

DENKEN IN WAARDEN

DENKEN IN WAARDEN

**Een op waarden gebaseerde vastgoedstrategie
stelt de onderneming in staat een competitieve
strategie aan te gaan.**

Jan Veuger

29 oktober 2013

Colofon

Druk	Bookalike Amsterdam
ISBN	978-90-819774-1-8
NUR	805
Fotografie	Jan Veuger, Deborah Roffel
Omslag	Rising van Deborah Roffel
Redactie	Rixt Froentjes

29 oktober 2013

© 2013 Jan Veuger. Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgeefster van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hen op te treden, niets uit deze uitgave worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, wat ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het Kb van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

INHOUDSOPGAVE

1.	Introductie	7
2.	Publieke waarden	9
3.	Maatschappelijk vastgoed	11
4.	Vastgoedsturing	13
5.	Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed	15
6.	Healthy Ageing en Energie	17
7.	Lessen vanuit CREM	19
8.	Tot slot: de barometer	23
	Dankwoord	25
	Bibliografie	27
	Thinking in values and value creation	33

1. INTRODUCTIE

De totale voorraad van maatschappelijk vastgoed in Nederland vertegenwoordigt een indicatieve waarde - de transactieprijs per vierkante meter van niet woningen per wijk - van 157 miljard euro (Marwijk & Pellenbarg 2012). Jaarlijks gaat er circa 14 miljard euro per jaar aan huisvestingslasten om in het onderwijs, kinderopvang, cultuur, sport, zorg, welzijn en overig vastgoed (Bouwstenen voor Sociaal 2011). Het Kadaster geeft in 2012 aan dat er over geheel Nederland circa 98 miljoen vierkante meter maatschappelijk vastgoed is, waarvan 31 miljoen vierkante publiekmaatschappelijk vastgoed, circa 55 miljoen vierkante meter privaatschappelijk en circa 12 miljoen vierkante meter publiek vastgoed is. Overigens zijn deze voornoemde data wel aan enige inhoudelijke inflatie onderhevig door voortschrijdend inzicht. Dit past ook wel bij de professionalisering op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Verder blijkt dat in de Randstad, die de vier grootste steden van Nederland - Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht en omgeving - omvat, het percentage publiek vastgoed relatief groot is. De voorraad van maatschappelijk vastgoed met 98 miljoen vierkante meter is dan goed te vergelijken met de Nederlandse kantorenvoorraad en de Nederlandse vastgoedvoorraad van de detailhandel, die samen een voorraad vertegenwoordigen van circa 81 miljoen vierkante meter. Kijken we meer naar het vastgoed in bezit van gemeenten dan is de boekwaarde einde jaar op basis van de jaarrekeningen 2009 meer dan 20 miljard euro met een stille reserve van dertien miljard euro (Teuben 2011: 314-316). Ook onderzoek van de Jonge (2013) wijst uit dat we het hebben over meer dan 10.000 objecten alleen al bij gemeenten. De Jonge stelt dan ook dat gemeenten weinig efficiënt werken en commerciële beleggers 90 procent meer inkomsten halen en corporaties 30 procent. Onderzoek door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed wijst dit ook uit (Aalbers en Veuger, 2013).

De Algemene Rekenkamer (2011) concludeert dat ministeries geen grip hebben op hun eigen vastgoed. Het gaat dan ook om grip te hebben op maatschappelijk vastgoed. Maar de vraag is waar te beginnen om grip te krijgen op maatschappelijk vastgoed? In de eerste plaats is het van belang inzicht te hebben op de vastgoedportefeuille waarin vragen als: 'Wat bezitten we?', 'Welke waarden - in verschillende verschijningsvormen met waardefactoren (Aalbers en Veuger 2013) - vertegenwoordigt deze portefeuille?' en 'Welke functies zijn waar en hoe gehuisvest?' beantwoord moeten worden voordat op de vraag 'Wat willen we bereiken met vastgoed?' weerwoord kan worden gegeven. Steeds meer doemt de vraag op waar de focus te leggen en waarop te gaan sturen.

Deze lectorale rede gaat verder in op waarom we de dingen doen, wat we beter kunnen doen en wat de waarde is aan de maatschappij. Deze rede geeft een definitie van maatschappelijk vastgoed, het waarom van een nieuw lectoraat, de rol van healthy ageing en energie daarin, lessen vanuit CREM en tot slot het verhaal over de barometer.

2. PUBLIEKE WAARDEN

Waarom we de dingen die we doen, beter kunnen doen en wat de toegevoegde waarde is aan de maatschappij.

De Public Value theorie van Mark Moore uit de jaren negentig over de strategische duiding van maatschappelijke organisaties heeft veel aandacht gekregen. Moore introduceerde het strategische driehoeksmodel bestaande uit drie elementen: legitimatie, publieke waarde en organisatie capaciteit. Dit eenvoudige model kan handvatten geven om de vraag 'Hoe voeg ik met mijn organisatie meer waarde toe aan het publieke domein?' te beantwoorden.



Figuur 1: Strategisch model Mark Moore (1995).

Moore (1995) stelt dat publieke bestuurders continu schakelen tussen de drie domeinen 'legitimatie' als het beslisdomein voor steun, 'publieke waarde' als het waardedomein voor waarden visie, missie en doelstellingen en 'organisatiecapaciteit' als het werkdomein voor middelen en inzet. Meerwaarde wordt dan ook bepaald door de waarde die belanghebbenden

eraan geven (Veuger 2013). De belanghebbende zal zich steeds moeten afvragen of de drie elementen in samenhang met de organisatie van toepassing zijn. De complexiteit worden ingegeven door de integratie van alle drie de elementen tegelijk. Het model is daarmee ook geschikt voor socratische ondervragingen.

Ter illustratie een voorbeeld. Gemeenten willen een (regionale) samenwerkings- of fusietraject starten om schaalvoordelen te behalen. In een dergelijk traject is het waardevol te weten of deze schaalvoordelen ook een meer publieke waarden opleveren: zorgt een samenwerking ervoor dat er minder (vastgoed)kosten worden gemaakt worden? Hierna is de legitimiteitsvraag te stellen of er is onderzocht of belanghebbenden deze ontwikkelingen wensen of waarderen die beoogd worden? Van belang hierin is of de basis helder is waarop besluiten worden genomen. Er kunnen besluiten worden genomen die een bredere basis kennen dan alleen bijvoorbeeld financiële continuïteit. Zo kunnen ook vragen worden gesteld ten aanzien van wensbeelden en of deze gerealiseerd kunnen worden door met de organisatie en of deze capabel genoeg is om dit te realiseren. Door een samenhang van de drie elementen legitimatie, publieke waarde en organisatiecapaciteit ontstaat in samenhang een dialoog voor maatschappelijk organisaties waarom we de dingen die we doen, beter kunnen doen en wat de toegevoegde waarde is aan de maatschappij.

3. MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

In de definitie van Van Leent (2007) schetst hij een beeld van maatschappelijk vastgoed vanuit het perspectief van verblijfs- en publieke ruimte als een overlap in het veld van de openbare ruimte en bedrijfsnonroerendgoed. Daarnaast definieert hij een viertal definities op basis van de functie (onder andere welzijn, zorg, onderwijs en sport), de gebruiker (gesubsidieerde of non-profitorganisaties), de doelstelling of *outcome* en op basis van het gebouw. Van der Wal (2008) voegt naast de duiding op gebouwen die door overheden worden gebruikt of op instellingen die door de overheid worden gesubsidieerd, de eigenaarsrol en in het bijzonder de samenvallende rollen binnen een onderneming en de politieke beïnvloeding toe. Hij verklaart daarmee ook de verschillen ten opzichte van de commerciële omgeving, doordat bij de overheid vrijwel geen onderscheid gemaakt wordt tussen de vastgoedeigenaar - in de rol van belegger-, de ontwikkelaar of de gebruiker. Bij de beoordeling door het voormalige ministerie van Wijken, Wonen en Integratie of investeringen in nevenactiviteiten zijn toegestaan, hanteerden zij twee criteria: de relatie met de kerntaken van de corporatie op het gebied van volkshuisvesting en de financiële risico's die verbonden zijn aan deze activiteiten. Hoe vastgoedactiviteiten passen binnen deze criteria wordt beschreven aan de hand van een drietal kenmerken: het voorziene gebruik van het vastgoed, het doel dat de maatschappelijke organisatie nastreeft met de activiteit en het financiële belang. De opinie is bepalend geworden voor de acceptatievraag. Keeris (2006) geeft de onderneming een duidelijke rol in zijn interpretatie van definities van maatschappelijk vastgoed. De betrokkenheid van de onderneming is een feit, doordat de onderneming rechtens beschikt over dat specifieke vastgoed met alle consequenties van dien. Daarmee maakt het maatschappelijk vastgoed onderdeel uit van bedrijfsmatig vastgoed - en kan daarmee geplaatst worden binnen het Public Corporate Real Estate Management (CREM) - maar met een eigen karakteristiek, die specifiek betrekking heeft op het maatschappelijk belang. Wel kan hier de vraag worden gesteld of er voldoende zicht is op de processen waar het maatschappelijk vastgoed ruimte aan biedt en waarop functionaliteit en prestatieniveau zijn afgestemd.

Maatschappelijk vastgoed kan dan ook als volgt nader worden gedefinieerd. De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op:

- een gebouwgerelateerde communicatie over en weer met derden;
- het faciliteren van activiteiten van derden; of
- het voorzien in behoeften van derden.

Dit alles vanuit een bepaald erkend maatschappelijk belang, dat de inzet van het vastgoed en die betrokkenheid rechtvaardigt. De speciale toegevoegde waarde is uit te drukken in efficiëntie en effectiviteit, toegespitst op een gedefinieerd maatschappelijk en economisch rendement.

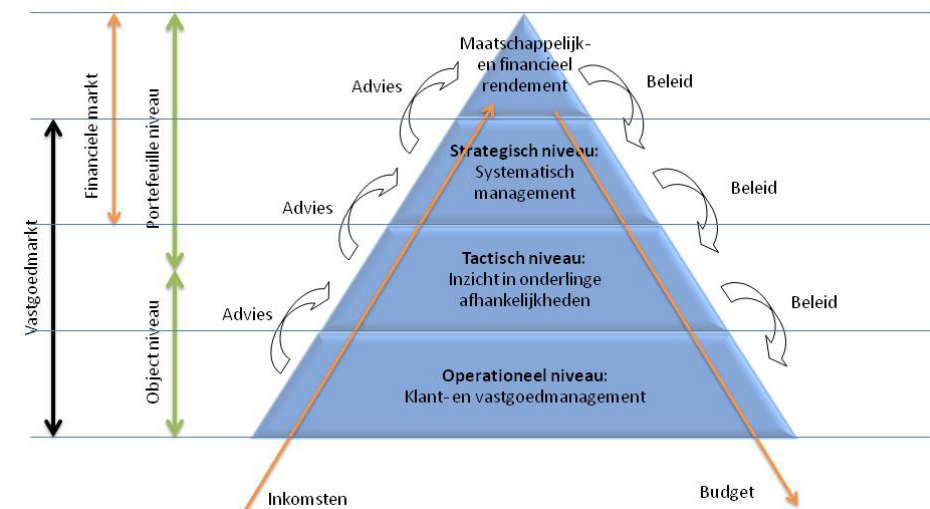
Het maatschappelijk rendement slaat dan op het toegekende nut voor derden, de gebruikers van het maatschappelijk vastgoed. Het financieel rendement is daarbij dan de consequentie van het geheel voor de onderneming, maar beide rendementen dienen dan wel geplaatst te worden in het onderliggende erkende maatschappelijke belang. Bij het maatschappelijk ondernemen wordt uitgegaan van de ondernemingsactiviteiten die als primair proces van die onderneming gericht zijn op de invulling van de erkende maatschappelijke behoeften.



