

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED / PROMOTIE-ONDERZOEK / VEUGER

Onderzoek naar bestuurbaarheid maatschappelijk vastgoed



ROC-vestiging aan de Lammenschans in Leiden vergde een investering van 75 miljoen euro en bracht de organisatie in financiële nood.

‘Maatschappelijke organisatie moet vastgoed aansturen’

Maatschappelijke organisaties moeten de strategische en financiële waarde van vastgoed niet onderschatten. Management ervan maakt kostenbesparing mogelijk of zet de organisatie steviger op de kaart. Onder de voorwaarde dat belangrijke afwegingen bewust en op het hoogste niveau worden gemaakt. Dat betoogt Jan Veuger¹⁾ in zijn promotieonderzoek naar bestuurbaarheid van maatschappelijk vastgoed.

Peter Hanff

‘Jan, je bent gek. Je had hier je pensioen kunnen halen.’ Het was een van de reacties toen Jan Veuger in oktober 2008 vertrok als manager Wonen en Onderhoud bij corporatie Lefier in Emmen. Hij zag een nieuwe markt in maatschappelijk vastgoed en richtte de adviesorganisatie Corporate Real Estate Management op. Hij begon daarnaast een promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Deelonderwerp: de bestuurbaarheid van maatschappelijk vastgoed met het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM).

‘In die tijd leidden de aankondigingen van de Bos- en Vogelaarheffing ertoe dat corporaties niet meer investeerden in bijvoorbeeld schoolgebouwen. Ik zag een grote markt ontstaan om maatschappelijk vastgoed te managen. In Nederland staat voor ongeveer 98 miljoen vierkante meter aan maatschappelijk vastgoed²⁾. De druk om daarmee professioneel om te gaan neemt toe onder invloed van excessen bij zorg- en onderwijsinstellingen. Dat kun je ernstig vinden. Ikzelf zie het als een kans om die praktijk te veranderen. Onder druk wordt veel vloeibaar’, aldus Veuger. Zijn promotieonderzoek is bijna af: Waardedenken & Besturen – een onderzoek naar maatschappelijk en

financieel rendement. Veuger pleit voor meer regie van maatschappelijke organisaties over hun portefeuilles. Besturen moeten de strategische en financiële waarde van het vastgoed niet onderschatten. Het goede nieuws: met vastgoed is een duurzaam concurrentievoordeel te halen. Productie tegen de laagst mogelijke kosten geeft de mogelijkheid om het bespaarde geld strategisch in te zetten. Een duurder gebouw – met een eigen smoel, op een A-locatie of beide en een bewuste keuze om het als zodanig in te zetten – kan de positie van de organisatie verstevigen. Voorwaarde is dat er wordt nagedacht over maatschappelijk vastgoed en hoe de portefeuille veranderingen kan bijbenen in de organisatie of het werkveld. Zonder samenhang met de kernactiviteiten kan er nooit een effectieve vastgoedstrategie zijn. Zonder effectief meetinstrument heeft de portefeuillehouder vastgoed geen goed verhaal naar diegenen die de beslissingen nemen, of moeten goedkeuren. Zonder tijdige informatievoorziening over vastgoed is geen adequate strategie mogelijk bij crises, reorganisaties of overnames. Een minimale vereiste is dus de beschikbaarheid van gegevens over het vastgoed. Kennelijk is die beschikbaarheid van informatie niet

vanzelfsprekend bij gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen.

Scenario's

Het onderzoek bevat lessen die maatschappelijke organisaties kunnen trekken uit de praktijk van CREM in het bedrijfsleven (zie kader). Welke les zou Veuger trekken uit de financiële problemen bij onderwijsinstelling Amarantis, die mede het gevolg waren van tegenvallende leerlingenaantallen en hoge huisvestingskosten? ‘Een fusie van zestig scholen is nogal wat. Prima als de focus daarbij ligt op het primaire proces, maar er is ook nog wat anders. De instelling

moet zestig of meer panden beheeren. Ik denk dat dit aspect te weinig aandacht heeft gehad.’ ‘Portefeuilles kunnen elkaar bijten of versterken. Op voorhand zul je waarschijnlijk in een middelgrote stad niet drie locaties kiezen maar één. Het is ook niet handig als een groot deel van de gebouwen uit dezelfde tijd dateert. Dat betekent dat er in een korte tijd hoge uitgaven nodig zijn voor renovatie of vervanging. Zulke zaken moeten bekend zijn. Kennis van de portefeuille is een noodzakelijke randvoorwaarde om huurcontracten en functionaliteit te managen. Wat doe je aan de ruimte-nood van een opleiding wanneer je zou weten dat de aanmeldingen voor een opleiding teruglopen? In plaats van te investeren in nieuwbouw kun je beter ergens een kortlopende huurovereenkomst sluiten.’

