

# CREM, belangrijk voor organisaties?

*Onderzoek naar de invulling van Corporate Real Estate Management binnen verschillende organisaties*



Lisanne Kerkhof  
Veena Ramlal  
Sandra Scholten  
Annemieke Vegter

*Groningen, 8 februari 2011*

# CREM, belangrijk voor organisaties?

## *Onderzoek naar de invulling van Corporate Real Estate Management binnen verschillende organisaties*

Deze rapportage is geschreven in opdracht van de heer J.G. Hoendervanger, onderzoeker Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte.

### **Auteurs:**

**Lisanne Kerkhof**

**Veena Ramlal**

**Sandra Scholten**

**Annemieke Vegter**

*Studenten van de Hanzehogeschool Groningen*

*Instituut voor Bedrijfskunde*

*Opleiding: Vastgoed en Makelaardij*

Onder begeleiding van mevrouw K.J.S. de Vries

**Groningen, 8 februari 2011**

## Voorwoord

---

In het tweede blok van het derde jaar, van de opleiding Vastgoed en Makelaardij, staat het doen van onderzoek centraal. Doormiddel van het project "Onderzoek" hebben wij, vier studenten van de opleiding Vastgoed en Makelaardij aan de Hanzehogeschool, ervaren hoe onderzoek doen werkt. Wat komt er allemaal kijken bij het doen van onderzoek, waarmee moet rekening gehouden worden en nog veel meer aspecten zijn ons bekend geworden door het doen van dit project.

Wij hebben als projectgroep onderzoek gedaan naar Corporate Real Estate Management, oftewel CREM. Er waren verschillende onderwerpen waaruit gekozen mocht worden voor het doen van het onderzoek. CREM was onze eerste voorkeur en is ons ook toegewezen.

Tijdens het project "Onderzoek" hebben wij tien organisaties geïnterviewd. Door het afnemen van de interviews moest duidelijk worden hoe de organisaties CREM invullen en waarom zij CREM op hun manier invullen. Uiteindelijk moest het onderzoek zorgen voor hoogwaardig materiaal voor een studieboek dat wordt geschreven over CREM. Tevens moest het onderzoek zorgen voor vergelijkingsmateriaal voor organisaties, zodat zij van elkaar kunnen leren op het gebied van CREM.

Wij hebben met veel plezier en veel enthousiasme aan dit project gewerkt en hopen dat een aantal resultaten bruikbaar zijn voor het studieboek.

Wij willen bij dezen van de gelegenheid gebruik maken om onze opdrachtgever, Jan Gerard Hoendervanger, hartelijk te bedanken. Dankzij hem hebben wij het onderzoek kunnen verrichten. Tijdens het onderzoek heeft hij ons goed geholpen. Hij leverde materialen die bruikbaar konden zijn voor ons project en de afspraken met hem waren erg informatief en zinvol. Tevens willen wij onze coach, Nina de Vries, bedanken voor de tips en het begeleiden van ons project.

Het rapport dat voor u ligt is vertrouwelijk. De resultaten van het onderzoek worden niet naar buiten gebracht voordat hier toestemming voor is verkregen van de deelnemende organisaties aan het onderzoek.

Wij wensen u veel leesplezier!

Groningen, januari 2011

Lisanne Kerkhof  
Veena Ramlal  
Sandra Scholten  
Annemieke Vegter

## Samenvatting

---

Corporate Real Estate Management, hierna CREM genoemd, is een vakgebied dat nog volop in ontwikkeling is. Een eenvoudige definitie van CREM is het strategisch inzetten van vastgoed om de primaire doelstelling van de onderneming maximaal te ondersteunen.

Aangezien er nog geen studieboek over CREM bestaat is er het initiatief genomen door de heer J.G. Hoendervanger, docent CREM en onderzoeker van het Lectoraat Vastgoed, in samenwerking met Pieter Frederix, adviseur bij AT Osborne, en John Suyker, docent CREM en zelfstandig adviseur om een studieboek te schrijven. Dit onderzoek zorgt voor hoogwaardig materiaal voor dit studieboek. Tevens moet door middel van dit onderzoek in kaart gebracht worden hoe organisaties die aan CREM doen, CREM invullen en waarom de ene organisatie CREM anders invult dan de andere. Het onderzoek moest dus leiden tot meer vergelijkingsmateriaal, zodat organisaties van elkaar kunnen leren over de invulling van CREM.

De opdrachtgever, de heer J.G. Hoendervanger vanuit het Lectoraat Vastgoed heeft de probleemstelling voor het onderzoek geformuleerd:

*“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”*

Omdat de probleemstelling algemeen van aard is, is de probleemstelling opgesplitst in drie deelvragen. Deze deelvragen gaan in op de organisatieprofiel, vastgoedportefeuilleprofiel en het CREM-profiel.

Tijdens dit onderzoek zijn een tiental koplopers binnen het vakgebied van CREM geïnterviewd. Deze tien bedrijven zijn grotendeels aangedragen door de opdrachtgever. Dit onderzoek bouwt voort op een voorgaand onderzoek. Tijdens het vorige onderzoek hebben de volgende organisaties deelgenomen: ANWB, Campina, IBM, Logica, Océ, Philips, Rijkswaterstaat, SEIN, Shell, Sybase. Uit het voorgaande onderzoek is de aanbeveling voortgevloeid, dat er onderzoek gedaan moet worden op het gebied van CREM bij non-profit organisaties. Dit is één van de redenen waarom Stichting Triade en de Gemeente Bergen op Zoom zijn benaderd. Dit onderzoek geeft nog meer informatie over organisaties die CREM toepassen. In dit onderzoek is er niet alleen onderzoek verricht bij multinationals maar ook bij relatief kleine- en non-profit organisaties.

Het type onderzoek dat uitgevoerd wordt, is net als bij het voorgaande onderzoek, kwalitatief onderzoek. De reden hiervoor is dat er meer kennis op wordt gedaan bij dit type onderzoek dan bij kwantitatief onderzoek. Aangezien er nog weinig kennis over CREM beschikbaar is en het vakgebied nog volop in ontwikkeling is, is een manier waarmee veel informatie wordt verkregen de beste manier van onderzoek doen. Daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Door de interviews zijn de onderlinge verschillen met betrekking tot de invulling van CREM zichtbaar geworden en is er per organisatie inzicht verkregen in het organisatieprofiel, het vastgoedportefeuilleprofiel en het CREM-profiel van de organisatie. Op basis van de kenmerken van de organisaties zijn er drie groepen geclusterd. In groep één behoren de drie organisaties die zich bevinden op het hoogste niveau in het Joroff model. De organisaties die vallen onder deze groep zijn beoordeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg en invloed van of op een fusie. De organisaties die tot deze groep behoren zijn; Microsoft, Randstad en Windesheim. In groep twee behoren vijf organisaties die ook goed bezig zijn op het gebied van CREM, maar die zich nog niet op het hoogste niveau bevinden van het Joroff model. De organisaties die vallen onder deze groep zijn

beoordeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg en invloed van of op een fusie. De organisaties die tot deze groep behoren zijn; Ikea, Lentis Vastgoed, Stichting Triade, Deloitte en USG People. In groep drie behoren twee organisaties die zich op de lagere niveaus bevinden op het gebied van CREM, maar die nog niet bij de top behoren. De organisaties die vallen onder deze groep zijn beoordeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg, invloed van of op een fusie en zelfstandigheid. Deze organisaties zijn FloraHolland en de gemeente Bergen op Zoom.

Er kan geen eenduidig antwoord worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek. De conclusie is namelijk voor elk bedrijf verschillend aangezien elk bedrijf CREM anders invult, hierdoor ontstaat een reeks aan informatie die antwoord geeft op de deelvragen. De resultaten zijn vergeleken met de resultaten van het vorige onderzoek. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de grootte van een organisatie geen rol hoeft te spelen bij de invulling van CREM. Het is tevens mogelijk om actief te zijn op meerdere niveaus van het Joroff model een voorbeeld hiervan is de gemeente Bergen op Zoom. Aan de hand van dit onderzoek is dus gebleken dat de geformuleerde verwachting niet klopt. Niet alleen grote organisaties passen CREM veelvuldig toe maar ook relatief kleine organisaties. Een voorbeeld van een relatief kleine organisatie die goed inspeelt op de werkzaamheden van CREM is Windesheim.

Door voorgaand en afgelopen onderzoek is er veel informatie vergaard op het gebied van CREM. Een volgende aanbeveling is dan ook om de informatie van dit onderzoek te verwerken. Om de informatie goed te kunnen gebruiken voor het studieboek is het noodzaak om dieper op de informatie in te gaan om zo achter de beweegredenen te komen. De aanbeveling is dan ook om diepgaande gesprekken aan te gaan met de drie opmerkelijke bedrijven en de bedrijven uit groep één.

Tijdens het afgelopen onderzoek is duidelijk geworden dat veel organisaties zich niet helemaal konden aangeven op welk niveau de organisatie zich bevindt in het Joroff model. Veel organisaties bevinden zich op twee niveaus. Een aanbeveling is dan ook het Joroff model te verduidelijken, waarbij het mogelijk is dat organisaties op meerder niveaus actief zijn. Daarnaast zijn er een aantal onduidelijkheden gebleken, omtrent een aantal vraagstellingen. Aanbevolen wordt een aantal vragen te verduidelijken.

Tot slot de laatste aanbeveling, het opstellen van een evaluatief onderzoek. Dit houdt in dat er een vragenlijst wordt opgesteld om te achterhalen of de deelnemende organisaties ook daadwerkelijk de toegevoegde waarden hebben gerealiseerd, waarop zij zich wilden focussen. De resultaten geven op die manier goed aan hoe een bedrijf omgaat met CREM. Deze informatie kan dan weer goed gebruikt worden voor het studieboek.

