

# ONDERZOEK VOOR MAATSCHAPPELIJK VASTGOED NOODZAKELIJK

*Vanwege hun persoonlijke, sociale en economische ontwikkeling willen mensen wonen waar kansen zijn op werk, onderwijs, zorg en sociale interactie. Dat woongenot wordt voor een belangrijk deel bepaald door de maatschappelijke context en daarbij vervult het maatschappelijk vastgoed in toenemende mate een belangrijke rol.*

*Zorg, onderwijs en overheid kunnen veel leren van de vastgoedwereld. Bijvoorbeeld van het ontwikkelde toetsingsmodel, dat ondersteuning biedt bij de sturing van de organisatie.*

*Jan Veuger*

De rijksoverheid geeft de maatschappelijke instellingen steeds meer ruimte om zich te manifesteren op de vastgoedmarkt. Ondermeer door ze meer op afstand te plaatsen, een eigen verantwoordelijkheid te geven en de budgetten te decentraliseren. Vanwege het kapitaalintensieve karakter en de eraan verbonden risico's neemt het belang van de huisvesting daardoor sterk toe. Gelijktijdig met deze ontwikkeling zijn die instellingen zich meer en meer gaan focussen op hun kernactiviteiten. De vraag die daarbij opkomt is wat de specifieke functie is van hun (sectorale) vastgoed om hun publieke functie goed uit te voeren en de daarmee samenhangende doelstellingen te dienen. Dat noopt die instellingen tot het hebben van een visie en beleid op het punt van vastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel.

## **Het Public Corporate Real Estate Multidisciplinary Management**

Er is veel onderzoek gedaan naar vastgoedmanagement door commerciële partijen en ondernemingen, maar veel minder naar vastgoedmanagement binnen organisaties in de publieke sectoren. Het bedrijfsleven heeft daarbij strategische doelen, zoals het creëren van aandeelhouderswaarde en winstmaximalisatie, maar dat komt niet geheel overeen

met de doelen van de partijen uit de publieke sectoren. 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. In tegendeel, het legt het fundament onder het realiseren van die maatschappelijke doelen. Daarvan is nog niet iedereen zich in voldoende mate bewust.

Het vakgebied vastgoedmanagement zal naar verwachting een steeds grotere rol gaan spelen bij de professionalisering en ontwikkeling van de hele vastgoedkolom. Zo voegt Corporate Real Estate Management (CREM) — ofwel het management van het ondernemingsvastgoed — dat ook daartoe te rekenen valt, waarde toe door professionele vastgoedontwikkeling en -exploitatie. Nu de investeringsbeslissingen ten aanzien van maatschappelijk vastgoed een bedrijfseconomische benadering vergen, kunnen de reeds opgebouwde CREM-kennis en -ervaring een belangrijke rol spelen bij de verdere professionalisering van het management van dat vastgoed. Het managen van maatschappelijk vastgoed, het Public Corporate Real Estate Management (PCREM), moet echter — gelet op haar karakteristiek — gezien worden als een afzonderlijke specialisatie. De basis voor een te ontwikkelen visie op dit multidisciplinaire



Figuur 1. De vier strategische pijlers van Public Corporate Real Estate Multidisciplinary management.

management wordt gelegd door vier strategische pijlers, zoals aangegeven in Figuur 1.

