Als kersverse lector Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool in Groningen heeft Jan Veuger de ambitie om kennis te stapelen, met veel onderzoek. Van daaruit wil hij met betrokken partijen vooruit kijken in dit jonge werk- en onderzoeksveld. Hij stelde het businessplan voor het lectoraat op en mag het nu zelf gaan uitrollen. Een gesprek over het belang van maatschappelijk vastgoed, onder meer in relatie tot wijkvernieuwing, zorg, onderwijs en de rol van de woningcorporaties.

Jan Veuger coördineerde in opdracht van de Hanzehogeschool Groningen twee jaar lang als programmamanager circa dertig onderzoeksprojecten op het gebied van maatschappelijk vastgoed, een functie die nauw aansloot bij zijn andere baan, als CEO van CORPORATE Real Estate Management. Met een arbeidsverleden bij onder meer een corporatie en een vastgoedmanagementorganisatie is de wereld van strategisch managen van vastgoed hem niet vreemd. De dertig onderzoeksprojecten die hij twee jaar lang aan de Hanzehogeschool Groningen mocht begeleiden, deden hem inzien dat er kansen lagen voor méér: “Je moet je altijd afvragen: doen we de goede dingen en voor wie doen we dat? Om die vraag te beantwoorden en vooruit te kunnen kijken, is onderzoek nodig, in nauwe samenwerking met het werkveld. Dan blijkt een lectoraat daar een ideale vorm voor te zijn. Vier jaar lang zet je onderzoekslijnen uit, die hier aan de Hanzehogeschool Groningen kunnen worden geborgd in het Kenniscentrum NoorderRuimte. De financiering bleek compleet extern te organiseren en we hadden voldoende body om van start te kunnen gaan. Deze boodschap heb ik in januari 2012 teruggelegd bij het College van Bestuur van de Hanzehogeschool Groningen.” Nauwelijks een jaar later is Veuger benoemd tot lector Maatschappelijk Vastgoed en kan hij een vliegende start maken met het uitzetten van de onderzoekslijn. “Het is mooi dat een onderzoeksproject dit kan opleveren. Ik merkte dat de markt wel degelijk behoefte had aan dit initiatief. In mijn tijd als strategisch manager Wonen en

Onderhoud bij corporatie Lefier speelde het vraagstuk al: aan de ene kant allerlei legitieme vragen die op je af komen, aan de andere kant een financiële positie die steeds meer op een citruspers ging lijken door al die heffingen van het Rijk. Hoe ga je dan om met de afweging wat wel en niet te doen?”

Gebruikers centraal

Maatschappelijk vastgoed moet in de visie van Veuger heel bedrijfskundig worden aangepakt. “Doe je het goed, dan kun je veel tweebrengen met maatschappelijk vastgoed. Maar pak je het verkeerd aan, dan krijg je drama’s zoals bij Amarantis en Philadelphia. De crisis heeft dat alleen nog maar verder op scherp gezet. De opgave is nog steeds groot en onveranderd, maar de economische situatie is – zeker bij corpora-

‘Soms ontstaan drama’s bij maatschappelijk vastgoed’

ties – de afgelopen tijd alleen nog maar verslechterd. Zij gaan terug naar hun core-business, terwijl het maatschappelijk middenveld nog wel allerlei verzoeken bij hen wil neerleggen.” Waar het andere lectoraat maatschappelijk Vastgoed, dat aan de Hogeschool Rotterdam, door lector Arnold Vlak vooral vanuit de beleggingskant wordt ingevuld, wil Veuger in Groningen de gebrui-