# Inhoudsopgave

---

<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2. Ontwikkeling CREM</b>	<b>8</b>
2.1 Definitie van CREM	8
2.2 Ontwikkeling CREM	9
2.3 Toegevoegde waarden van CREM	9
2.4 Het effect van CREM	10
2.5 Voorgaand onderzoek	11
<b>3. Onderzoeksverantwoording</b>	<b>13</b>
3.1 Probleemstelling van het onderzoek	13
3.1.1 De probleemstelling	13
3.1.2 De deelvragen	14
3.2 Kwalitatief onderzoek	16
3.3 Onderzoeksgroep en benadering	17
3.4 Het interview	18
3.4.1 Achtergrond geïnterviewde	18
3.4.2 Aard en omvang organisatie	19
3.4.3 Aard en omvang vastgoedportefeuille	19
3.4.4 Organisatorische invulling CREM	20
3.4.5 Inhoudelijke invulling CREM	21
3.4.6 Overige vragen	21
3.5 Kwalitatieve analyse	22
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	23
<b>4. Resultaten invulling CREM</b>	<b>24</b>
4.1 Respons interview	24
4.2 Beantwoording deelvragen	25
4.3 Clustering op basis van het organisatieprofiel	28
4.4 Clustering op basis van het vastgoedportefeuille	29
4.5 Clustering op basis van het van het CREM- profiel	30
4.6 Opvallende kenmerken van organisaties	31
<b>5. Verbanden tussen clusters per profiel</b>	<b>32</b>
5.1 Groep 1 na vergelijking profielen	32
5.2 Groep 2 na vergelijking profielen	33
5.3 Groep 3 na vergelijking profielen	34
5.4 Vergelijking verbanden met vorige onderzoek.	35
<b>6. Conclusie</b>	<b>36</b>
<b>7. Aanbevelingen</b>	<b>38</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>40</b>
<b>Bijlage 1 Informatieve e-mail m.b.t. onderzoeksproject CREM</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage 2 Vragenlijst interview</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 3 Tabel onderzoeksresultaten</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 4 Deelvragen en profielen</b>	<b>62</b>

## 1. Inleiding

---

Steeds meer bedrijven realiseren zich dat zij vastgoed kunnen gebruiken om hun doelstellingen beter te bereiken. Vastgoed is namelijk een belangrijk onderdeel van een organisatie, dit blijkt ook uit de jaarrekeningen. Het vastgoed zorgt voor een groot deel van de bezittingen op de balans en tevens voor een groot deel van de kosten op de winst- en verliesrekening. Er kunnen dus grote voordelen worden behaald, als het vastgoed strategisch goed wordt ingezet. Ondernemingen met dit besef en veel vastgoed besteden daarom meer aandacht aan het gebruik van vastgoed.

Bovenstaande tekst introduceert het onderwerp waar deze rapportage over gaat. Deze rapportage gaat namelijk over het onderwerp Corporate Real Estate Management, hierna CREM genoemd. Een begrip dat in de toekomst meer betekenis moet gaan krijgen, momenteel bevindt het vakgebied zich voornamelijk in de ontwikkelingsfase. Voor de uitleg van CREM bestaan er meerdere definities. Een eenvoudige definitie van CREM is het strategisch inzetten van vastgoed om de primaire doelstelling van de organisatie maximaal te ondersteunen.

Aangezien het een vakgebied betreft dat nog in ontwikkeling is, bestaat er nog weinig kennis over. Meer kennis is nodig voor de verdere ontwikkeling. Er is een initiatief genomen om een studieboek te schrijven over CREM, omdat deze nog niet bestaat en zodoende zorgt voor meer kennis. Dit initiatief is onder andere genomen door de opdrachtgever van dit onderzoek, de heer J.G. Hoendervanger. De heer Hoendervanger is onderzoeker bij het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling Noordruimte. Het Kenniscentrum doet onderzoek op basis van actuele vraagstukken uit de praktijk.

Tijdens het onderzoek zijn een tiental koplopers binnen het vakgebied van CREM geïnterviewd. Deze tien bedrijven zijn grotendeels aangedragen door de opdrachtgever. Dit onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek. Het voorgaande onderzoek heeft ook onderzoek verricht naar het vakgebied CREM. Tijdens dit onderzoek hebben de volgende organisaties deelgenomen: ANWB, Campina, IBM, Logica, Océ, Philips, Rijkswaterstaat, SEIN, Shell, Sybase. Dit onderzoek geeft nog meer informatie over deze groep, om meer inzicht te krijgen in CREM binnen verschillende typen organisaties.

Door middel van dit onderzoek wordt een overzicht gegeven hoe organisaties die aan CREM doen, CREM invullen en waarom de ene organisatie CREM anders invult dan de andere. Het onderzoek moet dus leiden tot vergelijkingsmateriaal, zodat organisaties van elkaar kunnen leren over de invulling van CREM.

Om bovenstaande doelstellingen te behalen is de volgende probleemstelling opgesteld:

*“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”*

Bovenstaande probleemstelling is opgesplitst in drie deelvragen, omdat de probleemstelling algemeen van aard is. De deelvragen belichten daarom enkele aspecten van de probleemstelling en zijn hieronder opgesomd.

1. *Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (het organisatieprofiel)*
2. *Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie? (het portefeuilleprofiel van de organisatie)*
3. *Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de desbetreffende organisatie? (het CREM-profiel van de organisatie)*

De rapportage is bestemd voor de opdrachtgever en de deelnemende organisaties aan het onderzoek. De rapportage wordt echter pas vrijgegeven na goedkeuring van de deelnemende organisaties, in verband met vertrouwelijkheid van gegevens.

In hoofdstuk 2 geeft een verdieping van het onderwerp CREM weer. Hierbij komen voorgaande onderzoeken ook aan de orde, wat hebben deze opgeleverd, zijn de resultaten hiervan bruikbaar en wat waren de verwachtingen vóór het onderzoek naar de invulling van CREM binnen verschillende organisaties. In hoofdstuk 3 beschrijft de gebruikte onderzoeksmethode, dit gebeurt per deelvraag. Ook komen de betrouwbaarheid van het onderzoek en de validiteit van de metingen aan de orde. In hoofdstuk 4 geeft antwoord op de deelvragen, ook zal er antwoord gegeven worden op de centrale vraag van het onderzoek. Daarnaast geeft hoofdstuk 5 de kenmerken van de verschillende organisaties weer van de CREM, die doormiddel van het onderzoek naar voren kwamen. Hierbij worden de verschillende profielen met elkaar vergeleken. Tot slot komt in hoofdstuk 6 de conclusies aan de orde en in hoofdstuk 7 geeft de aanbevelingen weer voor eventuele vervolgonderzoeken.



## 2. Ontwikkeling CREM

---

Voordat er begonnen kan worden met het opstellen van een onderzoek naar het onderwerp CREM is het noodzakelijk om te weten wat dit onderwerp precies inhoudt. Dit hoofdstuk gaat over CREM in het algemeen. Paragraaf 2.1 geeft de meest complete definitie van CREM weer. Vervolgens beschrijft paragraaf 2.2 de ontwikkeling van CREM. Daarna komen in paragraaf 2.3 de toegevoegde waarden van CREM aan de orde. Naderhand benoemt paragraaf 2.4 het effect van CREM op organisaties. Tot slot gaat paragraaf 2.5 in op het voorgaand onderzoek naar CREM.

### 2.1 Definitie van CREM

Voor de definitie van CREM dient er eerst ingegaan te worden op een model dat is ontwikkeld door Michael Joroff. Dit model is van belang voor de definitie van CREM, omdat vanuit dit model de definitie is ontstaan.

Hoogleraar Michael Joroff van Massachusetts Institute of Technology (MIT) heeft het CRE-2000 model ontwikkeld. Dit model geeft de vijf ontwikkelingsfasen van CREM weer.<sup>1</sup>

Hieronder worden de fasen opgesomd:<sup>2</sup>

- ✚ Taskmaster, oftewel de uitvoerder (actief op het operationeel niveau). De uitvoerder ziet bedrijfsvastgoed als een puur technisch probleem;
- ✚ Controller (actief op het operationeel niveau);
- ✚ Dealmaker, oftewel de handelaar (actief op het tactische niveau);
- ✚ Intrapreneur, oftewel de ondernemer (actief op het tactische niveau);
- ✚ Business strategist, de strateeg (actief op het strategische niveau). De strateeg ziet bedrijfsvastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel dat wat toe te voegen heeft aan het primaire bedrijfsproces.

Vanuit de rol van de strateeg is de definitie van CREM, door Dewulf, Krumm en De Jonge (2000), ontstaan. Deze definitie luidt als volgt;

*“ Het management van een vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de facilitaire voorzieningen aan te sluiten op de behoefte van de kernactiviteiten (het primaire proces), met als doel om maximale toegevoegde waarde te leveren aan de kernactiviteiten en om optimaal bij te dragen aan de totale prestaties van de onderneming.”<sup>3</sup>*

Verschillende bronnen geven andere definities van CREM weer zoals de definitie van Van Driel(1998): *“Het strategisch inzetten van vastgoed om de primaire doelstelling van de betreffende onderneming of (semi) overheidsinstelling maximaal te ondersteunen”.*

Voor dit onderzoek is er gekozen voor de definitie die door DeWulf, Krumm en de Jonge is geformuleerd aangezien deze definitie van CREM het meest volledig en duidelijk is.

---

<sup>1</sup> Van Zaeck & Co (2010). Wat is Corporate Real Estate Management? Corporate Real Estate Management. Van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.

<sup>2</sup> Van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.

<sup>3</sup> Dewulf, G., Krumm, P., De Jonge, H. (2000). *Successful corporate real estate strategies*. Delft: Arko Publishers.