Figuur 2: Public Corporate Real Estate Management.

4. VASTGOEDSTURING

Maatschappelijke organisaties geven te kennen zich te professionaliseren en staan ook onder hoge druk om die slag te maken. Zij geven daarbij aan dat financiële en maatschappelijke drijfveren niet gescheiden kunnen worden. Dit vanuit de motivatie dat beide activiteiten door drijfveren van vastgoed en organisatie verbonden zijn. De invloeden en de verbanden tussen de financiële en maatschappelijke doelen en activiteiten worden helderder als een onderscheid gemaakt kan worden tussen de beide perspectieven, en deze verantwoord kunnen worden naar de belangenhouders, die hun invloed dan terug kunnen zien. In de gewenste helderheid, ook naar belangenhouders toe, moet de onderneming zich realiseren dat alle rollen in de vastgoedkolom van de maatschappelijke onderneming vertegenwoordigd zijn. Uit het onderzoek van Dubbeldam-Ooms (2008) wordt het portefeuille- en assetmanagement als belangrijkste verbeterpunt gezien voor het huidige functioneren van de maatschappelijke onderneming. In de hedendaagse praktijk worden veel modellen van vastgoedsturing gecombineerd of geïntegreerd met elkaar. Daarom is er behoefte aan een model dat aansluit bij de hedendaagse vastgoedsturing. Wezenlijke elementen voor het proces van vastgoedsturing zijn de verschillende managementniveaus en de beleids- en adviespendel.



Figuur 3: Model vastgoedkolom en communicatielijnen.

Maatschappelijke ondernemingen hebben in vergelijking met de institutionele beleggers de beleggingsfunctie binnen hun onderneming. Uit onderzoek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (2002) blijkt de rol van belegger de oorzaak te zijn van: onvoldoende inzicht in transactievolumes, omvang van de koers, renterisico's, behaalde rendementen en afzetten tegen het risicoprofiel of de benchmark. Het ontbreken van concrete, helder en vooraf gecommuniceerde en geformuleerde beleggingsdoelstellingen is ook het belangrijkste verschil tussen de institutionele vastgoedbelegger en de maatschappelijke onderneming.

5. HET LECTORAAT MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Waarom een nieuw lectoraat? Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, dat aansluit op het bestaande lectoraat Vastgoed, richt zich op het begrijpen en operationaliseren van de vastgoedwaarde van maatschappelijke organisaties als woningcorporaties, zorg-, onderwijs- en overheidsinstellingen. De thematiek van maatschappelijk vastgoed sluit daar op aan en verdiept dit door de voorzieningen in de leefomgeving. Een bedrijfskundige en organisatorische benadering is gewenst. Uit onder andere de eerder genoemde onderzoeken en het businessplan van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed (Veuger 2012) blijkt dat:

- (a) een bedrijfskundig perspectief voor maatschappelijke ondernemingen met maatschappelijk vastgoed meer bepalend wordt;
- (b) er vraag is naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed;
- (c) er duidelijke behoefte is aan integraal bouwen aan kennis en kenniscirculatie specifiek op het gebied van maatschappelijk vastgoed;
- (d) er een wens is naar een duurzaam onderzoek- en kennisinstituut van maatschappelijk vastgoed aansluitend op duurzaamheid, energie en healthy ageing en;
- (e) de relatie tussen schaalvergroting van maatschappelijke voorzieningen, leefbaarheid, en identiteitsontwikkeling voor krimpgebieden veel vragen oplevert voor gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs.

Het belang van het maatschappelijk vastgoed groeit door verschillende ontwikkelingen die onderling deels samenhangen: (a) gemeenten, corporaties, onderwijs- en zorginstellingen moeten effectiever en efficiënter werken en betrekken daarin ook het maatschappelijk vastgoed dat zij hebben en gebruiken, (b) beleggers in vastgoed ontdekken maatschappelijk vastgoed als alternatief naast traditionele beleggingscategorieën als wonen, kantoren en bedrijfsruimten en (c) bewoners en gebiedsontwikkelaars (her-)ontdekken de betekenis van maatschappelijke functies en gebouwen en functies voor een gebied.

Dat het management van maatschappelijk vastgoed steeds meer aan terrein gaat winnen blijkt wel uit de vele onderzoeken die plaatsvinden op hogescholen, universiteiten en in het werkveld van maatschappelijk vastgoedmanagement.

Specifiek voor dit lectoraat gaat het dan om het beschikbaar maken van ontwikkelde kennis op het terrein van maatschappelijk vastgoed in de context van de maatschappelijke opgave ten behoeve van het onderwijs en de ondersteuning van zich sterk ontwikkelende zorg (Olde Bijvank en Veuger 2012), onderwijs, overheid en corporatie vastgoed. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed is daarmee van strategisch belang omdat Maatschappelijk Vastgoed binnen NoorderRuimte een versteviging geeft op onderzoeksactiviteiten gericht op krimp, leefomgeving, energie en healthy ageing.

De leeropdracht voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

De leeropdracht is gericht op het verder ontwikkelen en toepassen van theorieën en concepten van waardedenken en waardesturing door *good governance*, met een coöperatieve vorm als breekijzer voor een realistisch beleid. Deze opdracht levert niet alleen kennis op; door betrokkenheid van maatschappelijke organisaties zal het onderzoek ook inzichtelijk maken, in hoeverre maatschappelijk vastgoed in de praktijk zinvol ingezet kan worden ter bevordering van sociale cohesie. De leeropdracht omvat het beantwoorden van de volgende vraag:

Kunnen lessen van Corporate Real Estate Management een nieuwe theorie vormen voor maatschappelijke ondernemingen met maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?

Hierop wordt een antwoord gegeven met vier onderzoekslijnen: (1) innovatie met maatschappelijk vastgoed, (2) maatschappelijke opgave en de functie van maatschappelijk vastgoed, (3) (sociale) opgave inzichtelijk met passend vastgoed en (4) mogelijkheden voor (regionale) samenwerking.

Het lectoraat zal zich richten op theorievorming, onderzoek, onderwijsontwikkeling en kennisuitwisseling op het terrein van Maatschappelijk Vastgoed. Het gaat daarbij om de relatie tussen maatschappelijke opgaven van overheid, zorg, onderwijs en corporaties en de inzet van vastgoed. En vooral om onderzoek naar de vertaalslag van maatschappelijke opgaven naar ondernemerschap met maatschappelijk vastgoed en daarbij is de opgave niet alleen 'de dingen goed te doen, maar ook de goede dingen te doen'.

6. HEALTHY AGEING EN ENERGIE

Het Akkoord van Groningen 2.0 (Wallage 2009) is het strategische samenwerkingsverband van de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool Groningen, het Universitair Medisch Centrum Groningen en de gemeente Groningen. Door elkaar te contracteren vanuit een eenduidige visie en een gemeenschappelijke agenda, willen de partners de positie van Groningen als dé kennis- en innovatiestad van Noord- Nederland verder ontwikkelen. De Hanzehogeschool Groningen kent twee speerpunten vanuit dit akkoord: Energie en Healthy Ageing. Zij heeft de ambitie om uit te klopt dit? groeien tot een belangrijk internationaal kenniscentrum op die twee gebieden. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed levert ook een bijdrage aan die ambitie en wel op de volgende wijze.

Healthy ageing

Healthy ageing is gericht op de combinatie van preventie, zorg en welzijn met het uitgangspunt om de burgers zo lang mogelijk uit de zorg te houden. Maatschappelijke ondernemingen – zorg, onderwijs, gemeenten, woningcorporaties – lopen voorop op het gebied van wonen, zorg, welzijn en werken vanuit hun eigen inhoudelijke focus van hun onderneming (Olde Bijvank 2013, Rooij 2013 en Veuger 2013). Dit in de context van: 'groter en minder' naar 'klein en beter', effecten van marktwerking op zorgvastgoed (Zeeuw 2013), extramuralisering, consequentie, uitdagingen en oplossingsrichtingen (Nederlandse Zorg Autoriteit 2013). De maatschappelijke onderneming (Veuger 2011a en b) is gericht op burgerkracht en aandacht voor zowel jongeren als ouderen en richt zich op voorzieningen, die gericht zijn op gezonder ouder worden. Centrale vraag daarbij is hoe met betrekking tot dat gezond ouder worden – van Cradle to Cradle –, een voorzieningenniveau bevorderd kan worden, welk maatschappelijk vastgoed daarbij gewenst is en hoe die in de praktijk geïmplementeerd en geëvalueerd kan worden. Het uitgangspunt hierbij is het versterken van het vermogen tot zelfsturing en verbetering, geschikt vastgoed voor de sociaal- fysieke omgeving (Atten, Bovenhoff & Veuger 2013).

Energie

Maatschappelijke ondernemingen lopen in de regel voorop op het gebied van energie duurzaamheidsdoelstellingen en niet alleen omdat de maatschappij dit van hen verwacht. De voor de hand liggende optie is om een begin te maken met de realisatie van die doelstellingen voor hun eigen maatschappelijk vastgoed. Het ontbreekt de maatschappelijke onderneming vaak aan kennis en vooral financiën (Berkhout 2013) om structurele en economisch verantwoorde energieverduurzaming van het vastgoed

te ondernemen (Thijssen 2013) en om te gaan met energie prestatiecontracten, ESCo's, energiebesparing bv's, eigen energie-investering bv's en andere innovatieve concepten.

Het Europees Parlement geeft richtlijnen voor het energieverbruik van gebouwen en vanaf 2013 worden de regels voor gemeentelijke gebouwen aangescherpt. Waar moeten gemeenten aan voldoen? De Europese richtlijn Energy Performance Buildings Directive (EPBD) stelt alle EU-landen verplicht om de energieprestaties van gebouwen te verbeteren. Met die eisen hoopt Europa het energiegebruik van gebouwen terug te dringen. Naast labeling gaat het ook om energieprestaties. Een interessante oplossing is de Energie Service Companies (ESCo). De ESCo's (Veuger en Duijff 2012) kunnen gebouweigenaren helpen om gebouwen te verduurzamen, beheren en onderhouden. Centrale vraag hierbij is hoe met energie en transitie een duurzaam voorzieningenniveau bevorderd kan worden, welke mutaties daarbij gewenst zijn en hoe die in de praktijk geïmplementeerd en geëvalueerd kunnen worden.

7. LESSEN VANUIT CREM

Waarderen we vastgoed financieel of waarderen we het doel waarvoor vastgoed wordt ingezet? En wat zijn dan die waarden? Het gaat in dit onderzoek om hoe bestuurders middelen aanwenden. Dit roept vragen op als: hoe kan gericht waarde gecreëerd worden om de maatschappelijke doelstellingen van een maatschappelijke onderneming te realiseren? En hoe is het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) toe te passen voor besturing van maatschappelijk vastgoed?