kerskant centraal zetten. Dit met focus op waardedenken en waardesturing: “Ik ben momenteel bezig met een proefschrift over hoe corporaties met het waardedenken omgaan. Dat is ook een discussie die in het maatschappelijk vastgoed speelt. Hoe wil je als organisatie waarde toevoegen en hoe zet je vastgoed als middel daarbij in?” Veuger noemt het bezit aan bedrijfshuisvesting en maatschappelijk vastgoed van sommige grootstedelijke corporaties als voorbeeld: “Corporatie De Key in Amsterdam heeft bijvoorbeeld veertienhonderd objecten in de stad in bezit. De toen nieuw aangetreden interim-bestuursvoorzitter vroeg aan mij of hij daar een voorziening voor moest treffen. Aan de ene kant gaat het erom wat je als corporatie wilt bereiken, aan de andere kant moet het bedrijfseconomisch wel kunnen. De portfolio-analyse die volgde – dat had De Key op die manier nog niet eerder gedaan – wees uit dit vastgoed voor honderd miljoen in de boeken stond, maar een indicatieve beleggingswaarde vertegenwoordigde van 140 miljoen in de reeds toen bestaande slechte vastgoedmarkt. Mijn conclusie: die voorziening hoeft niet te worden getroffen, maar zet de financiële ruimte wel wijs in, in relatie tot de samen ontwikkelde nieuwe visie op maatschappelijk vastgoed.”

Bijproduct

Dat wijs inzetten van maatschappelijk vastgoed betekende in dit geval dat Veuger De Key adviseerde om vooral het buurtniveau als relevante schaal aan te houden: “Investeren in een huisartsen-onder-een-dak voor-



Jan Veuger

ziening is dan nog wel te overwegen, maar stap niet in een vleugel van een ziekenhuis. Blijf dicht bij jezelf en wat je als corporatie behoort te doen.” Bij corporaties in den lande ziet Veuger op dit punt nog wel de nodige verschillen. “Er zijn corporaties, zoals De Woonplaats, die met het heel gericht inzetten van maatschappelijk vastgoed een toegevoegde waarde in buurten wil leveren. Voor anderen is het meer een ‘bijproduct’, wanneer bijvoorbeeld appartementen worden ontwikkeld en men ineens ontdekt dat er ook commerciële plinten verhuurd moeten worden die maar leeg blijven staan, terwijl dit vaak een belangrijke drager is van het investeringsplan. De beweging die we de komende tijd moeten maken is daar veel scherper over na te denken.” Gevraagd naar zijn definitie van maatschappelijk vastgoed, geeft Veuger aan breed te willen kijken. “De IPD-Maatschappelijke Vastgoedindex Gemeenten kijkt bijvoorbeeld alleen naar het vastgoed dat in eigendom is bij gemeenten, ik heb het liever over het ‘maatschappelijk ondernemen met vastgoed’. Daarmee gaat het direct veel meer over het gebruik en niet zozeer over het pand zelf. Wat mij betreft kun je er zelfs cultureel vastgoed onder vangen, dat heeft weer een geheel andere dynamiek.” Hoe breed de definitie ook, de kersverse lector verwacht dat het vooral over zorg, onderwijs en overheid zal gaan, in relatie tot het wonen. “Binnen al die domeinen vindt bezinning plaats. Corporaties denken na over hun financieel en maatschappelijk rendement, maar dat doen onderwijsinstellingen op dit moment net zo goed. Het bekostigingsstelsel voor het onderwijs is beperkt, het aantal leerlingen in bepaalde regio’s daalt snel, veel scholen zijn verouderd: dat

is de context waarbinnen men moet opereren. Dan kunnen die domeinen nog veel van elkaar leren.”

Vastgoed overnemen

Nieuwe vraagstukken dienen zich namelijk snel aan, aldus Veuger: “Gemeenten moeten bijvoorbeeld fors bezuinigen de komende tijd. In dat verband vroeg een wethouder aan mij: kunnen wij ons schoolvastgoed overdragen aan een schoolbestuur? Op zich is dat een begrijpelijke beweging, ingegeven door de financiële druk om de gemeentelijke begroting op orde te krijgen. Maar ook hier is het weer de vraag: heeft het schoolbestuur genoeg verstand van vastgoed om dat over te nemen en te managen? Voordat je aan zo’n avontuur begint: zorg dat je een visie ontwikkelt over het managen van vastgoed en de financiële gevolgen. En heb je die visie niet en kun je de consequenties niet overzien, begin er dan vooralsnog niet aan.” In de zorg doen zich vergelijkbare discussies voor. Veuger: “De verzelfstandiging van het zorgvastgoed in 2011 creëerde voor de zorg een grotere noodzaak voor een bedrijfskundige aansturing. Dat is een trend die in