## 2.2 Ontwikkeling CREM

Ruim twintig jaar geleden is er voor het eerst onderzoek gedaan naar CREM. Eind jaren '80 is er in de Verenigde Staten onderzoek gedaan binnen verschillende ondernemingen, op het gebied van CREM. Uit dat onderzoek werd de conclusie getrokken, dat veel ondernemingen nog veel konden verbeteren op het gebied van CREM. Enkele jaren na het onderzoek in de Verenigde Staten werd eenzelfde onderzoek uitgevoerd in Europa. Ook in Europa bleken ondernemingen op het gebied van CREM nog niet optimaal ontwikkeld te zijn. Vanaf het moment dat er in de Verenigde Staten onderzoek is geweest, is CREM zich gaan ontwikkelen, dit gebeurde vooral bij grote ondernemingen. Tegenwoordig is CREM nog volop in ontwikkeling.<sup>4</sup>

## 2.3 Toegevoegde waarden van CREM

Vastgoed kenmerkt zich onder andere aan de hoge kosten, managementintensief, niet verplaatsbaar, inflexibel, het heeft een lange technische levensduur en een kortere economische levensduur. Een aantal kenmerken, die het welslagen van een onderneming bepalen is het managen van vastgoed met bovenstaande kenmerken. Ondernemingen vragen dus om een strategische aanpak, het vraagt om CREM.<sup>5</sup>

CREM kan dus bijdragen aan het optimaliseren van de ondernemingsdoelstellingen. Echter heeft CREM een aantal toegevoegde waarden. In tabel 1 Toegevoegde waarden van CREM worden de toegevoegde waarden van CREM uiteengezet zijn.<sup>6</sup>

Element	
1	Productiviteit verhogen door: <ul style="list-style-type: none"> <li>Locatieselectie</li> <li>Werkplekinnovatie</li> <li>Vasthouden van menselijk kapitaal</li> </ul>
2	Kosten reduceren, als: <ul style="list-style-type: none"> <li>Werkplekkosten</li> <li>Huisvestingslasten</li> <li>Facilitaire kosten</li> <li>Benchmarking</li> <li>Ondernemingsfinanciering</li> </ul>
3	Risico beheersen van: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inflexibiliteit vastgoedportfolio</li> <li>Locatieselectie</li> <li>Waardeontwikkeling/daling</li> <li>Werkomgeving</li> <li>Milieu aspecten</li> <li>Ontwikkelingsproces</li> </ul>
4	Waarde verhogen door: <ul style="list-style-type: none"> <li>Verwerving/inrichting van vastgoed</li> <li>(Her-)ontwikkeling van vastgoed</li> <li>Marktanalyse</li> </ul>
5	Flexibiliteit bevorderen van: <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische aspecten</li> <li>Financiële aspecten</li> <li>Technische aspecten</li> </ul>
6	Cultuur ondersteunen door: <ul style="list-style-type: none"> <li>Werkplekinnovatie</li> <li>Communicatie</li> </ul>
7	PR & marketing ondersteunen door: <ul style="list-style-type: none"> <li>Imago</li> <li>Verkooppunten</li> <li>Verkoopstrategie</li> </ul>

Tabel 1: Toegevoegde waarden van CREM

<sup>4</sup> Boekholt, K., Eleveld, R., Holthof, R., Olsder, S., Van Steenberg, Q., Verbij, M. (2010). *Onderzoeksrapport Corporate Real Estate Management*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

<sup>5</sup> Van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.

<sup>6</sup> door G. Dewulf, P. Krumm en H. de Jonge. *Successful corporate real estate strategie*,

Elke organisatie maakt een keuze voor de toegevoegde waarden die zij wil realiseren, afhankelijk van de organisatiekenmerken en -omstandigheden. Om daadwerkelijk waarde te kunnen toevoegen aan een onderneming, moet het aanbod van het vastgoed, de vastgoedportefeuille, worden afgestemd op de vraag, de huisvestingsbehoeften.<sup>7</sup>

Een voorbeeld van deze toegevoegde waarden is de tevredenheid onder het personeel. Voor het personeel is het belangrijk om in een prettige werkomgeving te werken, hierdoor wordt de arbeidsproductiviteit verhoogd, doordat het ziekteverzuim bijvoorbeeld beperkt wordt. Door werkplekinnovatie kan de productiviteit dus verhoogd worden. Dit is een voorbeeld van de eerste toegevoegde waarde uit de tabel. Nog een voorbeeld is het efficiënt gebruiken van het vastgoed, hierdoor kan het aantal benodigde vierkante meters worden gereduceerd. Dit is een voorbeeld van het realiseren van de toegevoegde waarde "kosten reduceren" door het verlagen van de huisvestingslasten, werkplekkosten en de facilitaire kosten. Tevens kunnen de kosten gereduceerd worden door schaalvoordelen. Deze voordelen zijn te behalen door in plaats van per object beslissingen te nemen, beslissingen te nemen voor de gehele portefeuille. Op deze manier kunnen inkoopvoordelen behaald worden, waardoor de kosten dalen.<sup>8</sup>

Dit zijn enkele voorbeelden van het realiseren van de toegevoegde waarden van CREM. Eén van de belangrijkste voorbeelden is het voorzetten van de continuïteit van de organisatie.

Er is een direct verband tussen de continuïteit van een organisatie en het vastgoed. Hieronder volgen een aantal voorbeelden die dit illustreren.

- *Wanneer een onderneming zich bevindt in een lastige periode, kan door de verkoop van vastgoed vermogen vrijgemaakt worden.*

- *Als een onderneming te maken krijgt met bijvoorbeeld onteigening of brand en het vastgoed "kwijt" is, zal blijken wat de impact is bij het onvrijwillige verhuizen en welke invloed dat heeft op de continuïteit van de onderneming.*

- *De noodzakelijke groei van een onderneming die nodig is voor de continuïteit kan worden beperkt door de beperkte beschikbaarheid van passende huisvesting.*

Het is dus van belang bij het aantrekken van vastgoed, rekening te houden met de continuïteitsmogelijkheden van het vastgoed.<sup>9</sup>

## **2.4 Het effect van CREM**

CREM is het strategisch inzetten van vastgoed om de doelstellingen van de onderneming maximaal te ondersteunen. Om de ondernemingsdoelstelling maximaal te kunnen ondersteunen, moet het strategische plan van het vastgoed binnen een organisatie compleet aansluiten op het strategische plan van de onderneming. Het strategische plan van het vastgoed wordt dus gevoed vanuit het strategische plan van de onderneming, maar ook vanuit de ontwikkelingen op het vakgebied waarin de organisatie werkzaam is en de analyses en beleidsvoorstellen vanuit het tactische niveau.<sup>10</sup>

Het belangrijkste resultaat van het toepassen van CREM is dat er een betere afstemming ontstaat tussen het inzetten van het vastgoed en de ondernemingsdoelstellingen. Vastgoed is namelijk een waardevol bedrijfsmiddel, dat een belangrijke bijdrage kan leveren aan het succes van een organisatie. Het vastgoed creëert kort gezegd strategische kansen voor een onderneming en financiële, juridische en fiscale mogelijkheden.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Hanzehogeschool Groningen. Corporate Real Estate Management

<sup>8</sup> Amsterdam School of Real Estate(2005). CREM binnen BZ.

<sup>9</sup> Van Zaeck & Co (2010). Wat is Corporate Real Estate Management? Inleiding Corporate Real Estate Management.

<sup>10</sup> Van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.

<sup>11</sup> Amsterdam School of Real Estate (2010). Corporate Real Estate Management.

## 2.5 Voorgaand onderzoek

Dit onderzoek is een vervolgonderzoek. Naar het onderwerp CREM is al eerder onderzoek verricht door studenten van de Hanzehogeschool Groningen. De resultaten van het voorgaand onderzoek zijn voor dit onderzoek zeer belangrijk en bruikbaar. Het voorgaande onderzoek vormt een basis voor dit vervolgonderzoek.

Het vorige onderzoek heeft dezelfde probleemstelling en deelvragen. Om de hoofdvraag te beantwoorden is er een gestructureerd interview gemaakt waarin vragen staan die de inhoud van drie verschillende profielen van het bedrijf moeten weergeven. De drie profielen die zijn opgesteld zijn het organisatieprofiel, vastgoedportefeuilleprofiel en CREM profiel.

De vragenlijst is gebaseerd op bovenstaande drie profielen. Op die manier is er antwoord gegeven op de deelvragen. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van vragen die zijn gesteld ingedeeld op basis van de drie profielen;

### *Organisatieprofiel:*

- In hoeveel verschillende landen is ..... vertegenwoordigd?
- Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam voor ..... wereldwijd?

### *Vastgoedportefeuilleprofiel:*

- Uit hoeveel locaties en/of m2 bestaat de vastgoedportefeuille van .....?
- Hoe is de eigendomsverhouding?
- Heeft ..... ook te maken met leegstand?
- Wat is de waarde van de complete vastgoedportefeuille op de balans?
- Verwacht u de komende jaren ook mutaties in de vastgoedportefeuille?

### *CREM profiel:*

- Wat voor invloed heeft een overname en/of een fusie op de afdeling CREM?
- Wat zijn de taken van de afdeling CREM?
- Doet u aan netwerken op het gebied van CREM?
- Welke bedrijf vindt u koploper op het gebied van CREM?

Deze interviews van het vorige onderzoek zijn afgenomen bij tien multinationals: Philips, Shell, ANWB, IBM, Logica, Rijkswaterstaat, Océ, Sybase, Campina en Sein. Vervolgens zijn deze gegevens verwerkt in een tabel en zijn er vergelijkingen gezocht.