Druk van belanghouders

In toenemende mate is er belangstelling voor het vakgebied CREM. Die toename (Krumm & Frederiks 2008) is te wijten aan de druk van belanghouders en economische omstandigheden. In essentie gaat CREM over het management van een 'corporate real estate portfolio' door het in lijn brengen van de vastgoedportefeuille met de behoefte van de corebusiness om optimaal bij te dragen aan het totale resultaat van de organisatie. Veel vastgoedportefeuilles zijn in beweging en zullen leiden tot een transformatieopgave die beter past bij de bedrijfsdoelstelling van de onderneming. Deze portefeuilles worden steeds meer gezien als een strategisch bedrijfsmiddel om het doel van de organisatie te bereiken. Krumm (1999) geeft aan dat, als CREM waarde moet toevoegen aan een organisatie, er vanuit een strategisch oogpunt naar huisvesting en vastgoed moet worden gekeken. 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 gelieerd vastgoed. Zij maken de verbinding tussen missie, visie en doelstellingen van een organisatie, de daarmee samenhangende strategie en de inzet van haar vastgoed daarin.

Toegevoegde waarde

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) constateert dat vooral het gebrek aan snelheid van het beschikken over deze kennis een belemmering kan vormen. Er blijkt een duidelijke relatie te liggen tussen de structuur van de onderneming, de positie van de vastgoedsturing en de herkenbaarheid van de toegevoegde waarde. Concluderend stelt Krumm (1999) dat er 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.

Concurrentie voordeel

De sturing van vastgoedmanagement is in generieke strategieën onder te verdelen: (1) het gaat om de optimalisatie van de bijdrage van het vastgoed aan de algemene business performance door een incrementele strategie, (2) een op waarden gebaseerde strategie of (3) een normalisatiestrategie. De op waarde gebaseerde strategie richt zich bewust op de waarde van het vastgoed, in fysieke vorm en op de betekenis voor de onderneming. Zij maakt gebruik van de fysieke omgeving om waarden te symboliseren door de invloed en mening van belanghebbenden. Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen ten opzicht van andere ondernemingen onderscheidt Porter (1996, 2004a, 2004b) generieke strategieën van dit duurzame concurrentievoordeel als focus, differentiatie en laagste kosten. Het toepassen van productie tegen de laagst mogelijke kosten geeft ruimere mogelijkheden voor het marktsegment. Bij een gedifferentieerde strategie zijn twee varianten van belang: de laagste kosten- en differentiatiefocus. Door het kiezen van een focus in een bepaald segment, het aanpassen van de strategie aan dat segment en het zich hierin specialiseren, ontstaat een concurrentievoordeel.

Waardecreatie

Singer (2009) stelt dat uit de waardering van CREM blijkt, dat de ondernemings specifieke benadering van het creëren van waarde vanuit vastgoedbeheer gemiddeld tweemaal zoveel kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. Essentieel voor de rol van een volwaardige vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen genomen worden, is het meetbaar maken van de toegevoegde waarde. Door het creëren van onder andere het meetinstrument als communicatiemiddel vindt een ondersteuning plaats voor erkenning van het ondernemingsvastgoed als toegevoegde waarde aan de beoogde ondernemingsdoelstellingen. Communicatie over de inzet van het ondernemingsvastgoed bereikt slechts haar doel als er ook aansluiting is bij de belangen van de belanghouders en bij de gevoeligheid van politieke situaties. Door het statische karakter kent het vastgoed een andere ontwikkelingssnelheid dan maatschappelijke ontwikkelingen. Deze flexibiliteit kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de lange termijn.

Monopolistische houding

In vergelijking met CREM is het wezenlijke verschil tussen ondernemingen en maatschappelijke ondernemingen de gedrevenheid door winstmaximalisatie bij profitorganisaties en de optimalisatie van maatschappelijke resultaten bij non-profitorganisaties. Terwijl ondernemingen rekening moeten houden met de concurrentie en positionering op de markt, kan men stellen dat non-profitorganisaties een monopoliepositie hebben. Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig. Ook de politiek heeft haar eigen dynamiek en belangen die rationele

overwegingen kunnen laten verdampen doen laten verdwijnen?

De maatschappelijke onderneming is vooral een organisatie die hoofdzakelijk 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 meest relevante strategisch drijvende krachten zijn het productaanbod, de marktvrage, de grootte en de groei.

Competitieve strategie

De vastgoedportefeuille zal door de bewegingen van de organisatie steeds dynamisch moeten zijn en ondersteunend in haar doelstellingen. Het vastgoed denken heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt en is zich sterk aan het professionaliseren. Dit kan meer waarde toevoegen door een vastgoedportefeuille integraal te benaderen en deze af te stemmen op het primaire proces 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. In iedere levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van vastgoed daarin. De snelheid van het beschikken over vastgoedinformatie in tijden van crisis, reorganisaties of overname is van belang. Er ligt ook een duidelijke relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de herkenbaarheid van die toegevoegde waarde. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan in haar markt.

Lessen

1	Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappelijke doelstellingen van een organisatie.
2	Ondernemings specifieke benadering van het creëren van waarde uit vastgoedmanagementleverteengroterebijdrageaan de ondernemingsdoelstelling.
3	Het meetbaar maken van de toegevoegde waarde is essentieel voor de rol als vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen worden genomen.
4	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.
5	Vastgoedingrepen en effecten leveren een bekrachtiging op aan de doelstelling van de organisatie.
6	Een taak van CREM is een optimale oplossing te formuleren en te implementeren.

7	CREM speelt een belangrijke rol bij het reduceren van de schuldenlast en opbouwen van een dominante marktpositie.
8	Duurzaam concurrentievoordeel ten opzichte van andere ondernemingen wordt bepaald door een drietal generieke strategieën die niet altijd samen gaan: focus, differentiatie en lage kosten.
9	Effecten volgen op verschillende eventualiteiten en zijn afhankelijk van de uitgangspositie en cultuur van de organisatie.
10	Oorzaak-gevolgketens zijn onduidelijk door beïnvloeding door meerdere factoren en prestaties worden gevormd door een complex doel-middel ketens.
11	Vastgoedingrepen zijn afhankelijk van uitgangspositie en beleidskeuzes, waarbij context aan verandering onderhevig is.
12	Een doelgerichte onderneming geeft een consistentere afleiding van vastgoedingrepen.
13	Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking 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 4: Lessen vanuit Corporate Real Estate Management (CREM)

Het voorgaande betekent dat maatschappelijke organisaties deze lessen ook kunnen toepassen om hun vastgoed in te zetten als bedrijfsmiddel voor het bereiken van hun maatschappelijke opgave. De invloed van de organisatorische samenstelling met daarbinnen het besturen van vastgoed, is van belang. Het 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. Denken in waarden. Een op waarden gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan.

8. TOT SLOT: DE BAROMETER

Een lector Maatschappelijk Vastgoed stelde de volgende vraag aan zijn student die vastgoedprofessional wilde worden: Hoe kan je met een barometer de hoogte van maatschappelijk vastgoed – in dit geval het gemeentehuis – meten? Hij verwachtte natuurlijk dat de student de luchtdruk zou meten op de grond en bovenop het gemeentehuis en zo de hoogte van het gemeentehuis zou uitrekenen.

De student antwoordde: 'Ik zou op het dak klimmen en de barometer aan een koord laten zakken tot hij de grond raakt. Daarna meet ik de lengte van het touw en zo weet ik de hoogte van het gemeentehuis'. De lector beoordeelde dit antwoord als niet goed. De student wist niet wat hij verkeerd had gedaan. Hij kon toch op deze wijze de hoogte van het gemeentehuis bepalen? De lector gaf hem opnieuw een kans om de vraag nogmaals te beantwoorden.

De student gaf nu het volgende antwoord: 'Ik zou het gemeentehuis opnieuw beklimmen en de barometer van boven laten vallen. Ik zou de tijd opnemen die de barometer onderweg is voor hij de grond raakte en zo de hoogte van het gemeentehuis berekenen'. Wederom beoordeelde de lector het antwoord als niet goed.

De student probeerde opnieuw een antwoord te geven: 'Ik zou in het gemeentehuis via de trappen naar boven gaan en op mijn weg naar boven telkens streepjes zetten met de barometer. Ik zou daarna het aantal streepjes vermenigvuldigen met de lengte van de barometer en op die manier kan ik berekenen hoe hoog het gemeentehuis is'. Ook dit antwoord werd als niet juist gerekend. Wellicht wilde de lector een wiskundig antwoord van de student.

De student gaf het volgende nieuwe antwoord: 'Ik zou de barometer naast het gemeentehuis plaatsen en zijn schaduw opmeten. Daarna zou ik de hoogte van de barometer en de hoogte van de schaduw meten om de hoogte van het gemeentehuis te berekenen'. Jammer, maar ook dit accepteerde de lector niet.

De student wist het niet meer en gaf als laatste antwoord: 'Ik ga naar het huis toe, klop op de deur en vraag aan de portier: 'als je niet zegt, hoe hoog het gemeentehuis is, sla ik deze barometer op je hoofd tot je er bij neervalt!''

Dit verhaal is vrij in analogie naar de student, die in het oorspronkelijke verhaal Niels Bohr heette. Niels Bohr (1885-1962) was een Deens theoretisch natuur- en scheikundige en ontving in 1922 de Nobelprijs voor de Natuurkunde. De capaciteit om naar verschillende antwoorden te zoeken en een vraag te beantwoorden hebben onderzoekers gemeen. Het juiste antwoord komt niet alleen vanuit wat we allemaal al weten, maar ook door nieuwe zienswijzen. Het verhaal *De barometer* geeft maar weer eens aan dat er meerdere zienswijzen zijn voor hetzelfde probleem. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed geeft niet de

oplossingen voor de vele uitdagingen waar maatschappelijke organisaties voor staan. Wel geeft het een palet weer van onderzoeken en perspectieven die professionals helpen in hun verdere professionalisering in het besturen van maatschappelijk vastgoed.

Het gaat dan ook om denkvermogen met verbeeldingskracht. Want kennis is beperkt.

DANKWOORD

Aan het eind gekomen van deze lectorale rede, wil ik enkele woorden van dank uitspreken. De leden van het College van Bestuur bedank ik voor het vertrouwen om mij aan te stellen als lector. Met mijn visie dat *kennis pas kennis wordt als je deze deelt*, zal ik me inzetten om bij te dragen aan kennisontwikkeling en vernieuwing op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Geachte collega's van het Kenniscentrum NoorderRuimte

Graag wil ik jullie ook bedanken voor het vertrouwen dat jullie in mij hebben uitgesproken en ik hoop op een vruchtbare samenwerking met: Rob van Linschoten (dean instituut voor bedrijfskunde) en collega lectoren: Floris Boogaard, Sabine Meier (een organische samenwerking tussen krimp, leefomgeving en maatschappelijk vastgoed), Mark Mobach, Marieke Oostra (op naar een energieke samenwerking), Hans Revier (het natuurbeleid als inspiratiebron voor het maatschappelijk vastgoed), Niels Steenis en Martin Stijnenbosch. Ook wens ik Dirk Kootstra, de eerste promovendus met het onderzoek *Bekostigingssystematiek huisvesting primair onderwijs* binnen mijn lectoraat, succes toe. Prof. dr. Erwin van der Krabben van de Radboud Universiteit Nijmegen treedt als promotor en ik mag Dirk gaan begeleiden. Het laatste geldt ook in het mogelijke aanstaande promotieonderzoek van Guus Berkhout van de Triodoos Bank. Dank ook aan Annette Tjeerdsma als onderzoeker binnen mijn lectoraat waar we samen al een geruime tijd samen onderzoeken doen. En last but not least onze programmamanager Liesbeth Jorritsma en alle andere collega's van het Kenniscentrum NoorderRuimte.