‘Gemeenten weten vaak niet wie hun vastgoed gebruikt’

andere domeinen ook wordt ingezet. Juist daarom is samenwerking een belangrijk thema binnen het lectoraat. Ik zie dat bijvoorbeeld ook bij het terrein van wonen en zorg: daar is nog een wereld te winnen. Het is nu nog soms een zaak van ieder voor zich: de gemeente rolt via de WMO allerlei voorzieningen uit, maar er is niet altijd overleg met de corporatie om te kijken of het niet veel efficiënter kan en of zaken standaard in een woning kunnen komen. Heel praktisch: we kampen met aangebrachte voorzieningen als een traplift die niet meer nodig is omdat de bewoner die niet meer nodig heeft of is vertrokken: kunnen we dat niet slimmer aanpakken? De belangen zijn dezelfde. Gemeente en corporatie hebben beide belang bij leefbaarheid én waardevermeerdering, laten ze zoiets samen oppakken.” In Groningen-stad heeft Veuger het initiatief genomen om een dergelijk gesprek op gang te krijgen: “We hebben een gesprek op gang gebracht tussen Lefier en de gemeente Groningen, om te kijken wat ze stad-breed voor elkaar kunnen betekenen. Mogelijk dat we de andere corporaties

daar ook bij kunnen betrekken. Dan wordt het wellicht noodzakelijk om op buurtniveau afspraken te maken hoe de verschillende domeinen en voorzieningen elkaar kunnen versterken.”

Impuls voor de stad

Op de vraag of er momenteel niet te veel maatschappelijk vastgoed bestaat, geeft Veuger aan dat het lastig is om van een overschot op de markt te spreken: “Dat ligt per stad en regio sterk verschillend. En soms kunnen beelden ook bedriegen. In Rotterdam verlaat het OBR weliswaar de Marconi-torens – ik sprak ze daar ook op aan: je creëert je eigen (kantoren)leegstand in de stad, in een markt die het al lastig heeft –, maar daar zat een ander motief achter. De gemeente wil nieuw gaan bouwen om een economische impuls aan de stad te geven. Dat kan ik dan ook wel weer begrijpen. Laat onverlet dat het probleem van de leegstand er niet mee wordt opgelost.” In dit verband kan de wereld van het maatschappelijk vastgoed nog wel wat opsteken van haar commerciële evenknie: “Gemeenten hebben bijvoorbeeld vaak geen idee wie de gebruikers zijn van hun vastgoed. Daar kunnen ze nog het nodige van leren, zoals van de manier waarop winkelcentramanagers omgaan met hun bezit. En waarom zou een corporatie ook niet met omzetafhankelijke huren kunnen werken, zoals in winkelcentra ook gebeurt. Die werelden moeten we veel meer over elkaar heen leggen en niet zo gescheiden houden. Ik kan me bijvoorbeeld best voorstellen dat je in een *Kulturhus* ook een meer commerciële voorziening onderbrengt, zoals een VVV of een gespecialiseerde boekhandel om het exploitatiemodel op orde te houden. Maar dan wel binnen maatschappelijke randvoorwaarden. Als je de rollen maar goed onderscheidt en zorgt voor een goed portefeuillemanagement.” ◀◀

Verder lezen

Op de website van de Hanzehogeschool is meer te lezen: www.hanze.nl > Onderzoek > Kennisportal > Kenniscentrum Noorderruimte.

KORT SAMENGEVAT

- Onderzoeksprogramma mondt uit in lectoraat.
- Veel vraag uit de markt naar nieuwe combinaties van zorg/wonen/onderwijs/overheid.
- Crisis maakt noodzaak bedrijfskundige aansturing groter.