De resultaten zijn vervolgens geclusterd op basis van organisatieprofiel, vastgoedportefeuilleprofiel en CREM profiel. Er zijn drie groepen opgesteld per profiel. De groepen op basis van organisatieprofiel zijn vooral geclusterd op: waar vertegenwoordigd, omzet en aantal werknemers. De groepen die zijn gemaakt op basis van het vastgoedportefeuilleprofiel zijn gegroepeerd op: percentage type vastgoed, aantal locaties, eigendomsverhouding, aanwezigheid database, verwachte mutaties en leegstand. Wat betreft het CREM profiel zijn er groepen gemaakt die gebaseerd zijn op vastgoedstrategie, mate van beslissingsbevoegdheid, aantal medewerkers op afdeling en prioriteiten taken binnen de afdeling.

Vervolgens zijn er verbanden gelegd tussen de drie groepen binnen de profielen. Deze verbanden zijn voornamelijk gemaakt op basis van het model van Joroff. Het model geeft vijf fasen aan.

Groep 1 representeert de grote multinationals IBM Shell en Philips. Al deze bedrijven hebben een hoge omzet en een groot aantal aan medewerkers wereldwijd. Ook hebben deze bedrijven constant te maken met mutaties en hebben ze vijftig procent vastgoed in eigendom. Deze drie multinationals bevinden zich ook alle drie op niveau 5 in het model van Joroff en hebben dezelfde vastgoedstrategie namelijk het maximaliseren van ruimtegebruik en financiële flexibiliteit.

In groep 2 bevinden zich de bedrijven Sybase, Océ en Logica. Deze organisaties hebben net wat minder omzet dan groep 1 en hebben alle drie een ICT gerelateerde core business. Ook bestaat hun vastgoedportefeuille voor 95 procent uit kantoren. Waarvan een groot gedeelte niet in eigendom is.

In groep drie zitten Friesland Campina, Rijkswaterstaat, ANWB en Sein. Alle vier bedrijven zijn voornamelijk in Nederland actief. Ze varen al jaren een stabiele koers. Dit vanwege een ledenbestand of vanwege het feit dat ze een non-profitorganisatie zijn. Alle bedrijven hebben ook nauwelijks te maken met leegstand. Bij alle bedrijven staat het ondersteunen aan producties, opdrachten en het leveren van service, op de eerste plaats. Deze groep is dus niet echt gegroepeerd op basis van CREM.

De bedrijven uit groep 1 worden door de vorige onderzoekers gezien als koplopers op het gebied van CREM.

Tijdens het vorige onderzoek is er dus vooral gekeken naar hoe groot een bedrijf is, hoeveel omzet het genereert, hoeveel medewerkers er in dienst zijn et cetera. Er is minder nadruk op de invulling van CREM gelegd.

### 3. Onderzoeksverantwoording

---

Het te verrichten onderzoek heeft als doel, antwoord geven op de probleemstelling. Voordat er echter begonnen kan worden met de dataverzameling, dient allereerst de methode voor het doen van het onderzoek opgezet te worden. Achter het bepalen van deze methode zit een verantwoording. Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethode welke wordt toegepast, met de daarbij behorende verantwoording.

In paragraaf 3.1 komt allereerst de probleemstelling van het onderzoek aan de orde. Deze probleemstelling is opgesplitst in een drietal deelvragen. Deze deelvragen komen tevens in deze paragraaf aan de orde. Het type onderzoek dat gedaan wordt is kwalitatief onderzoek, wat is de beweegreden hierachter en welke kwalitatieve dataverzamelmethode wordt gebruikt tijdens het onderzoek? Deze onderwerpen komen aan bod in paragraaf 3.2. Vervolgens gaat paragraaf 3.3 in op de steekproef van de onderzoeksgroep, welke is geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek en hoe heeft de selectie van deze groep plaatsgevonden. Tevens komt de benadering naar de organisaties aan de orde in paragraaf 3.3. Nadat de onderzoeksgroep en de benadering is verantwoord, geeft paragraaf 3.4 de opbouw van de vragenlijst voor het interview weer, met de bijbehorende verantwoording. Na het interview moeten de gegevens verwerkt worden, op welke manier dit gebeurt komt in paragraaf 3.5 aan de orde. Tot slot gaat paragraaf 3.6 in op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

#### 3.1 Probleemstelling van het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een voorgaand onderzoek. Aangezien de probleemstelling en deelvragen van het voorgaande onderzoek ook tijdens dit onderzoek aangehouden zijn, is het van belang om in te gaan op de redenen waarom dit gedaan is. De verantwoording van de probleemstelling, met de bijbehorende deelvragen komt in deze paragraaf aan de orde. Allereerst komt in subparagraaf 3.1.1 de probleemstelling aan bod. Deze subparagraaf geeft de motivatie van het aanhouden van de probleemstelling van het voorgaande onderzoek. Tevens geeft het aan om wat voor soort probleemstelling het gaat, bijvoorbeeld om een evaluerende probleemstelling. In subparagraaf 3.1.2 komen vervolgens de deelvragen aan de orde. Hierbij wordt tevens ingegaan op de motivatie voor het aanhouden van de drie deelvragen.

Ook worden de deelvragen in deze subparagraaf uitgebreid onderbouwd.

##### 3.1.1 De probleemstelling

De probleemstelling van het voorgaande onderzoek is:

*“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”<sup>12</sup>*

Deze probleemstelling is ook gebruikt bij het vorige onderzoek en zal worden aangehouden tijdens het huidige onderzoek. De belangrijkste reden hiervan is dat de probleemstelling voldoet aan de criteria voor een probleemstelling.

Het belangrijkste criterium van de probleemstelling is dat het samenhangt met de doelstellingen van het onderzoek. De doelstellingen van het onderzoek zijn, het aanleveren van hoogwaardig materiaal voor een studieboek betreffende CREM. Tevens moet door middel van het onderzoek in kaart gebracht worden hoe organisaties die aan CREM doen, CREM invullen en waarom de ene organisatie dit anders invult dan de andere.

---

<sup>12</sup> Boekholt, K., Eleveld, R., Holthof, R., Olsder, S., Van Steenbergen, Q., Verbij, M. (2010). *Onderzoeksrapport Corporate Real Estate Management*.

Deze doelstellingen worden behaald, indien de probleemstelling beantwoord wordt. Door het beantwoorden van de probleemstelling ontstaat er namelijk vergelijkingsmateriaal voor organisaties. Tevens kan in kaart worden gebracht hoe een aantal koplopers op het gebied van CREM, CREM inhoudelijk en organisatorisch invult. De invulling, die in kaart wordt gebracht, wordt gerelateerd aan de kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille. Deze kenmerken helpen de onderlinge verschillen te verklaren. Hierdoor ontstaat er dus vergelijkingsmateriaal voor organisaties. Organisaties kunnen namelijk kijken hoe koplopers in het vakgebied, CREM invullen en welke kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille daarbij een rol spelen. Doordat er nog weinig bekend is over CREM en wordt doormiddel de beantwoording van de probleemstelling informatie verkregen over CREM binnen organisaties.

Tevens voldoet de probleemstelling aan de eisen dat het een open vraag is, welke volledig en doelvrij is opgesteld.<sup>13</sup>

De open vraag van het onderzoek is deels beschrijvend en deels verklarend van aard. Het eerste deel van de vraagstelling: “*Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld*” is beschrijvend. Uit dit deel van de vraag vloeit voort hoe een aantal koperlopers op het gebied van CREM, CREM organisatorisch en inhoudelijk invult. Het beschrijft dus de invulling van CREM bij een aantal koplopers.

Vervolgens geeft het laatste deel van de vraagstelling een verklaring op het eerste deel. Dit is het deel: “*Welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?*” Met dit deel van de vraag wordt geprobeerd een verklaring te geven voor de onderlinge verschillen tussen organisaties.

### **3.1.2 De deelvragen**

Aangezien de probleemstelling erg algemeen van aard is, is deze door de voorgaande onderzoekers opgesplitst in drie deelvragen. De drie deelvragen zijn:

1. Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (het organisatieprofiel)
2. Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie? (het portefeuilleprofiel van de organisatie)
3. Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie? (het CREM-profiel van de organisatie)<sup>14</sup>

Deze deelvragen worden ook bij het huidige onderzoek aangehouden, omdat het een opsplitsing van de probleemstelling is. Tevens zijn op basis van deze deelvragen vergelijkingen gemaakt bij het voorgaande onderzoek. Hierdoor kan er bekeken worden of de resultaten van het voorgaande onderzoek ook na dit onderzoek nog gelden, of dat ze weerlegd worden. Waardoor gekozen is om de deelvragen aan te houden tijdens het onderzoek.

---

<sup>13</sup> Nel verhoeven (2010): *Wat is onderzoek. Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*.

<sup>14</sup> Boekholt, K., Eleveld, R., Holthof, R., Olsder, S., Van Steenbergen, Q., Verbij, M. (2010). *Onderzoeksrapport Corporate Real Estate Management*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Hieronder volgt een uitgebreidere onderbouwing van de deelvragen, waarom gekozen is om de deelvragen van het vorige onderzoek te gebruiken tijdens dit onderzoek.

Deelvraag 1: Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (het organisatieprofiel)

De aard en de omvang van organisaties kan invloed hebben op de invulling van CREM binnen organisaties. De kenmerken van een organisatie kunnen verklaringen geven over de manier waarop organisaties CREM invullen. Zo kan aan de hand van de core business van een organisatie bijvoorbeeld al bekeken worden wat voor type vastgoed de organisatie nodig heeft en wat voor invulling dit moet krijgen. Door de omzet van de organisaties kunnen verbanden gesignaleerd worden. Heeft een bedrijf met een dergelijke omzet bijvoorbeeld veel of weinig vastgoed?