Voor de professionalisering van het vastgoedmanagement moet daartoe primair de ambitie aanwezig zijn het niveau steeds verder te ontwikkelen. Die ontwikkeling kan onderverdeeld worden in een aantal bereikte niveaus, te weten vanaf het basisniveau: *Taskmasker — Controller — Dealmaker — Entrepreneur — Business Strategist*. Die ontwikkelingslijn kan beleidsmatig worden doorlopen en daarbij kunnen doelen gesteld worden, waaraan binnen een gestelde termijn voldaan moet zijn. Daar ligt dan een belangrijke taak weggelegd voor de colleges van B&W, de Gemeenteraden en diverse instellingsbesturen. Uit onderzoek blijkt dat de politiek over het algemeen inderdaad die ambitie heeft om het vastgoedmanagement verder te verbeteren, maar dat het politieke systeem tegelijkertijd als een soort handrem werkt op die ontwikkeling. Zo kan bijvoorbeeld de verkoop van een vastgoedobject politiek erg gevoelig liggen, terwijl dit professioneel gezien op goede gronden wenselijk zou zijn. De mate van invloed van de politiek bepaalt dan ook in hoeverre de visie op het maatschappelijk vastgoed en het vastgoedbeleid tot uitvoering gebracht kan worden. Tevens moeten de gemeenten onderscheid zien te creëren tussen de korte, politieke termijnplanning en de bij vastgoed horende langetermijnplanning. Het probleem ligt vooral op dit vlak. De politiek zou zich vooral bezig moeten houden met de missie en visie op het niveau van businessstrategie: de *outcome* van het te realiseren financiële en maatschappelijke rendement. Met de uitwerking daarvan zou zij zich niet moeten bemoeien. En dit gaat in gelijke mate op voor de andere maatschappelijke sectoren, zolang het vastgoedmanagement zich qua niveau nog op de lagere sporten bevindt van die ontwikkelingsladder.

### Barometer Maatschappelijk Vastgoed

Naar verwachting van de gemeenten zal de samenwerking met marktpartijen zich sterk ontwikkelen. Drijfveren voor *outsourcing* liggen vooral op het gebied van voorzieningen in kleine kernen, de integratie van taken en de organisatie op het gebied van het (ondernemings)vastgoed. Het is echter de vraag of — om succesvol te kunnen uitbesteden — de randvoorwaarden daarvoor wel helder geformuleerd kun-

nen worden en of er realistische resultaatafspraken gemaakt kunnen worden. De gemeenten hebben immers zelf hun (markt)prestaties nooit goed gemeten. Samenwerking via publiek-private overeenkomsten brengt ook het knelpunt met zich mee van (vermeende) belangentegenstellingen. De vraag is vooral hoe oplossingen voor dergelijke gesignaleerde knelpunten geboden kunnen worden en welke succesfactoren van belang zijn gezien vanuit het perspectief van de organisatie. Het is aan te bevelen om op dit vlak meer (toegepast) wetenschappelijk onderzoek te laten verrichten.

Publieke en private partijen hebben elkaar veel te bieden als het gaat om het financieren, ontwikkelen, exploiteren en beheren van maatschappelijk vastgoed. Maar in hoeverre komt deze samenwerking daadwerkelijk van de grond. Welke positieve en negatieve praktijkervaringen zijn opgedaan? Is de verwachting realistisch dat de rol van marktpartijen zal groeien? Vaak worden sprekende voorbeelden aangehaald, maar een compleet beeld ontbreekt. Duidelijkheid over de succesbepalende factoren voor samenwerking is van belang. De inzet van het maatschappelijk kapitaal bepaalt de mogelijk- en onmogelijkheden van de organisatie om haar maatschappelijke taak waar te maken. De maatschappelijke taak vloeit voort uit de ingenomen, c.q. nog in te nemen rol(len) van de instelling. Wordt de rol ingenomen als een taakorganisatie, met een primaire taak tot het leveren van huisvesting, zorg, onderwijs en welzijn, of is ze te zien als een vliegwiel in de maatschappelijke opgave van wonen, zorg, onderwijs en welzijn? Is voor de gemaakte keuze wel voldoende financiële spankracht aanwezig om de gestelde doelen ook te kunnen realiseren?

Uit het eerder genoemde onderzoek is gebleken, dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor omvangrijke portefeuilles, maar geen goed inzicht hebben in de door dat vastgoed geleverde prestaties, vooral in relatie tot beleidsdoelstellingen en gebruikerstevredenheid. En ook dat geldt naar verwachting in gelijke mate voor de andere maatschappelijke sectoren. Om een positie te ontwikkelen in de markt van maatschappelijk vastgoed en het vastgoedbeleid van gemeenten te leren kennen, heeft een aantal bedrijven zich verenigd in het Platform Maatschappelijk Vastgoed in samenwerking met het Lectoraat Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen. Zij hebben in 2007 opdracht gegeven