Geachte sponsors, opdrachtgevers, kenniskringleden van het lectoraat en in het bijzonder de samenwerkende onderzoekers

Uw bijdragen in verschillende materiële en niet materiële vorm is van grote waarde voor de basis van het lectoraat. Graag wil ik u danken voor het in mij gestelde vertrouwen om onderzoek uit te voeren: Bonnie Kiers en Ugo LEEVER van de Provincie Drenthe, Jossee Ligteringen van de Rekenkamer Enschede, Gerard Bakker van MVGM, Marco Sotthewes van Draaier + Partners, Eric Zweers van ABC Management Groep, Coen van Atten van de gemeente Slochteren, Ramona van Marwijk en Michiel Pellenbarg van het Kadaster, Johan Dijk Woonborg Vries, Jolande Warners van de provincie Drenthe en Piet Flap van de gemeente Aa en Hunze en vele andere gemeenten in Drenthe en Groningen. In het bijzonder ook dank aan de samenwerkende onderzoekers waarmee ik verschillende onderzoeken heb mogen doen met als resultante een artikel: Eltje de Klerk, Ellen Olde Bijvank, Bert Teuben,

Annette Tjeerdsma, Frank Aalbers, prof. dr. J. Paul Elhorst (bijzonder hoogleraar Regionale economie RUG) en prof. dr. Ad Kil (hoogleraar Research voor professionals van Nyenrode Business University).

In het verlengde hiervan wil ik ook collegae vastgoedlectoren van andere hogescholen in Nederland en België bedanken voor hun bijdrage in het onderzoek 'Het archetype kenniscentrum maatschappelijk vastgoed': Theo de Bruijn, Vincent Gruis, Jan Cees Pen, Frank Tinel, Willem Verbaan, Ruben Vrijhoef, Veerle Dockx en Els Stuyven.

Geachte collega's van het instituut Bedrijfskunde

Terugkijken met de blik vooruit. De recente kritische reflectie van de opleiding Vastgoed & Makelaardij onder de titel 'Vastgoed vernieuw(d)(t)!', is een goede voedingsbodem om ook vanuit het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed kennis toe te voegen en de opleiding verder te ontwikkelen. Goed dat we samen onderzoeken uitvoeren en de resultaten kunnen terugvertalen naar de opleiding Vastgoed & Makelaardij met alle betrokken docenten en teamleider.

Geachte prof.dr.ing. Teun Hardjono (hoogleraar Kwaliteitsmanagement en certificatie Erasmus Universiteit Rotterdam)

Fijn dat je hier nu aanwezig bent. Als mijn promotor ben je voor mij een grote bron van inspiratie. Om met jouw woorden te spreken: 'Onderzoekopdrachten leerden mij temeer dat 'je verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschappelijke ruimte' de enige manier is om tot een aanvaardbare samenleving te komen in een wereld die met een gerust hart en rein geweten overgedragen kan worden aan volgende generaties.'

Beste belangstellenden

In het afgelopen jaar in de opmaat naar dit lectoraat toe, heb ik veel bijval gehad en samenwerking mogen ontvangen van vele belangstellenden. Ik zou vele te kort doen als ik een poging zou ondernemen al die namen te noemen. Het boek *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement* is een mooi voorbeeld van hoe een idee kan leiden tot vele vernieuwende inzichten van autoriteiten op het gebied van maatschappelijk vastgoed of daaraan toevoegend. Mijn dank voor jullie warme belangstelling is groot.

En ten slotte: lieve ouders, Floor, Myrthe, Thom en in het bijzonder Annet

De onvoorwaardelijke liefde van jullie is groot. Zo groot om stil van te worden. Dankjewel.

Zo gezegd, zo gedaan.

BIBLIOGRAFIE

- Aalbers, F.P.H., & J. Veuger (2013), *Optimaal verantwoord resultaat in gemeentelijk maatschappelijk Vastgoed*. Amsterdam: MVGM, Provada.
- Aalbers, F.P.H., & J. Veuger (2013), *Eindwaarde: waar of niet waar?* Amsterdam: MVGM, Provada.
- Algemene Rekenkamer (2011), *Vastgoed van het Rijk: volume en waarden*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Bennington, J. & Moore, H. (2011), *Public Value: Theory & Practice*, PalgraveMacMillan.
- Bouwstenen voor sociaal (2011), *Cijfers maatschappelijk vastgoed 2011*. Amersfoort: Bouwstenen voor sociaal.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2009), *Coöperatieven, een alternatief?* Tilburg: Futura.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2010), *Beslotenheid en gemeenschapsvorming: het woningcoöperatief als breekijzer voor een realistisch beleid*. In: *Beleid en maatschappij*, jrg. 37, nr. 4, p. 356-362.
- Brounen, D. (2008), *Real estate; the land of opportunities*. In: *Service magazine*, jrg. 15, nr. 2, p. 5-7.
- Brounen, D. (2013), *Vastgoed; een dure bijzaak*. P. 28-30. In: *Servicemagazine*, jrg. 20, nr. 2, p. 28-30. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2002), *Treasury bij woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge, (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko.
- Driel, A. van (2010), *Strategisch inzet van vastgoed*. Nieuwegein: Arko.
- Dubbeldam-Ooms, M.T. (2008), *Vastgoedsturing: een model voor corporaties, met streven naar balans tussen maatschappelijke en financiële doelen*. Eindhoven: TiasNimbas Business School.
- Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek: Vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit*. Proefschrift Eindhoven. Deventer: Kluwer.
- Joroff, M.L., S.L. Louargand & F Becker. (1993), *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*. Industrial Development Research Foundation, Report 49.
- Keeris, W.G. (2001), *Vastgoedbeheer Lexion*. Wolters-Noordhof: Groningen.
- Keeris, W.G. (2006), *De Toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement*. Openingswoord dagvoorzitter congres Het Nederlands Vastgoedinstituut.

Keeris, W.G. (2007), *Het ontbreken van een beeld van het vastgoedmanagementproces*. In: Real estate magazine, nr. 55, p. 40-43.

Keeris, W.G. (2008), *De halve waarheid is funester dan de onjuistheid*. In: Real estate magazine, nr. 58, p. 42-47.

Keeris, W.G. & M.T. Dubbeldam-Ooms (2009), *Balans tussen maatschappelijke en financiële doelen*. In: Real estate magazine, Extra, p. 14-16.

Klerk, E. de & J. Veuger (2013), *Professionaliseren cultureel vastgoed: nog drie stappen te gaan*. In: Lectorenboek erfgoed en ruimte. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Kootstra, D. & J. Veuger (2013), *De waarde van een schoolgebouw*. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening, jrg. 46, p.54-59. Amsterdam: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam.

Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Proefschrift Delft. Nieuwegein: Arko.

Krumm, P.J.M.M. & P. Frederiks (2008), *Tijdloze dilemma's van Corporate Real Estate Management*. In: Real estate magazine, nr. 58, p. 35-38.

Leent, M. van (2007), *Ondernemen met maatschappelijk vastgoed*. Amersfoort: De Kopgroep.

Laan, E.E. van der (2009), *Brief Staatssteundossier woningcorporaties 15.12.2009 van de minister van WWI*.

Laan, E.E. van der (2009), *Brief Participaties van woningcorporaties Domein en Woonplaats in de uitbreiding van het stadion de Grolsch Veste in Enschede 02.09.2009 van de minister van WWI*.

Laan, E.E. van der (2009), *Brief 24.07.2009 van de minister van WWI*.

Lindholm, A.L. (2005), *Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization*. 12th Annual European Real Estate Society Conference, Dublin, Ireland, June 15th to 18th 2005.

Lindholm, A.L. (2008), *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*. Proefschrift Helsinki.

Marwijk, R. van & M. Pellenbarg (2012), *Kadaster onderzoek*. Zwolle: Kadaster.

Ministerie van Justitie (2006), *Rapport van de projectgroep rechtsvorm maatschappelijke onderneming*. Den Haag: Ministerie van Justitie.

Ministerie van VROM (2007), *Bouwstenen voor sociaal vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*. Den Haag: Ministerie van VROM.

Ministerie van Justitie (2009), *Wetsvoorstel maatschappelijke onderneming*. In: Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden (2010). Den Haag: Ministerie van Justitie.

Moore, H., (1995), *Creating Public Value – Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Nederlandse Zorg Autoriteit (2013), *Extramuralisering, consequenties, uitdagingen en oplossingsrichtingen*. Utrecht: Nederlandse Zorg autoriteit.

Nieboer, N. (2009), *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. Proefschrift Delft.

Nourse, H.O. & S.E Roulac., (1993) *Linking real estate decisions to Corporate strategy*. In: Journal of real estate research, vol. 8, no. 4, p. 475-494.

O'Mara, M.A. (1999: 349), *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for*

competitive advantage. New York, Free Press.

Olde Bijvank, H.M. & J. Veuger (2013), *Scheiden wonen & zorg: zekerheden over de schutting?* In: Vitale Stad, nr. 3, P. 14. Amersfoort: Elba.

Poorter, K. & V.G. Gruis (2006a), *Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector*. Rapport deel 1: Een inventarisatie. Delft: Technische Universiteit Delft.

Poorter, K. & V.G. Gruis (2006b), *Rode loper voor belanghouders*. In: Aedes magazine, nr. 9- 10, p. 22-25.

Provoost, J. (2007), *De structuur en inhoud van vastgoedstrategieën: een verkennend onderzoek onder Nederlandse organisaties*. Groningen: Rijksuniversiteit.

Raad van State (2009), *Advies Wo3.08.0553/II inzake voorstel van wet tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek houdende regels voor de vereniging of stichting tot in standhouding van een maatschappelijke onderneming*. Kamerstukken II 2008/09, 32 003, nr. 4.

Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007), *Corporate real estate and competitive strategy*. In: Journal of corporate real estate, vol. 9, no. 1, p. 25-38.

Singer, B.P. (2009), *Waardering corporate real estate*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8, nr. 3, p. 54-61.

Teuben, B. (2011), *De stille vastgoedreserves van Nederlandse gemeenten*. In: Economische Statistische Berichten (ESB). Den Haag: ESB.

Veuger, J. (2009), *Onderzoek voor maatschappelijk vastgoed noodzakelijk*. In: Real estate magazine, Special, p. 11-13. Den Haag: Weka uitgeverij.

Veuger, J. (2010), *Maatschappelijk ondernemen met vastgoed*. Harderwijk: Weddingproson.

Veuger, J. (2011), *Barometer maatschappelijk vastgoed: trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Gemeenten zien in corporatie partner voor beheer vastgoed*. In: Vastgoedmarkt, september, p. 36-37. Den Haag: Sdu uitgevers

Veuger et al. (2012), *Barometer maatschappelijk vastgoed: onderzoeken en visie*. Kenniscentrum NoorderRuimte. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Veuger, J. (2012), *Lectoraat maatschappelijk vastgoed: focus op waarden denken en waarden sturen van maatschappelijk vastgoed*. Businessplan lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool.

Veuger, J. (2013), *Ik gun het Epke. Waardering voor kwaliteit en kwaliteit uit waardering*. In: Perspectieven op kwaliteit. Maurik: Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement.

Wal, R. van der (2008), *Investeren in maatschappelijk vastgoed*. In: Real Estate Magazine. Amsterdam: Weka.

Wallage, J. (2009), *Het Akkoord van Groningen*. Groningen: gemeente Groningen, Hanzehogeschool Groningen, Rijksuniversiteit Groningen en Universitair Medisch Centrum Groningen.