Naast bovenstaande punten wordt het organisatieprofiel ook gebruikt om vergelijkingen te kunnen maken, tussen organisaties onderling. Het organisatieprofiel zorgt dus voor verklaringen en voor vergelijkingsmateriaal, hetgeen de doelstellingen van het onderzoek ten goede komt.

Deelvraag 2: Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie? (het portefeuilleprofiel van de organisatie)

De aard en de omvang van de vastgoedportefeuille kan tevens invloed hebben op de invulling van CREM binnen organisaties. Net als het organisatieprofiel zorgt het portefeuilleprofiel voor verklaringen over de manier waarop organisaties CREM invullen, maar het zorgt ook voor vergelijkingsmateriaal voor de organisaties.

Deelvraag 3: Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie? (het CREM-profiel van de organisatie)

Door het opstellen van een CREM-profiel kan er een beeld gevormd worden van de inhoudelijke en organisatorische invulling van CREM binnen organisaties.

Het organisatieprofiel en het portefeuilleprofiel kunnen deels zorgen voor de invulling van CREM, maar komt dit ook naar voren in het CREM-profiel van de organisatie?

Aan de hand van het CREM-profiel kunnen verklaringen gegeven worden over de invulling van CREM in het geheel. Tevens kan aan de hand van het CREM-profiel gekeken worden welke verbanden er bestaan tussen de drie profielen, het organisatieprofiel, het portefeuilleprofiel en het CREM-profiel. Hebben organisaties die CREM in een hogere mate invullen bijvoorbeeld een groot personeelsbestand en een groter vastgoedportefeuille of zijn er andere verbanden zichtbaar. Op basis van de uitkomsten per profiel kan er dus geprobeerd worden verbanden te leggen tussen de profielen. Net als de voorgaande deelvragen, levert de beantwoording van deze deelvraag tevens vergelijkingsmateriaal op.

Hoe de drie profielen worden onderzocht en welke gegevens eruit voort kunnen vloeien, wordt in paragraaf 3.4 uitgebreid besproken.



### **3.2 Kwalitatief onderzoek**

Het type onderzoek dat uitgevoerd wordt, is net als bij het voorgaande onderzoek, kwalitatief onderzoek. De reden hiervoor is dat er meer kennis op wordt gedaan bij dit type onderzoek dan bij kwantitatief onderzoek. Aangezien er nog weinig kennis over CREM beschikbaar is en het vakgebied nog volop in ontwikkeling is. Is een kwalitatief onderzoek een manier waarmee veel informatie wordt verkregen de beste manier om onderzoek te doen. Ook worden er bijzondere onderdelen van organisaties onderzocht en moet de betekeniswereld achter gedragingen, processen en ervaringen op het gebied van CREM achterhaald worden. Dit zijn situaties waarbij kwalitatief onderzoek het best kan worden toegepast.

Tijdens dit onderzoek wordt bij tien organisaties een interview afgenomen. De vraag is echter waarom voor dit aantal gekozen is. Er is voor dit aantal gekozen in verband met de beschikbare tijd en de beschikbare interviewers/onderzoekers, voor het doen van dit onderzoek.

De interviews worden face to face afgenomen, zodat de onderzoeker kan bepalen welke kant het interview opgaat en er voldoende tijd voor het interview kan worden genomen. Door interviews af te nemen moet per organisatie inzicht worden verkregen in het organisatieprofiel, het portefeuilleprofiel en het CREM-profiel, zodat de drie deelvragen beantwoord kunnen worden. Indien deze beantwoord zijn na het verwerken en analyseren van de data uit de interviews, kan er een antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

In het voorgaande onderzoek is een gestructureerd interview opgesteld. Dit interview bestond uit gesloten- en open vragen, welke mondeling gesteld werden. Besloten is met dit interview verder te gaan, na een aantal aanpassingen te hebben doorgevoerd. Een aantal vragen waren namelijk te moeilijk, waardoor er weinig nuttige informatie uit voortkwam. Deze vragen zullen geschrapt worden, waarna er anderen voor in de plaats komen, zodat alle gewenste gegevens uiteindelijk verkregen worden.

De keuze voor het gestructureerde interview, boven het open interview, ligt aan de verwerkingstijd en het kennisniveau van de onderzoekers. Een gestructureerd interview vergt minder verwerkingstijd. Aangezien het onderzoek uitgevoerd dient te worden in zeven weken, is er niet veel tijd, waardoor een gestructureerd interview de voorkeur heeft. Tevens vergt een gestructureerd interview minder kennis. Aangezien de interviewers voor het onderzoek, nog niets van het onderwerp afwisten, hebben zij nog niet voldoende kennis om een open interview te voeren. Dit zijn de redenen voor de keuze van een gestructureerd interview. De opbouw van het interview komt in de volgende paragraaf aan de orde.

### 3.3 Onderzoeksgroep en benadering

Aangezien het vakgebied CREM nog volop in ontwikkeling is en er nog weinig kennis over bestaat, is het niet mogelijk de gehele onderzoeksgroep in kaart te brengen. Onder de onderzoeksgroep worden alle organisaties verstaan die CREM toepassen. Of organisaties CREM daadwerkelijk toepassen kan enkel worden geconcludeerd na een gesprek met de organisaties.

Doordat de grootte van de gehele onderzoeksgroep niet duidelijk is, kan er geen zorgvuldige, op toeval gebaseerde, groep geselecteerd worden, welke door middel van het onderzoek onderzocht wordt. Een aselechte steekproef is dus niet mogelijk, waardoor een selecte steekproef de enige optie is.

In het onderzoek worden personen, uit organisaties die CREM toepassen, ondervraagd welke deskundig en betrokken bij het onderwerp zijn, omdat zij het meeste over CREM kunnen vertellen. De groep die wordt onderzocht is dus select, voor het onderzoek is gekozen voor een steekproef van tien organisaties, welke allemaal actief moeten zijn op het gebied van CREM. De selecte steekproef wordt grotendeels gekozen door de opdrachtgever, de heer Hoendervanger. Hij legt contact met organisaties waarvan hij weet dat ze aan CREM doen, hierdoor hoeft alleen maar gevraagd te worden aan de organisaties of ze mee willen werken aan het onderzoek. Ook worden er een aantal organisaties door de onderzoekers gezocht. Na goedkeuring van de opdrachtgever, wordt met deze organisaties contact gelegd. De opdrachtgever heeft een goed beeld van organisaties die waarschijnlijk wel aan CREM doen of waarvan hij zeker weet dat ze aan CREM doen. Voordat er contact wordt gelegd met organisaties worden de mogelijke organisaties eerst goedgekeurd. Indien hij verwacht dat de organisatie aan CREM doet, kan de organisatie benaderd worden. In bijlage 1 staat een informatieve e-mail over het onderzoek die naar de organisaties is gestuurd.

Uit het voorgaande onderzoek is de aanbeveling voortgevloeid, dat er onderzoek gedaan moet worden op het gebied van CREM bij non-profit organisaties. Dit is één van de redenen waarom de onderzoekers de Stichting Triade hebben benaderd en de opdrachtgever contact op heeft genomen met de Gemeente Bergen op Zoom. Verder zijn er voornamelijk grote bedrijven benaderd, omdat deze bedrijven CREM, naar verwachting, in grote mate invullen. De volgende organisaties zijn benaderd voor het onderzoek;

-  Stichting Triade;
-  Gemeente Bergen op Zoom;
-  Ikea;
-  Microsoft;
-  Deloitte;
-  FloraHolland;
-  Randstad;
-  USG People;
-  Windesheim en
-  Lentis Vastgoed.

Stichting Triade en Ikea zijn de organisaties die door de onderzoekers zijn gezocht. Aangezien niet geheel zeker was of de organisaties ook bekend waren met CREM, moest dit allereerst gevraagd worden. Echter wisten de onderzoekers niet wie de deskundige was binnen de organisatie op het gebied van CREM, als dit werd ingevuld. Eerst moest de deskundige binnen de organisatie dus gevonden worden. Na een paar keer een ander nummer verkregen te hebben, is bij beide organisaties de juiste persoon getroffen. Beide organisaties waren bekend met CREM en de organisaties waren hier tevens mee bezig. Zowel Stichting Triade als Ikea was bereid om een afspraak te maken voor het houden van het interview.

FloraHolland, USG People, Deloitte, Microsoft, Gemeente Bergen op Zoom, Randstad, Lentis Vastgoed en Windesheim zijn benaderd door de opdrachtgever. Van deze organisaties was de deskundige dus al bekend gemaakt door de opdrachtgever. De onderzoekers hebben telefonisch contact gezocht met deze deskundige om een afspraak te maken voor het interview.

Bij het maken van de afspraak voor het interview is tevens vermeld dat de vragenlijst van het interview vooraf werd toegestuurd, zodat de personen binnen de organisaties zich voor konden bereiden op het interview. Minstens één week voor de interviews is de vragenlijst via e-mail opgestuurd naar de deskundigen van de organisaties.

De e-mail met de vragenlijst diende tevens als bevestiging voor de afspraak. Ook stond in de e-mail het verzoek aan de deskundigen, om tijdens het interview het organogram van de organisatie gereed te hebben. Naast bovenstaande punten zijn de contactgegevens van de interviewers ook weergegeven in de e-mail, zodat duidelijk was wie het interview af kwam nemen.

De interviews worden afgenomen in tweetallen, zodat de geïnterviewde niet “overvallen” wordt, maar ook zodat de interviewers goede aantekeningen van de antwoorden kunnen maken. Zo stelt één interviewer een topic van vragen, waarbij de andere noteert. De interviews zullen, indien mogelijk, bij de organisaties zelf worden afgenomen. Zo komen de interviewers de geïnterviewde tegemoet en krijgen de interviewers een totaal beeld van de organisatie.