Figuur 2. De context van Public Corporate Real Estate Multidisciplinary management.

tot het ontwikkelen van de ‘Barometer Maatschappelijk Vastgoed’ en kennisdeling via congressen op dit gebied, te organiseren door dat Platform en het Nederlands Vastgoedmanagement Platform (NeVaP). Het denken over een te ontwikkelen model, als instrument voor het sturen op enerzijds vraag- en waarderingssubsidie en anderzijds aanbod- en prestatiesubsidie, moet uitgaan van een samenhang tussen de vier verschillende sectoren, welke gezamenlijk het maatschappelijk vastgoed vertegenwoordigen. Dit is in Figuur 2 weergegeven.

### Promoveren op het PCREM-waardedenken

Gepleit wordt voor het ontwikkelen van een eigen theorie voor het beleggen in en het managen van vastgoed toegesneden op de specifieke karakteristieken van de vastgoedmarkt, de verschillende typen vastgoed en actoren. Kern hiervan is dat onderzoek en kennisoverdracht op het vakgebied van vastgoedmanagement dringend noodzakelijk is. Voor het verantwoordelijk management is het niet mogelijk de processen, waarvoor zij verantwoordelijk zijn, zodanig te sturen, dat meerdere jaren achtereenvolgend de gewenste resultaten behaald kunnen worden. Laat staan dat het op waarde geschat kan worden. Empirische bevindingen en onderzoeksresultaten hebben aangetoond dat inzicht van en kennis in die processen ontbreekt. Analyses zijn vaak gericht op het verleden en niet op de toekomst en er is nagenoeg geen sprake van multidisciplinaire samenwerking op vastgoed(onderzoeks)gebied. Op het gebied van het Public Real Estate Multidisciplinair management is een promotieonderzoek gericht.

De centrale vraag daarbij is op welke wijze kunnen, vanuit het sociaal maatschappelijk en economisch perspectief, waarde en ontwikkelingen transparant, inzichtelijk en geoptimaliseerd worden door middel van een te ontwikkelen

toetsingsmodel, zodat er (financiële) waarde gecreëerd kan worden, om daarmee de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie te realiseren. Door met mensen te werken ontstaat een waarde in diverse verschijningsvormen, die beïnvloed worden door de mate van professionaliteit, kennis van de markt en visie op de toekomst van belanghebbenden. De vraag is hoe dit in een model is onder te brengen, hoe een dergelijk model er uit kan zien, waarbij inzichtelijk gemaakt wordt welke instrumenten hierbij van belang zijn voor besturing en verantwoording.

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een toetsingsmodel, waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt welke in te zetten middelen invloed hebben op het creëren van een zo groot mogelijke waarde volgens de perceptie van de *stakeholders* van het maatschappelijk vastgoed.

Het onderzoek bestaat uit het ontwikkelen van een model ter verbetering van de transparantie, verantwoording en waardeontwikkeling, waarbij een koppeling wordt gelegd tussen de twee omgevingsvariabelen, de sociaal-maatschappelijke en economisch context, alsmede de waarde in haar diverse modaliteiten. De volgende resultaatgebieden worden daarbij onderscheiden:

- motiverende samenhang uitgangspunten in relatie tot missie en opgave;
- koppeling van prestaties aan strategische doelen;
- herkenbaarheid van de betrokken partijen;
  - herkenbaarheid vanuit het externe perspectief;
  - inzicht in het financieel rendement;
  - bestuurlijke overwegingen herkenbaar maken;
  - functioneren van in- en extern toezicht;
  - gebruiksvriendelijk, eenvoudig en kwantificeerbaar.



*Ing. Jan Veuger MRE MRICS is directeur en mede eigenaar van CORPORATE Real Estate Management en CORPORATE Fonds Maatschappelijk Vastgoed ([www.corporateREM.nl](http://www.corporateREM.nl)) met kantoor in Amersfoort. Hij is afgestudeerd aan de MRE-opleiding van TiasNimbas Business School en start met een promotieonderzoek over maatschappelijk vastgoedmanagement*