Bibliografie onderzoeken Healthy Ageing en Energie lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Berkhout, G. (2013), *Duurzaamheid in waarderingsmodellen*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en*

financieel rendement. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Olde Bijvank, H.M. (2013), *Zorgvastgoed, de businesscase op z'n kop*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Olde Bijvank, H.M. & J. Veuger (2013), *Scheiden wonen & zorg: zekerheden over de schutting?* In: Vitale Stad, nr. 3, P. 14. Amersfoort: Elba.
 Rooij, J.M.P. van Rooij (2013), *Zorgvastgoed: de nieuwe werkelijkheid*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Thijssen, I. (2013), *Enorme energiebesparing mogelijk in gemeentelijk vastgoed*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Veuger, J. (2013), *Gezond ouder worden in een leefbare omgeving. Case Annerveenschekanaal als vliegwiel voor andere initiatieven*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, Centre of Expertise Healthy Ageing.
 Veuger, J. (2012), *Gemeentelijk Vastgoed: raak de regie niet kwijt*. In: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 29, p.48. Amersfoort: Elba.
 Veuger, J. & H. Augustinus (2012a), *Vastgoed in de zorg*. Emmen: woningcorporatie Domesta Emmen.
 Veuger, J. & H. Augustinus (2012b), *Strategisch huisvestingsplan Humanitas DMH*. Emmen: Humanitas.
 Veuger, J. & F. Duijff (2012), *ESCo bewezen de beste oplossing*. In: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 16. P. 14. Amersfoort: Elba.
 Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2012), *Regionale samenwerking voor beter beheer maatschappelijk vastgoed*. *Barometer Maatschappelijk vastgoed 2012*. In: *Vastgoedmarkt*, oktober 2012, jrg. 39, p. 68-69. Den Haag: Sdu uitgevers.
 Veuger, J. (2011a), *Zorghotels schieten als paddenstoelen uit de grond*. Interview in: *Vastgoedmarkt*, februari, jrg. 38, p. 70. Den Haag: Sdu uitgevers.
 Veuger, J. (2011b), *Zorgondernemers logische bondgenoten vastgoedpartijen*. Interview in: *Vastgoedmarkt*, februari, jrg. 38, p. 69. Den Haag: Sdu uitgevers.
 Veuger, J. (2011c), *Waardecreatie duurzaam vastgoed*. Lezing seminair provincie Drenthe. Assen: provincie Drenthe.
 Veuger, J. (2007), *Maatschappelijk vastgoed in de zorg*. Utrecht: Actiz.
 Zeeuw, A. de (2013), *Van groter en minder naar kleiner en beter: effecten van marktwerking op zorgvastgoed*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed.

Lopend onderzoek Healthy Ageing en Energie lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

Atten, C., M. Bovenhoff & J. Veuger (2013), *Onderzoek naar gebruik, waardering en exploitatie van maatschappelijk voorzieningen in de gemeente Slochteren*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.
 Energy Valley, *Green Lease en waardering*. Promotieonderzoek start najaar 2013.

Veuger, J. (2013), *Gezond ouder worden in een leefbare omgeving. Case Annerveenschekanaal als vliegwiel voor andere initiatieven*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, Centre of Expertise Healthy Ageing in samenwerking met Stenden Hogeschool, dr. I. Delies.

THINKING IN TERMS OF VALUES

THINKING IN TERMS OF VALUES

**A real estate strategy based on values
enables companies to adopt
a competitive strategy.**

Jan Veuger

October 29th 2013

Colophon

Publisher	Bookalike Amsterdam
ISBN	978-90-819774-1-8
NUR	805
Photography	Jan Veuger, Deborah Roffel
Cover	Rising by Deborah Roffel
Editor	Rixt Froentjes

29 October 2013

© 2013 Jan Veuger. No part of this publication may be reproduced and/or published by means of printing, photocopying, microfilm or otherwise, which also applies to the entire or partial process, without the written consent of the rightful copyright holder(s), or the publisher of this edition who the rightful copyright holder(s) have authorised to act on their behalf, unless otherwise stipulated by law. The publisher alone is authorised to collect the payment owed by third parties for copying as referred to in article 17 paragraph 2 of the 1912 Copyright Act and in the Royal Decree dated 20 June 1974 (Official Gazette 351) ex article 16b of the 1912 Copyright Act, and/or to take judicial or extrajudicial action for that purpose.



TABLE OF CONTENTS

1.	Introduction	39
2.	Public values	41
3.	Social real estate	43
4.	Real estate management	45
5.	The Social Real Estate Management professorship	47
6.	Healthy Ageing and Energy	49
7.	Lessons from CREM	51
8.	Finally: the barometer	55
	Word of thanks	57
	Bibliography	59

1. INTRODUCTION

The total supply of social real estate in the Netherlands represents an indicative value – the transaction price per square metre of non-residential buildings per area – of 157 billion euros (Marwijk & Pellenbarg 2012). Every year, around 14 billion euros per year is spent on accommodation costs in education, childcare, culture, sport, healthcare, welfare and other real estate (Bouwstenen voor Sociaal 2011). In 2012, the land registry reported that there are around 98 million square metres of social real estate in the Netherlands as a whole, 31 million square metres of which are public-social real estate, around 55 million square metres of which are private-social real estate and around 12 million square metres of which are public real estate. These aforementioned data are also subject to a certain amount of substantive inflation due to progressive insight. This is also in keeping with the professionalisation in the field of social real estate. It has also emerged that in the Randstad conurbation, which includes the four largest cities in the Netherlands – Amsterdam, Rotterdam, The Hague and Utrecht and environs – the percentage of public real estate is relatively large. With 98 million square metres, the supply of social real estate is similar to the supply of Dutch office space and the supply of Dutch real estate that belongs to the retail industry, which together represent a supply of around 81 million square metres. If we take a closer look at the real estate that belongs to the municipalities, the balance sheet value at the end of the year based on the 2009 annual accounts will exceed 20 billion euros with a hidden reserve of thirteen billion euros (Teuben 2011: 314-316). Research by De Jonge (2013) also indicates that over 10,000 properties are already in the possession of municipalities. De Jonge is therefore saying that municipalities are not working efficiently enough and commercial investors are achieving 90 percent more income and corporations 30 percent. Research conducted by the Social Real Estate Management professorship indicates this too (Aalbers and Veuger, 2013).

The Netherlands Court of Audit (Algemene Rekenkamer) (2011) concludes that ministries are unable to manage their own real estate – in other words their social real estate. But the question is where to start when it comes to managing social real estate? Firstly, it is important to understand the real estate portfolio in which questions such as: ‘What do we own?’, ‘What values – in different versions with value factors (Aalbers and Veuger 2013) – does this portfolio represent?’ and ‘What functions are where and how are they accommodated?’ need to be answered before the question ‘What do we want to achieve with real estate?’ can be answered. The question of where our focus lies and what to aim towards is arising more and more.

This professorial speech will also deal with why we do things, what we can do better and how this benefits society. This speech will provide a definition of social real estate, the reasons for having a new professorship, the role that healthy ageing and energy play in this, lessons from CREM and finally the story about the barometer.

2. PUBLIC VALUES

Why we can do the things that we do better and what the added benefit is for society.

Mark Moore's Public Value theory from the nineteen-nineties about the strategic attitude of social organisations has received a great deal of attention. Moore introduced the strategic triangle model consisting of three elements: legitimacy, public value and organisational capacity. This simple model can help to answer the question 'How can I add more value to the public domain with my organisation?'

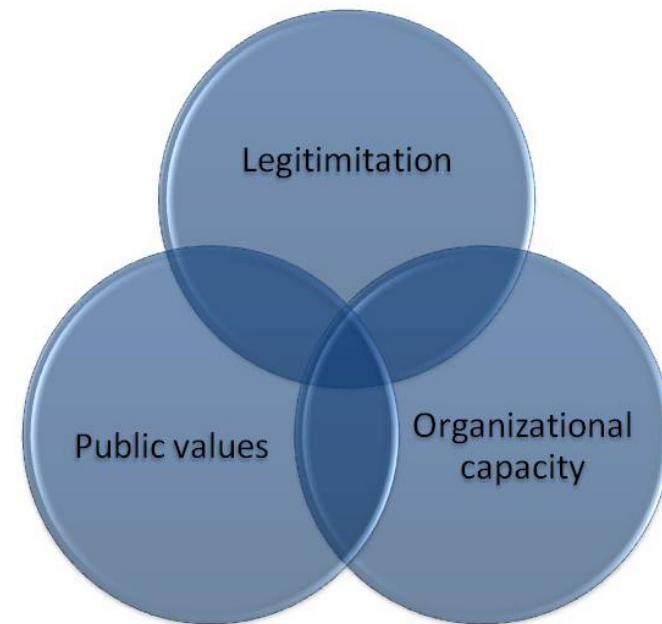


Figure 1: Mark Moore's strategic model (1995).

Moore (1995) says that public officials are continuously switching between the three domains 'legitimacy', as the decision-making domain for support, 'public value', as the value domain for values vision, mission and objectives, and 'organisational capacity', as the work domain for resources and use. Added value is therefore determined by the value that interest holders give it (Veuger 2013). Interest holders will constantly have to ask themselves

whether the three elements apply in connection with the organisation. The complexity will be achieved by integrating all three elements simultaneously, making the model suitable for Socratic questioning.

I will give you an example to illustrate this point. Municipalities are wanting to start a (regional) collaboration or merger to achieve economies of scale. In a collaboration or merger such as this, it is worth knowing whether these economies of scale also deliver more public benefits: does a collaboration ensure that fewer (real estate) costs are incurred? You may then ask the legitimacy question of whether it has been investigated whether interest holders require or value these intended developments? Here it is important whether the basis upon which decisions are taken is clear. Decisions can be taken that have a wider basis than simply financial continuity, for example. Questions can therefore also be asked in relation to desired images and whether they can be achieved by the organisation and whether the organisation is capable enough of achieving this. By connecting the three elements legitimacy, public value and organisational capacity, together this creates a dialogue for social organisations in relation to why we can do the things that we do better and what the added benefit is for society.

3. SOCIAL REAL ESTATE

In Van Leent's (2007) definition, he outlines an idea of social real estate from the perspective of living areas and public space as an overlap in the field of public space and company real estate. He also defines four definitions based on the function (including welfare, healthcare, education and sport), the user (subsidised or non-profit organisations), the objective or outcome and the building. In addition to the attitude towards buildings used by authorities or institutions subsidised by the government, Van der Wal (2008) adds the role of the owner, and in particular the coinciding roles within a company and the political influence. By doing so, he is also explaining the differences in relation to the commercial environment, as the government makes virtually no distinction between the owner of the real estate – in the role of investor – the developer or the user. When the former Ministry of Housing, Neighbourhoods and Integration assessed whether investments in additional activities were permitted, they applied two criteria: the relationship with the corporation's core tasks in the field of social housing and the financial risks associated with these activities. How real estate activities fit within these criteria is described on the basis of three characteristics: the anticipated use of the real estate, the aim that the social organisation is striving to achieve with the activity and the financial interest. The opinion has become a determining factor for the acceptance question. Keeris (2006) gives the company a clear role in his interpretation of definitions of social real estate. The company's involvement is a fact, because the company legally possesses that particular real estate with all its associated consequences. Social real estate therefore forms part of commercial real estate – and can therefore be placed within Public Corporate Real Estate Management (CREM) – but with its own characteristics that specifically relate to social interest. The question can be asked here as to whether there is an adequate overview of the processes to which social real estate offers capacity and to which functionality and performance level have been coordinated.

Social real estate can therefore be further defined as follows. The specific characteristic of social real estate relates to:

- Building-related communication back and forth with third parties
- Facilitating third-party activities or
- Meeting the needs of third parties

All of this is from a particular accepted social interest that justifies the use of the real estate and the involvement. The special added value can be expressed in terms of efficiency and

effectiveness, tailored to a defined social and economic return.