### **3.4 Het interview**

Zoals uit de vorige paragraaf is gebleken wordt de data verzameld door het afnemen van een gestructureerd interview, welke door de voorgaande onderzoekers is opgesteld. Het interview bestaat uit een vragenlijst met open- en gesloten vragen, welke ook voor dit onderzoek gebruikt wordt.

Het interview bestaat, in de aangepaste vorm, uit een aantal topics. Achtereenvolgens de topics; de achtergrond van de geïnterviewde, de aard en omvang van het bedrijf, de aard en omvang van de vastgoedportefeuille, de organisatorische invulling van CREM, de inhoudelijke invulling van CREM en de overige vragen. De specifieke vragen die gesteld zijn, staan weergegeven in bijlage 2.

Deze paragraaf is opgedeeld in zes subparagrafen, die allen één van de topics bespreken. De subparagrafen geven de verantwoording van de topics en verantwoorden de onderwerpen van de vragen onder deze topics. Tevens geven de subparagrafen aan waarom er vragen opgesteld zijn over die onderwerpen, wat kan er voortvloeien uit de antwoorden op die vragen.

#### **3.4.1 Achtergrond geïnterviewde**

Allereerst de achtergrond van de geïnterviewde. Er wordt naar de achtergrond van de interviewde gevraagd om belangstelling te tonen en te toetsen of de juiste persoon de interviewvragen beantwoordt. Tevens dient het als achtergrondinformatie voor de interviewers, zodat de interviewers weten wie ze voor zich hebben. De onderwerpen waarop deze topic ingaat, is het opleidingsniveau, het werkverleden, hoeveel jaren is de geïnterviewde werkzaam bij de organisatie en hoe lang beoefent de geïnterviewde zijn/haar huidige functie binnen de organisatie.

### **3.4.2 Aard en omvang organisatie**

Ten tweede de topic, de aard en omvang van de organisatie. Deze topic is van belang voor de eerste deelvraag, *“Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie”*. Door middel van de vragen, behorende bij dit thema, wordt informatie verkregen voor het organisatieprofiel.

Er wordt onder dit thema gevraagd naar de core-business van de organisatie. Aan de hand van dit gegeven kan al bekeken worden wat voor type vastgoed de organisatie nodig heeft en wat voor invulling dit moet krijgen. Verder komt door de vragen onder dit thema naar voren in hoeveel verschillende landen de organisatie vertegenwoordigd is en hoeveel medewerkers de organisatie telt, zodat de omvang van de organisatie kenbaar wordt.

Door te vragen naar de ontwikkeling die de organisatie de afgelopen vijf jaar heeft doorgemaakt en de komende vijf jaar verwacht door te maken, kan achterhaald worden waar het bedrijf zich bevindt in de conjunctuurgolf. Dit gegeven is van belang voor het vastgoed, omdat de plaats in de conjunctuurgolf aangeeft hoe organisaties met hun vastgoed omgaan. Als een organisatie zich bijvoorbeeld in de fase opleving bevindt, gaat het goed met de organisatie en wil de organisatie vaak vastgoed met een bepaalde uitstraling. In deze fase mag het vastgoed wat kosten. Als een organisatie vervolgens in de stagnerende fase terecht komt wordt de flexibiliteit van het vastgoed belangrijk. De organisatie heeft te maken met onzekerheid over het feit of ze een nieuwe markt beginnen. Of de organisatie gaat groeien of krimpen is in deze fase onzeker, daarom is de flexibiliteit van het vastgoed belangrijk. Op die manier kan groei en krimp opgevangen worden.

Met de vragen betreffende de omzet, bedrijfskosten en huisvestingskosten wordt beoogd verhoudingen te vinden. Hoeveel mag er bijvoorbeeld besteed worden aan het vastgoed en welk aandeel heeft het vastgoed in de bedrijfskosten. Zorgt het vastgoed voor een groot deel van de bedrijfskosten, dan speelt het vastgoed dus een grote rol bij het behalen van de ondernemingsdoelstellingen. Aan de hand van de omzetcijfers kunnen verbanden gelegd worden met bijvoorbeeld de grote van de vastgoedportefeuille. Heeft een organisatie met een dergelijke omzet bijvoorbeeld veel of weinig vastgoed.

Het thema, de aard en omvang van de organisatie, geeft input voor het opstellen van het organisatieprofiel, waarmee vervolgens de invloed op de invulling van CREM binnen de organisatie bepaald kan worden. Ook kunnen de kenmerken die bij dit thema naar voren komen verklaringen geven over de manier waarop organisaties CREM invullen.

### **3.4.3 Aard en omvang vastgoedportefeuille**

Vervolgens het topic, de aard en omvang van de vastgoedportefeuille. Dit thema is van belang voor de tweede deelvraag, *“Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie.”* Door middel van de vragen, behorende bij dit thema, wordt informatie verkregen voor het opstellen van het portefeuilleprofiel per organisatie.

De aard en de omvang van de vastgoedportefeuille kan, net als het organisatieprofiel, invloed hebben op de invulling van CREM binnen organisaties. Ook zorgt het portefeuilleprofiel voor verklaringen over de manier waarop organisaties CREM invullen.

Door vragen te stellen over dit thema wordt de omvang, het type vastgoed en de spreiding van het vastgoed bekend. Dus de vastgoedportefeuille komt in beeld, welke iets zegt over hoe een organisatie CREM invult.

Onder dit thema komt ook de vraag naar voren of de organisatie een database heeft van de vastgoedportefeuille. Indien dit niet zo is, bevindt de organisatie zich op niveau 1 van het

Joroff model, dus op het laagste niveau wat betreft CREM. Als er geen database is, kan de organisatie slecht sturen op de vastgoedportefeuille, waardoor het vastgoed niet ingezet wordt om de ondernemingsdoelstellingen te behalen.

Ook wordt er onder deze topic gevraagd naar de eigendomsverhouding van de vastgoedportefeuille. Huren zorgt voor flexibiliteit indien er sprake is van korte huurcontracten, omdat de organisatie dan makkelijker van vastgoed kan veranderen. Onder dit thema is daarom ook naar de duur van de huurtermijnen gevraagd. Als een organisatie echter redelijk stabiel is, is eigendom goedkoper. Ook heeft een organisatie bij vastgoed in eigendom meer vrijheid, de organisatie kan het gebouw een uitstraling geven zoals de organisatie graag wil.

Of een organisatie beleggingsobjecten heeft, komt ook onder dit thema naar voren. Heel veel organisaties zullen dit niet hebben of het is toevallig zo. Vastgoed is namelijk niet de core-business van organisaties, dus ze hebben geen vastgoed om winst mee te maken.

Net als onder het vorige thema wordt onder dit thema ook naar verhoudingen gevraagd. Er wordt naar het procentuele aandeel van het vastgoed op de totale balans gevraagd. Zo kan opgemerkt worden of het vastgoed een groot onderdeel van de balans uitmaakt of niet en of het vastgoed dus een belangrijke rol inneemt bij het voortbestaan van de organisatie.

Tot slot is er ook gevraagd naar leegstand. Hier wordt met de leegstand bedoeld, staat het leeg en kan de organisatie het verhuren. Als de organisatie leegstand kent verhuren zij het vastgoed dus niet, hetgeen ook een vraag betreft. Indien er leegstand bestaat in de vastgoedportefeuille kan dit bestaan om voor flexibiliteit te zorgen. De organisatie kan dan groeien of krimpen. Als de organisatie leegstaande panden echter verhuurt genereert zij hier geld mee. Het hangt dus van de organisatie af waar zij de voorkeur aangeeft, aan extra inkomsten of aan flexibiliteit. Indien de organisatie gaat voor de flexibiliteit en de leegstaande panden dus niet verhuurt, duidt dit op de stagnerende fase in de conjunctuurgolf. Hetgeen hiervoor uitgebreid aan de orde is gekomen.

#### **3.4.4 Organisatorische invulling CREM**

Met deze topic wordt het CREM-profiel deels inzichtelijk gemaakt. Wat behoort bij de derde deelvraag, *“Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie?”* Dit thema gaat in op de organisatorische invulling van deze deelvraag.

Een belangrijke verandering onder dit thema, vergeleken met het voorgaande onderzoek, is het toevoegen van het Joroff model en het model Concern- en managementexpertises; taken en koppeling met CREM aan het interview. Met het Joroff model kan de organisatie op een niveau geplaatst worden, welke de invulling van CREM binnen de organisatie duidelijk weergeeft. Het Concern- en managementexpertises model geeft de organisatorische invulling van CREM binnen de organisatie weer. Dit laatste model bestaat uit een viertal taakvelden, waar CREM in het midden staat. Bij het model zijn vragen opgesteld over de taken welke binnen de organisatie worden ingevuld en hoe de taken worden ingevuld. Op deze manier komt de organisatorische invulling van CREM binnen de organisatie naar voren. De interviewvragen die helpen om het CREM-profiel op te stellen, zijn voornamelijk afgeleid van beide modellen. De vragen kwamen echter grotendeels ook al voor bij het voorgaande onderzoek, alleen zijn ze verduidelijkt aan de hand van de modellen.

Tevens wordt er bij dit thema naar het organogram van de organisatie gevraagd. Vervolgens wordt er gevraagd CREM aan te wijzen binnen het organogram. Is er een aparte afdeling voor of staat CREM binnen een bepaalde afdeling centraal. Indien er een aparte afdeling

voor CREM bestaat kan er geconcludeerd worden dat de organisatie CREM op hoger niveau invult. Dit omdat er een aparte afdeling bestaat die zich met CREM bezighoudt.