‘Een minder stevige portefeuille dan die van Amarantis vraagt al om vastgoedcompetenties bij de raad van toezicht. Die zijn nog niet vanzelfsprekend. Het vermogen ontbreekt nog wel eens om een strategisch huisvestingsplan op te stellen, scenario-analyses te maken en daarvan de financiële consequenties te vertalen. De kennis kan verspreid over de organisatie wel aanwezig zijn. Maar de samenhang ontbreekt als er op het hoogste niveau niet de verantwoordelijkheid wordt gedragen voor vastgoed. Bij Amarantis lijkt daarvan geen sprake te zijn geweest.’ Een worst case scenario voor de ontwikkeling van de instroom had bij Amarantis de basis kunnen zijn voor een vastgoedportefeuille waarmee pieken en dalen zijn op te vangen. ‘Via kortlopende huurovereenkomsten is dat gemakkelijk te bereiken. Met een iets langere huurtermijn van vijf jaar moet een instelling zich al realiseren dat de wereld in die tijd kan veranderen. En dat dit gevolgen kan hebben voor de instroom van leerlingen en de daarbij behorende huisvesting. Dat de noodzakelijke flexibiliteit bij Amarantis ontbrak, zal hebben te maken met een blinde ambitie om de beste en meest onconventionele te zijn. Het kantoor op de Zuidas past in dat beeld.’

Branding

‘Op zichzelf is de keuze voor een prestigieuze locatie te verdedigen. Net als de keuze van ROC Leiden om voor de nieuwbouw aan de Lammenschans in Leiden een gerenommeerde architect (Rau en partners; red.) in de arm te nemen. Je wilt je punt maken, prima. Realiseer je wel dat de gemaakte kosten niet meer in verhouding zullen staan tot de marktwaarde van het vastgoed.’

Goede strategie biedt concurrentievoordeel

Het is beter om het surplus aan kosten te verantwoorden als bijvoorbeeld PR en branding. Aan de Raad van Toezicht is het om te bepalen of de vestiging die extra kosten waard is. Wie weet trekt de instelling met dat mooie pand op die locatie meer leerlingen. In dat geval heb je het goed gedaan. Waar het om gaat, is dat je de keuze bewust maakt.’ ‘Dan nog is die 75 miljoen euro voor de nieuwbouw van een ROC-vestiging aan de Lammenschans in Leiden niet uit te leggen. (Het project bracht ROC Leiden in financiële nood; red.). Wat me bij de vraag brengt: waarom moest de ontwikkeling plaatsvinden in eigen beheer? Als een onderwijsinstelling zelf een gebouw wil ontwikkelen, moet ze iemand inhuren die dat proces kan managen. Begin er anders niet aan.’ Ondanks dossiers als Amarantis en ROC Leiden Lammenschans heeft Veuger goede hoop dat maatschappelijke organisaties hun vastgoed beter leren managen. ‘Onderwijs, zorg en gemeenten ontdekken dat nu. Het zou opvallend zijn als ze binnen drie tot vijf jaar dezelfde professionaliteit hebben als corporaties. Zelfs als je de problemen in aanmerking neemt die zich achttien jaar na hun verzelfstandiging nog voordoen. Het besef is gekomen dat men met maatschappelijk vastgoed heeft te maken en dat daarmee wat moet gebeuren. Alleen al het feit dat vastgoedbezit niet meer vanzelfsprekend is, is een stap vooruit. De kunst is nu om de omgang met maatschappelijk vastgoed goed te organiseren. Maar als je in dit stadium beseft dat vastgoed invloed heeft, ben je al een heel eind.’

NOOT

1) Promotieonderzoek Waardedenken & Besturen – een onderzoek naar maatschappelijk en financieel rendement aan Erasmus Universiteit Rotterdam. Promovendus: Jan Veuger MRE FRICS. Promotor: prof. dr. ing. Teun Hardjono. Veuger is lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, directeur Corporate Real Estate Management.

2) Hiervan is 12 miljoen vierkante meter publiek bezit dat niet voor maatschappelijke doeleinden wordt ingezet.

Lessen uit CREM

- Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappelijke doelstelling van een organisatie.
- Een op waardegeroei gericht vastgoedmanagement levert een grote bijdrage aan de doelstelling van de onderneming.
- Voor goede strategische beslissingen moet de vastgoedafdeling van een onderneming de toegevoegde waarde van vastgoed meetbaar maken.
- Voorkom dat de vastgoedportefeuille de ontwikkelingen in de maatschappij niet kan volgen.
- Vastgoedingrepen en hun effecten kunnen bijdragen aan de doelstelling van de organisatie.
- Met CREM kan een onderneming haar schuldenlast verminderen en een dominante marktpositie bereiken.
- Met de strategieën focus, differentiatie en lage kosten is duurzaam concurrentievoordeel te behalen.
- Haalbaarheid van doelen is afhankelijk van de uitgangspositie en cultuur van een organisatie.
- Prestaties komen tot stand door doelen te formuleren en daarvoor middelen vrij te maken.
- Vastgoedingrepen zijn afhankelijk van uitgangspositie en beleidskeuzes van de onderneming en vinden altijd plaats in een veranderende context.
- Een doelgerichte onderneming is consistent in haar besluiten over vastgoedingrepen.
- Met samenwerking bereik je maatschappelijke resultaten. Een monopolistische opstelling levert geen waardevoordeel op.