The social return then relates to the benefit awarded for third parties, the users of the social real estate. This then makes the financial return the consequence of the whole for the company, but both returns then need to be placed in the underlying accepted social interest. The company's activities form the basis for social entrepreneurship which, as that company's primary process, focus on meeting the accepted social requirements.

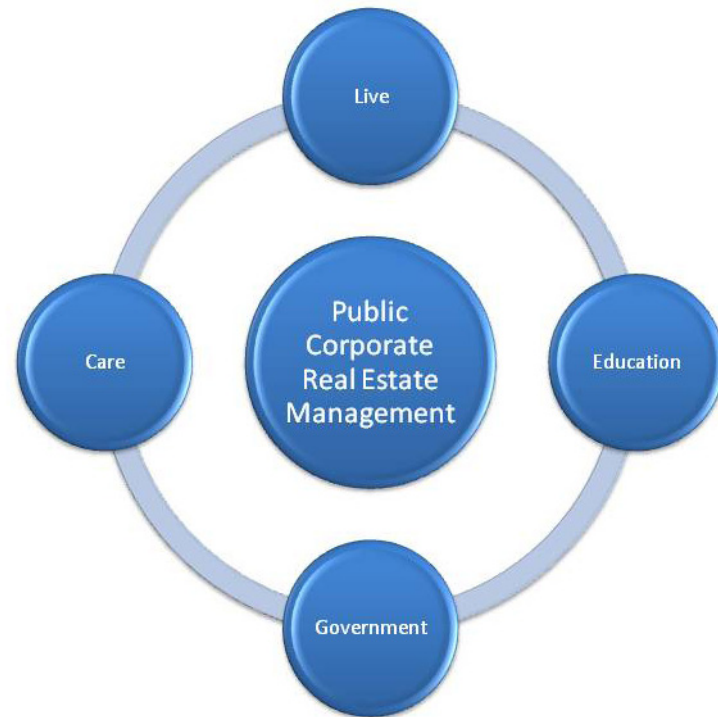


Figure 2: Public Corporate Real Estate Management.

4. REAL ESTATE MANAGEMENT

Social organisations know they need to professionalise and are also under huge pressure to do so. They also say that financial and social motives cannot be separated, motivated by the fact that both activities are connected by real estate and organisational motives. The influences and the links between the financial and social objectives and activities are becoming clearer as a distinction can be made between both perspectives, and this can be justified to the interest holders, who are then able to see the influence they have had. In the required transparency, including towards interest holders, the company should realise that all roles are represented in the social company's real estate column. Research by Dubbeldam-Ooms (2008) considers portfolio and asset management the main point for improvement for the current functioning of the social company. In current practice, many models of real estate management are combined or integrated with one another. A model is therefore required that is in keeping with current real estate management. Essential elements for the real estate management process are the different management levels and the exchanging of policy and recommendations.

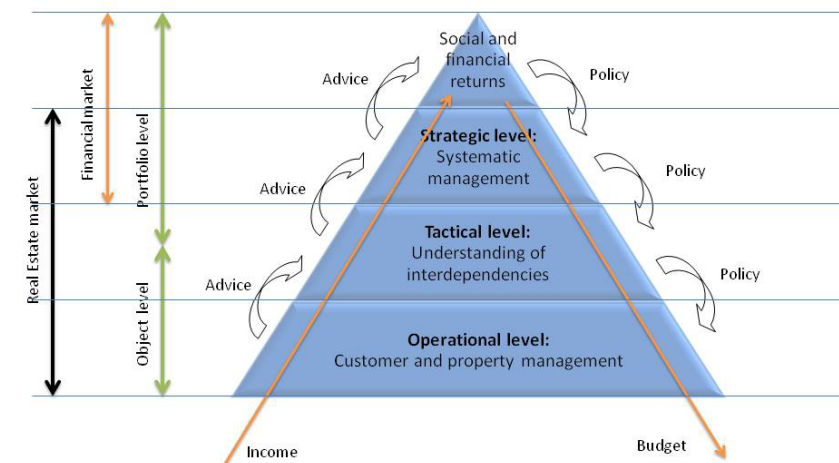


Figure 3: Real estate column and lines of communication model.

Compared to institutional investors, social companies have the investment function within their company. Research by the Central Fund for Housing (Centraal Fonds Volkshuisvesting) (2002) has revealed that the role of the investor is the cause of: insufficient insight into transaction volumes, the size of the course, interest risks, achieved output and offsetting against the risk profile or the benchmark. The lack of concrete, clear and pre-communicated and pre-formulated investment objectives is also the main difference between the institutional real estate investor and the social company.

5. THE SOCIAL REAL ESTATE MANAGEMENT PROFESSORSHIP

What is the reason for a new professorship? The Social Real Estate Management professorship, which is in keeping with the Real Estate professorship, focuses on understanding and operationalising the real estate value of social organisations such as housing corporations, and healthcare, educational and governmental institutions. The theme of social real estate is in keeping with this and enhances knowledge of real estate due to provisions in the social environment. A business management and organisational approach is required. The aforementioned research and the Social Real Estate Management professorship business plan (Veuger 2012) etc. reveal that:

- (a) a business management perspective for social companies that have social real estate is more the determining factor;
- (b) there is a demand for professionalism in managing social real estate;
- (c) there is a clear need for integrated building on knowledge and knowledge circulation, particularly in the field of social real estate;
- (d) there is a wish for a sustainable social real estate research and knowledge institute focussing on sustainability, energy and healthy ageing and;
- (e) the relationship between increasing the scale of social provisions, quality of life and identity development for areas of demographic change gives rise to a large number of questions for municipalities, corporations and the healthcare and education sectors.

The importance of social real estate is growing as a result of the different developments that are partly interrelated: (a) municipalities, corporations, educational and healthcare institutions need to work more effectively and more efficiently and also include the social real estate that they have and use in this, (b) investors in real estate are discovering social real estate as an alternative to traditional investment categories such as homes, offices and business premises and (c) residents and area developers are (re)discovering the importance of social functions and buildings and functions for an area.

The many studies that are conducted at universities of applied sciences, universities and in

the professional field of social real estate management have revealed that social real estate management is increasingly gaining in scope.

A specific aspect of this professorship is therefore making developed knowledge in the field of social real estate available in the context of the social assignment for education and support of rapidly developing healthcare (Olde Bijvank and Veuger 2012), educational, governmental and corporation real estate. The Social Real Estate Management professorship is therefore of strategic importance because Social Real Estate Management within Sustainable Regional Development reinforces research activities that focus on demographic change, social environment, energy and healthy ageing.

Research assignment for the Social Real Estate Management professorship

The research assignment focuses on further developing and applying theories and concepts of value-based thinking and value-based management by means of good governance, with a cooperative form as a solution for a realistic policy. This assignment does not just produce knowledge; by involving social organisations, the research will also reveal the extent to which social real estate can be used appropriately in practice to promote social cohesion. The research assignment includes answering the following question:

Can lessons learned from Corporate Real Estate Management form a new theory for social companies that have social real estate, especially municipalities, in order to promote social cohesion, in which the resource social real estate forms a binding factor?

This question is answered with four research themes: (1) innovation with social real estate, (2) social assignment and the function of social real estate, (3) providing insight into the (social) assignment with appropriate real estate (4) opportunities for (regional) collaboration.

The professorship will focus upon forming theories, research, educational development and sharing knowledge in the field of Social Real Estate Management. It concerns the relationship between social assignments of government, healthcare, education and corporations and the use of real estate. And, in particular, research into the translation from social assignments to entrepreneurship with social real estate, and therefore the assignment is not just ‘doing things well, but also doing the right things’.

6. HEALTHY AGEING AND ENERGY

The Groningen Agreement 2.0 (Akkoord van Groningen 2.0) (Wallage 2009) is the strategic collaboration formed between the University of Groningen, Hanze University of Applied Sciences, Groningen, the University Medical Centre Groningen and the Municipality of Groningen. By drawing up a contract with one another based on an unambiguous vision and a common agenda, the partners want to develop Groningen’s position as the top knowledge and innovation city in the north of the Netherlands. Hanze (UAS) has two areas of focus from this agreement: Energy and Healthy Ageing. Hanze (UAS) has the ambition to grow into an important international knowledge centre in those two fields. The Social Real Estate Management professorship also contributes to that ambition in the following way.

Healthy ageing

Healthy ageing focuses on the combination of prevention, healthcare and welfare with the basic principle of keeping residents out of the healthcare system for as long as possible. Social companies – healthcare, education, municipalities and housing corporations – are frontrunners in the field of living, healthcare, welfare and working from their company’s own content-related focus (Olde Bijvank 2013, Rooij 2013 and Veuger 2103). This is in the context of: ‘larger and less’ to ‘small and better’, effects of market forces on healthcare real estate (Zeeuw 2013), extramuralisation, consequences, challenges and alternative solutions (The Dutch Healthcare Authority 2013). Social companies (Veuger 2011a and b) focus on the power of residents and paying attention to both younger and older people, and focus on facilities that are concerned with growing older more healthily. The central question here is how, in relation to becoming older more healthily – from cradle to cradle – a level of facilities can be promoted in which social real estate is a requirement and how that can be implemented and evaluated in practice. The basic principle here is strengthening the power to self-manage and improve, suitable real estate for the social-physical environment (Atten, Bovenhoff & Veuger 2013).

Energy

As a rule, social companies lead in the field of energy sustainability objectives and not just because society expects this from them. The obvious option is to start realising those objectives for their own social real estate. Social companies often lack knowledge and funding in particular (Berkhout 2013) to make real estate energy sustainable in a structurally and economically responsible manner (Thijssen 2013) and to deal with energy performance contracts, ESCOs, energy-saving private limited liability companies, their own energy-

investment public limited liability companies and other innovative concepts.

The European Parliament provides guidelines for the energy consumption of buildings and the rules and regulations for municipal buildings will be tightened from 2013. What rules and regulations do municipalities need to comply with? The European Energy Performance Buildings Directive (EPBD) makes it obligatory for all EU countries to improve the energy performance of buildings. Europe hopes that those requirements will reduce the energy consumption of buildings. In addition to labelling, it also concerns energy performance. An interesting solution is Energie Service Companies (ESCo). ESCos (Veuger and Duijff 2012) can help building owners to make buildings sustainable, as well as to manage and maintain them. The central question here is how energy and transition can be used to promote a sustainable level of provision, what changes are required and how that can be implemented and evaluated in practice.

7. LESSONS FROM CREM

Do we value real estate in financial terms or do we value the objective for which real estate is used? And what are those values? This research relates to how directors use resources. This prompts questions such as: how can more specific value be created to achieve a social company's social objectives? And how can the thinking of the Corporate Real Estate Management (CREM) field be used to manage social real estate?

Pressure from interest holders

There is increasing interest in the field of CREM. That increase (Krumm & Frederiks 2008) is due to the pressure that interest holders find themselves under and economic conditions. Essentially, CREM concerns the management of a corporate real estate portfolio by aligning the real estate portfolio with the requirements of the core business in order to make an optimum contribution to the organisation's overall result. Many real estate portfolios are changing and will result in a transformation assignment that is more in keeping with the company's organisational objective. These portfolios are increasingly regarded as a strategic resource for achieving the organisation's objective. Krumm (1999) says that if the aim of CREM is to add value to an organisation, accommodation and real estate must be considered from a strategic perspective. Joroff, Louargand and Becker (1993) describe the dynamic environment in which companies operate and the impact that the environment and the movements have on real estate affiliated with them. They make the connection between an organisation's mission, vision and objectives, the associated strategy and the use of its real estate in this.