Vervolgens is er naar de zelfstandigheid van CREM gevraagd bij het nemen van beslissingen. Is CREM zelfstandig dan krijgen ze meer vrijheid en vindt er dus geen intensief contact plaats met het topmanagement. Dit duidt op een niveau van het Joroff model onder niveau vijf, omdat op niveau vijf geen grote mate van zelfstandigheid bestaat. Dit blijkt ook uit de vraag over het afleggen van verantwoording. Op niveau vijf van het Joroff model zal het afleggen van verantwoording, heel intensief gebeuren en is er dus geen grote mate van zelfstandigheid.

Er is ook gevraagd naar de invloed van CREM op overnames en fusies. Bij een overname of fusie komen vaak twee vastgoedportefeuilles bij elkaar, welke geïntegreerd moeten worden. Als CREM direct wordt ingeschakeld bij een overname of fusie, bevindt de organisatie zich dichterbij niveau vijf van het Joroff model.

Tot slot wordt onder dit thema een vraag gesteld over de kosten van CREM en de doorberekening hiervan aan interne klanten. Deze vraag is van belang voor niveau vier van het Joroff model, omdat het daar vaak voorkomt.

De organisatorische invulling wordt dus inzichtelijk door het beantwoorden van vragen aan de hand van twee modellen.

### **3.4.5 Inhoudelijke invulling CREM**

Ook dit thema verstrekt informatie voor het beantwoorden van de derde deelvraag, *“Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie? (het CREM-profiel van de organisatie).”* Dit thema gaat in op de inhoudelijke invulling van deze deelvraag.

Dit thema is qua opbouw ook erg veranderd vergeleken met het voorgaande onderzoek. Bij dit onderzoek wordt onder het thema gevraagd naar de toegevoegde waarden die de afgelopen vijf jaar door de organisatie gerealiseerd zijn en bij welke toegevoegde waarden de komende vijf jaar de focus ligt. De toegevoegde waarden van CREM zijn in hoofdstuk twee aan de orde gekomen en duiden op de mate van invloed van CREM.

CREM kan namelijk bijdragen aan het optimaliseren van de ondernemingsdoelstellingen en biedt een aantal toegevoegde waarden voor een organisatie. Elke organisatie maakt een keuze voor de toegevoegde waarden die zij wil realiseren, afhankelijk van de organisatiekenmerken en -omstandigheden. Als een organisatie veel toegevoegde waarden realiseert, wordt CREM op hoge mate binnen de organisatie toegepast. Dit omdat de toegevoegde waarden worden gerealiseerd door het toepassen van CREM. Indien er veel toegevoegde waarden gerealiseerd worden, wordt CREM dus op hoge mate ingevuld binnen de organisatie. Als een organisatie weinig toegevoegde waarden heeft gerealiseerd maar in de toekomstige jaren meer toegevoegde waarden wil realiseren, verschuift de organisatie met de invulling van CREM. In de toekomst zal CREM dan namelijk een belangrijkere rol gaan invullen binnen de organisatie.

### **3.4.6 Overige vragen**

Het interview wordt afgesloten met de topic overige vragen. Bij deze vragen staat het netwerken op het gebied van CREM centraal en wordt er gevraagd wat de geïnterviewde koplopers vindt op het gebied van CREM. Indien de geïnterviewde een groot netwerk heeft op het gebied van CREM, kan geconstateerd worden dat CREM al een grote rol speelt in de organisatie, doordat de organisatie doelbewust met CREM omgaat.

De vraag over de koplopers is van belang voor eventueel vervolgonderzoek. Hieruit zullen organisatie voortvloeien die bij eventueel vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden.

### 3.5 Kwalitatieve analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen dienen de gegevens die verzameld zijn, verwerkt te worden. Uit de interviews vloeien vooral verhalen voort, dit zorgt voor de complexiteit van het verwerken van de gegevens. Geïnterviewden kunnen niet kiezen uit een aantal vastgestelde antwoordmogelijkheden, maar dienen antwoord te geven op de vragen vanuit hun belevingswereld. Om de antwoorden toch zo goed mogelijk te kunnen structureren is er een plan opgezet om alle gegevens uiteindelijk nauwkeurig te kunnen analyseren.

Dit plan begint al bij het afnemen van de interviews. Tijdens de interviews worden aantekeningen gemaakt van de antwoorden op de vragen. Tevens worden de interviews opgenomen, indien hier toestemming voor is verkregen van de geïnterviewde. Zo kan, indien er onduidelijkheden blijken uit de aantekeningen of wanneer de aantekeningen onvolledig zijn, het interview achteraf teruggeluisterd worden. Hierdoor kunnen de gegevens goed verwerkt worden en zijn de gegevens die verwerkt worden juist.

De verwerking van de gegevens naar antwoorden vindt plaats door de gegevens op te delen in fragmenten, welke vervolgens met één of enkele woorden worden samengevat. Het kan echter voorkomen dat een persoon meerdere malen op eenzelfde onderwerp ingaat. Deze teksten kunnen nadat ze zijn samengevat gegroepeerd worden, zodat punten over eenzelfde onderwerp samengebracht worden. Indien er verbanden blijken uit een aantal fragmenten zijn deze tevens bij elkaar gebracht, zodat een duidelijk beeld ontstaat van een onderwerp.

Na alle antwoorden samengevat en gegroepeerd te hebben worden de concrete woorden weergegeven in een tabel. Er zullen drie tabellen ontstaan. Eén met betrekking tot het organisatieprofiel. Eén voor het vastgoedportefeuilleprofiel en één voor het CREM-profiel. In deze tabellen zijn de vragen per organisatie weergegeven, tevens samengevat in enkele woorden. Vervolgens worden de samengevatte antwoorden in de tabellen gevoegd. Hierdoor ontstaan er drie tabellen waarmee de antwoorden op de vragen van het interview vergeleken kunnen worden tussen de organisaties.

Tevens zullen er beschrijvende teksten geschreven worden bij de tabellen, zodat de gegevens ook duidelijk beschreven worden en er geen onduidelijkheden kunnen bestaan. Hierdoor ontstaan de drie profielen in de tabellen, maar ook in teksten. Het organisatieprofiel, het portefeuilleprofiel en het CREM-profiel worden per organisatie beschreven in teksten. Zo ontstaan er voor elke organisatie drie beschrijvende teksten bij de tabel.

De verwerking van de antwoorden op de vragen uit het interview zorgt eigenlijk al voor het beantwoorden van de drie deelvragen, omdat de drie profielen die uit de deelvragen blijken worden opgesteld.

Nadat de profielen zijn ontstaan kunnen eventuele verbanden tussen de gegevens uit de profielen gelegd worden en kunnen verschillen verklaard worden. De uiteindelijke manier van analyseren hiervan, is moeilijk te beschrijven, omdat dit afhangt van de gegevens die voortkomen uit de dataverzameling. Uiteindelijk wordt beoogd een goed antwoord te geven op de probleemstelling die centraal staat bij het onderzoek, namelijk:

*“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”*

### **3.6 Betrouwbaarheid en validiteit**

Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te kunnen garanderen, moet een onderzoek herhaalbaar zijn. Als het onderzoek dan leidt tot dezelfde resultaten, is het onderzoek betrouwbaar. De vragen die tijdens dit onderzoek gesteld worden zijn gebaseerd op feiten binnen de organisatie. Wanneer de vragen herhaaldelijk gesteld worden zal telkens hetzelfde antwoord gegeven worden door de geïnterviewden. Tenzij de geïnterviewde een inschatting maakt van een gegeven. Indien dit het geval is zal het onderzoek minder betrouwbaar zijn, omdat de kans klein is dat de geïnterviewde bij herhaaldelijk onderzoek precies dezelfde inschatting maakt.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is tevens vergroot door het voorgaande onderzoek. Dat onderzoek heeft geleid tot een aantal aanpassingen, zoals het aanpassen van een aantal interviewvragen. Doordat deze vragen eenduidiger zijn opgesteld, zijn ze duidelijker voor de geïnterviewde. Hierdoor zal de geïnterviewde bij herhaling waarschijnlijk hetzelfde antwoord geven, omdat de geïnterviewde begrijpt wat er gevraagd wordt.

Ook wordt er, voordat er naar de organisaties wordt gegaan voor het afnemen van de interviews, bureauonderzoek verricht. De sites van de organisaties worden grondig doorgenomen, waardoor de organisatie goed kenbaar is bij de interviewers. Tevens zal de internetsite van een organisatie al zorgen voor enkele antwoorden op de vragen. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Doordat de antwoorden gedeeltelijk gecontroleerd kunnen worden via de gepubliceerde gegevens van de organisaties op de site.

Tot slot wordt door het geven van een instructie aan de geïnterviewden de betrouwbaarheid ook vergroot. Voordat er met het interview begonnen wordt, worden een aantal punten besproken, zoals het doel van het interview en de opzet. Als alles omtrent het interview duidelijk is, na dit gevraagd te hebben, wordt er begonnen met het interview. waardoor er geen onduidelijkheden over het interview bestaan bij de geïnterviewde.

De resultaten van het onderzoek zijn intern valide als er juiste conclusies getrokken worden. Tijdens dit onderzoek worden er conclusies getrokken op basis van betrouwbare bronnen, de internetsites van de organisaties en op basis van de antwoorden die gegeven zijn tijdens het interview. Zoals eerder genoemd zijn de antwoorden op de vragen gebaseerd op feiten. Het onderzoek is intern valide, als er gemeten wordt, wat men wil meten. Door de vragenlijst grondig te bekijken op onjuistheden is de interne validiteit vergroot. Doordat de begrippen kenbaar zijn en zijn gedefinieerd wordt de interne validiteit gewaarborgd.