Added value

The organisation's stage of life changes the need for real estate and the role of the real estate. Information about the structure and value of the portfolio is crucial in processes. Krumm (1999) finds that the lack of speed of possessing this knowledge in particular may form an obstacle. There appears to be a clear relationship between the company's structure, the position of the real estate management and the identifiability of the added value. In conclusion, Krumm (1999) says that a number of important lessons can be learned and a number of predictions can be made, making a distinction between four interest holders: the board, real estate directors, external service providers and academics. The board should not underestimate the strategic and financial value of real estate and by anticipating real estate, is able to make an important contribution to the organisation's objectives. Real estate management will fulfil more of a managerial role as regards the internal coordination

of resources, skills and knowledge. And the last important lesson is that research in the field of real estate rarely deals with the influence of the organisational context in which real estate management occurs.

Competitive advantage

Control of real estate management can be subdivided into generic strategies: (1) it concerns the optimisation of the contribution that real estate makes to general business performance by means of an incremental strategy, (2) a value-based strategy (3) a normalisation strategy. The value-based strategy consciously focuses on the value of the real estate, in its physical form, and on the importance for the company. It uses the physical environment to symbolise values through the influence and opinion of interest holders. In order to achieve a sustainable competitive advantage compared to other companies, Porter (1996, 2004a, 2004b) differentiates between generic strategies from this sustainable competitive advantage such as focus, differentiation and lowest costs. The use of production at the lowest possible costs provides ample opportunities for the market segment. In the case of a differentiated strategy, two versions are important: the lowest costs and the differentiation focus. By choosing a focus in a particular segment, adapting the strategy to that segment and specialising in this, you are creating a competitive advantage.

Value creation

Singer (2009) says that the evaluation of CREM has revealed that the company-specific approach to creating value from real estate management can contribute twice as much to the organisation's objectives on average. An essential aspect of the role of a fully-fledged real estate discussion partner in a company in which strategic decisions are made is making the added value a measurable quantity. By creating the measurement instrument and means of communication etc., you are supporting acknowledgement of the company real estate as added value to the intended company objectives. Communication concerning the use of the company real estate will only achieve its objective if there is also a connection with the interests of the interest holders and with the sensitivity of political situations. Its static nature means that the real estate develops at a different speed than social developments. This flexibility can be addressed by consciously thinking about the long term.

Monopolistic attitude

Compared to CREM, the basic difference between companies and social companies is the drive through profit maximisation among profit organisations and the optimisation of social results among non-profit organisations. Whilst companies should take into account the competition and positioning on the market, you can argue that non-profit organisations have a monopolistic position. Collaboration is necessary in order to achieve social results. Does politics also have its own dynamics and interests that can cause rational considerations to disappear into thin air?

The social company is above all an organisation that mainly provides services in the non-profit sector and strategic driving forces such as production capacity, sources and profit can

therefore be categorised as being of non-primary importance. The services are provided to local residents, companies and institutions and you can say that the distribution method is less relevant, just as the sales method. The most relevant strategic driving forces are the product range, the market demand, the size and the growth.

Competitive strategy

The changes in the organisation mean that the real estate portfolio has to be dynamic at all times and supportive in its objectives. Real estate thinking has also undergone development and is undergoing significant professionalisation. This may add more value by addressing an entire real estate portfolio and coordinating this with the organisation's primary process. The connection is made between an organisation's mission, vision and objectives, including an associated strategy and the use of real estate in this. However, it has not always been obvious to profit and non-profit organisations to create value with the real estate. In each of the organisation's life stages, the need for real estate and the role that the real estate plays in this changes. The speed of possession of real estate information in times of crisis, reorganisations or takeover is important. There is also a clear relationship between the company's structure, the position of the real estate management and the identifiability of that added value. A value-based real estate management strategy enables the company to adopt a competitive strategy in its market.

Lessons

1	Real estate can contribute to improving an organisation's social objectives.
2	A company-specific approach to creating value from real estate management makes a greater contribution to the company's objective.
3	Making the added value measurable is essential for the role as a real estate discussion partner in a company in which strategic decisions are made.
4	Becoming more flexible in the static nature of real estate and the speed at which society develops can be addressed by consciously thinking about the longer term. Decisions need to be taken in this regard that create opportunities for future optimisation.
5	Real estate interventions and effects reinforce the organisation's objective.
6	One of CREM's jobs is to formulate and implement an optimum solution.
7	CREM plays an important role in reducing the burden of debt and building a dominant market position.
8	Sustainable competitive advantage compared to other companies is determined by three generic strategies that do not always go together: focus, differentiation and low costs.
9	Effects follow different eventualities and depend on the organisation's starting position and culture.

10	Cause-effect chains are unclear due to influences by several factors and performances are formed by complex end-means chains.
11	Real estate interventions depend on starting position and policy choices, in which context is subject to change.
12	A target-focussed company provides more consistent reasons for real estate interventions.
13	Collaboration is necessary in order to achieve social results, in which one monopolistic arrangement cannot deliver the benefit of values. Politics also has its own dynamics and interests that can cause rational considerations to disappear into thin air.

Figure 4: Lessons from Corporate Real Estate Management (CREM)

The above means that social organisations can also use these lessons to use their real estate as a resource for achieving their social assignment. The influence of the composition of the organisation, including real estate management, is important. The use of strategic and financial value is the way of accessing the competitive market. You can benefit by focussing, adapting the strategy accordingly and specialising in this as an organisation. Thinking in terms of values. A real estate management strategy based on values enables companies to adopt a competitive strategy.

8. FINALLY: THE BAROMETER

A Social Real Estate Management professor asked his student who wanted to be a real estate professional the following question: How can you use a barometer to measure the height of social real estate – in this case the town hall? He of course expected the student to measure the air pressure on the ground and at the top of the town hall, allowing him to calculate the height of the town hall.

The student answered: *‘I would climb onto the roof and allow the barometer to fall on a rope until it comes into contact with the ground. I would then measure the length of the rope and this would tell me the height of the town hall’*. The professor considered this an incorrect answer. The student didn’t know what he had done wrong. After all, this method enabled him to determine the height of the town hall, didn’t it?

The professor gave him another opportunity to answer the question again. This time the student gave the following response: *‘I would climb the town hall again and allow the barometer to fall from the top. I would record the time it takes the barometer to reach the ground, which would allow me to calculate the height of the town hall’*. Once again, the professor considered this an incorrect answer.

The student tried to answer again: *‘I would take the stairs to the top of the town hall and on my way up, I would keep on drawing lines using the barometer. I would then multiply the number of lines by the length of the barometer, which would allow me to calculate the height of the town hall’*. This answer was also considered incorrect. The professor may have wanted the student to give a mathematical answer.

The student gave the following new response: *‘I would place the barometer next to the town hall and measure its shadow. I would then measure the height of the barometer and the height of the shadow to calculate the height of the town hall’*. Unfortunately the professor did not accept this answer either.

The student didn’t know how else to answer and gave as his last response: *‘I would go to the building, knock on the door and ask the doorman: ‘if you don’t tell me how high the town hall is, I will hit you over the head with this barometer until you fall down next to it!’*”

This story is pretty similar to the student who was called Niels Bohr in the original story. Niels Bohr (1885-1962) was a Danish theoretical physicist and chemist who received the Nobel Prize for Physics in 1922. Researchers have in common the capacity to look for different answers and to answer a question. The correct answer does not just come from what we all already know, but also through new ways of thinking. The story of *The barometer* simply indicates that there are several views for the same problem. The Social

Real Estate professorship does not provide the solutions for the many challenges that social organisations face. It does however once again represent a selection of studies and perspectives that help professionals to further professionalise when it comes to managing social real estate.

It therefore concerns thought combined with imagination. Because knowledge is limited.

WORD OF THANKS

Now that I have reached the end of this professorial speech, I would like to express a few words of thanks.

I would like to thank the members of the Executive Board for having the confidence to appoint me as a professor. With my vision that *knowledge only becomes knowledge if you share it*, I will do my best to contribute to developing and updating knowledge in the field of social real estate.

Dear colleagues from NoorderRuimte, Centre of Applied Research and Innovation on Area Development

I would also like to thank you for the confidence that you have expressed in me and I hope to enjoy a fruitful collaboration with: Rob van Linschoten (Dean of the School of Business Management) and fellow professors: Floris Boogaard, Sabine Meier (an organic collaboration between demographic change, social environment and social real estate), Mark Mobach, Marieke Oostra (upwards to achieve a dynamic collaboration), Hans Revier (the nature conservation policy as a source of inspiration for social real estate), Niels Steenis and Martin Stijnenbosch. I would also like to wish Dirk Kootstra, the first PhD student to research the *Funding system for primary education buildings* within my professorship every success. Prof. Erwin van der Krabben from the Radboud University Nijmegen is acting as promoter and I am being allowed the opportunity to supervise Dirk. The latter also applies in the next potential PhD study by Guus Berkhout of the Triodos Bank. Thanks also go to Annette Tjeerdsma as a researcher within my professorship, where we are already conducting a considerable number of joint research projects together. And last but not least our programme manager Liesbeth Jorritsma and all other colleagues from NoorderRuimte, Centre of Applied Research and Innovation on Area Development.

Dear sponsors, clients, members of the professorship research group and the collaborating researchers in particular

Your contributions in different material and non-material forms is of major benefit for the basis of the professorship. I would like to thank you for the trust you have placed in me to conduct research: Bonnie Kiers and Ugo Leever from the Province of Drenthe, Jossee Ligteringen from the Enschede Court of Auditors, Gerard Bakker from MVGM, Marco Sotthewes from Draaier + Partners, Eric Zweers from ABC Management Group, Coen van Atten from the Municipality of Slochteren, Ramona van Marwijk and Michiel Pellenbarg from the Land Registry, Johan Dijk, Woonborg Vries and Jolande Warners from

the Province of Drenthe and Piet Flap from the Municipality of Aa en Hunze and many other municipalities in Drenthe and Groningen. Special thanks also go to the collaborating researchers with whom I have had the opportunity to conduct different research that has resulted in an article: Eltje de Klerk, Ellen Olde Bijvank, Bert Teuben, Annette Tjeerdsma, Frank Aalbers, Prof. J. Paul Elhorst (special professor of Regional economics at the University of Groningen) and Prof. Ad Kil (professor of Research for professionals at Nyenrode Business University).

By way of extending this thanks, I would also like to thank fellow real estate professors from other universities of applied sciences in the Netherlands and Belgium for their contribution to the research 'The archetypal knowledge centre for social real estate': Theo de Bruijn, Vincent Gruis, Jan Cees Pen, Frank Tinel, Willem Verbaan, Ruben Vrijhoef, Veerle Dockx and Els Stuyven.

Dear colleagues from the School of Business Management

Looking back whilst at the same time looking ahead. The recent critical reflection from the Real Estate Management degree programme under the title 'Real estate updates', is a good basis for adding knowledge and further developing the degree programme from the Social Real Estate Management professorship. It is good that we are able to conduct research together and translate the results back to the Real Estate Management degree programme with all the lecturers and team managers concerned.

Dear Prof. Teun Hardjono (professor of Quality management and certification Erasmus University Rotterdam)

I am glad that you have been able to attend today. As my promoter, you are a major source of inspiration to me. To express it in your words: *'Research assignments in particular have taught me that 'taking personal responsibility for communal areas' is the only way of achieving an acceptable society in a world that can be handed down to future generations with a light heart and a pure conscience.'*

Dear interested parties

During the last year in the run-up to this professorship, I have had a lot of support and been able to collaborate with many interested parties. I would be doing many an injustice if I were to attempt to name all of them. The book *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement* (Social Real Estate Barometer: researching perspectives on social and financial return) is a great example of how an idea can lead to authorities having many innovative insights in the field of social real estate and related matters. Many thanks for the warm interest you have shown.

And finally: my dear parents, Floor, Myrthe, Thom and Annet in particular

You have so much unconditional love to give. So much that it takes your breath away. Thank you.

No sooner said than done.

BIBLIOGRAPHY

- Aalbers, F.P.H., & J. Veuger (2013), *Optimaal verantwoord resultaat in gemeentelijk maatschappelijk Vastgoed*. Amsterdam: MVGM, Provada.
- Aalbers, F.P.H., & J. Veuger (2013), *Eindwaarde: waar of niet waar?* Amsterdam: MVGM, Provada.
- Algemene Rekenkamer (2011), *Vastgoed van het Rijk: volume en waarden*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Bennington, J. & Moore, H. (2011), *Public Value: Theory & Practice*, PalgraveMacMillan.
- Bouwstenen voor sociaal (2011), *Cijfers maatschappelijk vastgoed 2011*. Amersfoort: Bouwstenen voor sociaal.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2009), *Coöperatieven, een alternatief?* Tilburg: Futura.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2010), *Beslotenheid en gemeenschapsvorming: het woningcoöperatief als breekijzer voor een realistisch beleid*. In: *Beleid en maatschappij*, jrg. 37, nr. 4, p. 356-362.
- Brounen, D. (2008), *Real estate; the land of opportunities*. In: *Service magazine*, jrg. 15, nr. 2, p. 5-7.
- Brounen, D. (2013), *Vastgoed; een dure bijzaak*. P. 28-30. In: *Service magazine*, jrg. 20, nr. 2, p. 28-30. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2002), *Treasury bij woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge, (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko.
- Driel, A. van (2010), *Strategisch inzet van vastgoed*. Nieuwegein: Arko.
- Dubbeldam-Ooms, M.T. (2008), *Vastgoedsturing: een model voor corporaties, met streven naar balans tussen maatschappelijke en financiële doelen*. Eindhoven: TiasNimbas Business School.
- Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek: Vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit*. Proefschrift Eindhoven. Deventer: Kluwer.
- Joroff, M.L., S.L. Louargand & F Becker. (1993), *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*. Industrial Development Research Foundation, Report 49.
- Keeris, W.G. (2001), *Vastgoedbeheer Lexion*. Wolters-Noordhof: Groningen.
- Keeris, W.G. (2006), *De Toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement*. Openingswoord dagvoorzitter congres Het Nederlands Vastgoedinstituut.

Keeris, W.G. (2007), *Het ontbreken van een beeld van het vastgoedmanagementproces*. In: Real estate magazine, nr. 55, p. 40-43.

Keeris, W.G. (2008), *De halve waarheid is funester dan de onjuistheid*. In: Real estate magazine, nr. 58, p. 42-47.

Keeris, W.G. & M.T. Dubbeldam-Ooms (2009), *Balans tussen maatschappelijke en financiële doelen*. In: Real estate magazine, Extra, p. 14-16.

Klerk, E. de & J. Veuger (2013), *Professionaliseren cultureel vastgoed: nog drie stappen te gaan*. In: Lectorenboek erfgoed en ruimte. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Kootstra, D. & J. Veuger (2013), *De waarde van een schoolgebouw*. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening, jrg. 46, p.54-59. Amsterdam: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam.

Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Proefschrift Delft. Nieuwegein: Arko.

Krumm, P.J.M.M. & P. Frederiks (2008), *Tijdloze dilemma's van Corporate Real Estate Management*. In: Real estate magazine, nr. 58, p. 35-38.

Leent, M. van (2007), *Ondernemen met maatschappelijk vastgoed*. Amersfoort: De Kopgroep.

Laan, E.E. van der (2009), *Brief Staatssteundossier woningcorporaties 15.12.2009 van de minister van WWI*.

Laan, E.E. van der (2009), *Brief Participaties van woningcorporaties Domein en Woonplaats in de uitbreiding van het stadion de Grolsch Veste in Enschede 02.09.2009 van de minister van WWI*.

Laan, E.E. van der (2009), *Brief 24.07.2009 van de minister van WWI*.

Lindholm, A.L. (2005), *Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization*. 12th Annual European Real Estate Society Conference, Dublin, Ireland, June 15th to 18th 2005.

Lindholm, A.L. (2008), *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*. Proefschrift Helsinki.

Marwijk, R. van & M. Pellenbarg (2012), *Kadaster onderzoek*. Zwolle: Kadaster.

Ministerie van Justitie (2006), *Rapport van de projectgroep rechtsvorm maatschappelijke onderneming*. Den Haag: Ministerie van Justitie.

Ministerie van VROM (2007), *Bouwstenen voor sociaal vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*. Den Haag: Ministerie van VROM.

Ministerie van Justitie (2009), *Wetsvoorstel maatschappelijke onderneming*. In: Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden (2010). Den Haag: Ministerie van Justitie.

Moore, H., (1995), *Creating Public Value – Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Nederlandse Zorg Autoriteit (2013), *Extramuralisering, consequenties, uitdagingen en oplossingsrichtingen*. Utrecht: Nederlandse Zorg autoriteit.

Nieboer, N. (2009), *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. Proefschrift Delft.

Nourse, H.O. & S.E Roulac., (1993) *Linking real estate decisions to Corporate strategy*. In: Journal of real estate research, vol. 8, no. 4, p. 475-494.

O'Mara, M.A. (1999: 349), *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for*

competitive advantage. New York, Free Press.

Olde Bijvank, H.M. & J. Veuger (2013), *Scheiden wonen & zorg: zekerheden over de schutting?* In: Vitale Stad, nr. 3, P. 14. Amersfoort: Elba.

Poorter, K. & V.G. Gruis (2006a), *Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector*. Rapport deel 1: Een inventarisatie. Delft: Technische Universiteit Delft.

Poorter, K. & V.G. Gruis (2006b), *Rode loper voor belanghouders*. In: Aedes magazine, nr. 9- 10, p. 22-25.

Provoost, J. (2007), *De structuur en inhoud van vastgoedstrategieën: een verkennend onderzoek onder Nederlandse organisaties*. Groningen: Rijksuniversiteit.

Raad van State (2009), *Advies Wo3.08.0553/II inzake voorstel van wet tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek houdende regels voor de vereniging of stichting tot in standhouding van een maatschappelijke onderneming*. Kamerstukken II 2008/09, 32 003, nr. 4.

Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007), *Corporate real estate and competitive strategy*. In: Journal of corporate real estate, vol. 9, no. 1, p. 25-38.

Singer, B.P. (2009), *Waardering corporate real estate*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8, nr. 3, p. 54-61.

Teuben, B. (2011), *De stille vastgoedreserves van Nederlandse gemeenten*. In: Economische Statistische Berichten (ESB). Den Haag: ESB.

Veuger, J. (2009), *Onderzoek voor maatschappelijk vastgoed noodzakelijk*. In: Real estate magazine, Special, p. 11-13. Den Haag: Weka uitgeverij.

Veuger, J. (2010), *Maatschappelijk ondernemen met vastgoed*. Harderwijk: Weddingproson.

Veuger, J. (2011), *Barometer maatschappelijk vastgoed: trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Gemeenten zien in corporatie partner voor beheer vastgoed*. In: Vastgoedmarkt, september, p. 36-37. Den Haag: Sdu uitgevers

Veuger et al. (2012), *Barometer maatschappelijk vastgoed: onderzoeken en visie*. Kenniscentrum NoorderRuimte. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Veuger, J. (2012), *Lectoraat maatschappelijk vastgoed: focus op waarden denken en waarden sturen van maatschappelijk vastgoed*. Businessplan lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool.

Veuger, J. (2013), *Ik gun het Epke. Waardering voor kwaliteit en kwaliteit uit waardering*. In: Perspectieven op kwaliteit. Maurik: Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement.

Wal, R. van der (2008), *Investeren in maatschappelijk vastgoed*. In: Real Estate Magazine. Amsterdam: Weka.

Wallage, J. (2009), *Het Akkoord van Groningen*. Groningen: gemeente Groningen, Hanzehogeschool Groningen, Rijksuniversiteit Groningen en Universitair Medisch Centrum Groningen.

Bibliography: research into Healthy Ageing and Energy from the Social Real Estate Management professorship

Berkhout, G. (2013), *Duurzaamheid in waarderingsmodellen*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en*

financieel rendement. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Olde Bijvank, H.M. (2013), *Zorgvastgoed, de businesscase op z'n kop*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Olde Bijvank, H.M. & J. Veuger (2013), *Scheiden wonen & zorg: zekerheden over de schutting?* In: Vitale Stad, nr. 3, P. 14. Amersfoort: Elba.
 Rooij, J.M.P. van Rooij (2013), *Zorgvastgoed: de nieuwe werkelijkheid*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Thijssen, I. (2013), *Enorme energiebesparing mogelijk in gemeentelijk vastgoed*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed,
 Veuger, J. (2013), *Gezond ouder worden in een leefbare omgeving. Case Annerveenschekanaal als vliegwiel voor andere initiatieven*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, Centre of Expertise Healthy Ageing.
 Veuger, J. (2012), *Gemeentelijk Vastgoed: raak de regie niet kwijt*. In: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 29, p.48. Amersfoort: Elba.
 Veuger, J. & H. Augustinus (2012a), *Vastgoed in de zorg*. Emmen: woningcorporatie Domesta Emmen.
 Veuger, J. & H. Augustinus (2012b), *Strategisch huisvestingsplan Humanitas DMH*. Emmen: Humanitas.
 Veuger, J. & F. Duijff (2012), *ESCo bewezen de beste oplossing*. In: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 16. P. 14. Amersfoort: Elba.
 Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2012), *Regionale samenwerking voor beter beheer maatschappelijk vastgoed*. *Barometer Maatschappelijk vastgoed 2012*. In: *Vastgoedmarkt*, oktober 2012, jrg. 39, p. 68-69. Den Haag: Sdu uitgevers.
 Veuger, J. (2011a), *Zorghotels schieten als paddenstoelen uit de grond*. Interview in: *Vastgoedmarkt*, februari, jrg. 38, p. 70. Den Haag: Sdu uitgevers.
 Veuger, J. (2011b), *Zorgondernemers logische bondgenoten vastgoedpartijen*. Interview in: *Vastgoedmarkt*, februari, jrg. 38, p. 69. Den Haag: Sdu uitgevers.
 Veuger, J. (2011c), *Waardecreatie duurzaam vastgoed*. Lezing seminar provincie Drenthe. Assen: provincie Drenthe.
 Veuger, J. (2007), *Maatschappelijk vastgoed in de zorg*. Utrecht: Actiz.
 Zeeuw, A. de (2013), *Van groter en minder naar kleiner en beter: effecten van marktwerking op zorgvastgoed*. In: Veuger (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed.

Ongoing research into Healthy Ageing and Energy from the Social Real Estate Management professorship

Atten, C., M. Bovenhoff & J. Veuger (2013), *Onderzoek naar gebruik, waardering en exploitatie van maatschappelijk voorzieningen in de gemeente Slochteren*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Energy Valley, *Green Lease en waardering*. Promotieonderzoek start najaar 2013.
 Veuger, J. (2013), *Gezond ouder worden in een leefbare omgeving. Case Annerveenschekanaal als vliegwiel voor andere initiatieven*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, Centre of Expertise Healthy Ageing in samenwerking met Stenden Hogeschool, dr. I. Delies.