Een onderzoek is extern valide als de steekproef die getrokken is, de juiste afspiegeling vormt van de totale populatie. De steekproef moet in een bepaald aantal relevante kenmerken lijken op de populatie. Voor dit onderzoek is het moeilijk om de totale populatie duidelijk aan te geven. Er is nog weinig bekend op het gebied van CREM waardoor het lastig is om aan te geven hoeveel bedrijven aan CREM doen. Of de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie is dus niet bekend.

Als een onderzoek niet extern valide is, wat dit onderzoek is, betekent dit niet dat er niets met de resultaten van het onderzoek gedaan kan worden. De resultaten blijven bruikbaar. De uiteindelijke doelen van dit onderzoek zijn vergelijkingsmateriaal leveren voor organisaties die actief zijn op het gebied van CREM en hoogwaardig studiemateriaal leveren voor een studieboek betreffende CREM. Deze doelen komen door het niet externe valide zijn van het onderzoek, niet in het geding. Aangezien het onderzoek niet tot doel heeft de resultaten te generaliseren naar de totale onderzoeksgroep, speelt de externe validiteit bij dit onderzoek geen rol.



## 4. Resultaten invulling CREM

---

Het te verrichten onderzoek heeft als doel, antwoord geven op de probleemstelling. Om de doelstellingen van het onderzoek te behalen is de volgende probleemstelling opgesteld:

*“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”*

Echter is de probleemstelling te ruim omvattend, waardoor eerst antwoord gegeven wordt op de drie opgestelde deelvragen.

Allereerst komt in paragraaf 4.1 de respons op de interviews aan de orde. Paragraaf 4.2 geeft vervolgens antwoord op de deelvragen, hetgeen voort is gevloeid uit de interviews. Bij deze beantwoording zijn de drie profielen, die uit de deelvragen blijken, voor elke organisatie opgesteld. De volledige profielen zijn weergegeven in bijlage 4 Deelvragen en profielen. Paragraaf 4.2 geeft een korte samenvatting van het organisatieprofiel, het vastgoedportefeuilleprofiel en het CREM-profiel in tabellen. In deze tabellen zijn alle organisaties opgenomen, waardoor het vergelijken eenvoudiger gemaakt is. Paragraaf 4.3 vergelijkt de organisaties vervolgens op basis van het organisatieprofiel. In deze paragraaf worden de tien organisaties in drie groepen ingedeeld, waarbij de organisatie die op elkaar lijken, betreffende de aard en omvang van de organisatie, bij elkaar worden gebracht. Daarna gebeurt in paragraaf 4.4 hetzelfde, alleen niet voor het organisatieprofiel, maar voor het vastgoedportefeuilleprofiel. Het CREM-profiel komt in paragraaf 4.5 aan de orde. In deze paragraaf zijn de drie groepen weergegeven, die gemaakt zijn op basis van het CREM-profiel. Tot slot beschrijft paragraaf 4.6 de opvallende punten die naar voren zijn gekomen bij een drietal organisaties, welke mee gedaan hebben met het onderzoek.

### 4.1 Respons interview

Nadat er contact was gelegd met de desbetreffende organisaties, hebben de organisaties een bevestigingse-mail ontvangen met de interviewvragen, zodat zij zich konden voorbereiden op het interview. Deze e-mail is aan de orde gekomen in het vorige hoofdstuk, hoofdstuk 3 Onderzoeksverantwoording. Vrijwel alle bedrijven stelden het op prijs dat de interviewvragen van tevoren werden verzonden. Zo wisten de geïnterviewden voordat het interview werd afgenomen, al weke kant het interview op zal gaan.

De organisaties hadden allen interesse in het onderzoek. Hierdoor was de bereidheid om deel te nemen aan het interview erg positief. Tevens waren een aantal vragen al uitgewerkt door de organisaties, wat de loop van het interview bevorderde. Enkele organisaties hadden niet alle gegevens bij de hand, dit waren vooral gegevens betreffende de financiële situatie. Aangezien de organisaties allen interesse toonden in het onderzoek, werden deze ontbrekende gegevens, bijna allemaal, na het interview verzonden via de mail. Zo kon de geïnterviewde de gegevens opvragen binnen de organisatie, waardoor de onderzoekers toch over de gegevens konden beschikken.

De personen die geïnterviewd werden, zijn allemaal deskundig op het gebied van CREM. De geïnterviewden waren tevens actief bezig met de werkzaamheden omtrent CREM. De verkregen antwoorden door middel van het interview, zijn bruikbaar voor het beantwoorden van de deelvragen. In bijlage 3 zijn drie tabellen toegevoegd, waarin de gegevens van elke organisatie zijn weergegeven. Elke tabel gaat in op één van de drie profielen uit de deelvragen. Doordat de gegevens van elke organisaties te vinden zijn in de tabel, kunnen de organisaties met elkaar vergeleken worden.

## 4.2 Beantwoording deelvragen

Na het formuleren van de probleemstelling, zijn er een drietal deelvragen opgesteld. Door het beantwoorden van de deelvragen wordt er bijgedragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

Subparagraaf 4.2.1 geeft antwoord op deelvraag één; *Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie?* Deze subparagraaf gaat in op het organisatieprofiel. Tevens wordt er in de subparagraaf uitgelegd hoe het antwoord is ontstaan. Deelvraag twee; *Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie?* wordt beantwoord in subparagraaf 4.2.2. Dit wordt gedaan door middel van het vastgoedportefeuilleprofiel. Ook in deze subparagraaf wordt aangegeven hoe het antwoord is ontstaan. Tot slot beantwoordt subparagraaf 4.2.3 deelvraag drie; *Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie?* Deze subparagraaf gaat in op het CREM-profiel van de organisaties. Tevens geeft de subparagraaf weer hoe de deelvraag is beantwoord.

Voor het beantwoorden van de drie deelvragen is gebruik gemaakt van de drie tabellen in bijlage 3.

### 4.2.1 Deelvraag één; Organisationsprofiel

Deelvraag één; *“Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie?”* wordt per organisatie beantwoord. Per organisatie is een profiel gemaakt dat betrekking heeft op de aard en de omvang van de organisatie. De uitgebreide toelichting en het organisatieprofiel, voor alle tien de organisaties, zijn weergegeven in bijlage 4 onder 4.1 Organisationsprofielen. De reden hiervan is, dat de profielen erg omvangrijk zijn, deze subparagraaf geeft een korte samenvatting van de bijlage.

Om een concreet antwoord te geven op de vraag wat de aard en omvang van de betreffende organisatie is, is onderstaande tabel opgesteld. Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is gebruik gemaakt van onderdeel B van het interview *“aard en omvang van bedrijf”*. De interviewvragen onder onderdeel B, zijn gesteld zodat er een goed beeld gecreëerd kan worden van de organisaties. Aangezien alle interviews zijn afgenomen aan de hand van dezelfde vragen, kunnen de organisaties ook onderling goed vergeleken worden.

De interviewvragen over de core-business van de organisatie, de plaats waar de organisatie vertegenwoordigd is, over de hele wereld of alleen in Nederland en het aantal medewerkers zijn verwerkt in onderstaande tabel. De overige vragen van onderdeel B, zijn wel geanalyseerd in de organisatieprofielen welke te vinden zijn de bijlagen, maar komen niet naar voren in de tabel.

Tabel 4.1: Aard en omvang van de organisaties

Organisaties:	Aard en omvang:
Deloitte	Wereldwijde accountant- en adviesorganisatie, vertegenwoordigd in 147 landen met 170.000 medewerkers.
FloraHolland	Voor het grootste deel actief in de sierteeltsector. Alleen vertegenwoordigd in Nederland met 4.314 medewerkers.
Gemeente Bergen op Zoom	Gemeentelijke organisatie in Nederland, met 725 medewerkers.
Ikea	Grote kleinhandelsketen, gevestigd in 24 landen. De organisatie telt wereldwijd 120.000 medewerkers.
Lentis Vastgoed	Gezondheidsinstelling met 4.500 medewerkers in Noord-Nederland.
Microsoft	Software ontwikkelingsorganisaties welke over de gehele

	wereld vertegenwoordigd is met 122.000 medewerkers.
Randstad	HR-dienstverlener, welke in Nederland vertegenwoordigd is met 2.500 medewerkers.
Stichting Triade (UMCG)	Zorgt voor huisvesting van bedrijven die zich willen vestigen rond het Universitair Medisch Centrum Groningen. De organisaties telt vijftien medewerkers en is actief in Nederland.
USG People	Verzorgt arbeidsmarktdiensten in Europa met 4134 medewerkers in Nederland.
Windesheim	Hogeschool, met onderwijs als core-business. De organisaties is gevestigd in Overijssel en de polder en telt ruim 1700 medewerkers en 20.000 studenten.

#### 4.2.2 Deelvraag twee; Vastgoedportefeuilleprofiel

Deelvraag twee; "Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie?" wordt ook per organisatie beantwoord. Per organisatie is een profiel gemaakt dat betrekking heeft op de vastgoedportefeuille van de organisatie. Het vastgoedportefeuilleprofiel per organisatie en een uitgebreide toelichting hierop is te vinden in bijlage 4 onder 4.2 Vastgoedportefeuilleprofiel.

Om toch concreet antwoord te geven op de vraag wat de aard en omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie is, is onderstaande tabel opgesteld. Om deelvraag twee te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van onderdeel C van het interview "aard en omvang van vastgoedportefeuille". Bijlage 2 Vragenlijst interview, geeft de exacte vragen weer die gesteld zijn tijdens het interview.

Voor onderstaande tabel is gebruik gemaakt van de vragen over het aantal locaties en het aantal vierkante meters, waaruit de vastgoedportefeuille van de organisaties bestaat. Tevens geeft de tabel inzicht in de antwoorden op de vraag hoe de verhouding eigendom/huur is en op de vraag uit welke typen vastgoed de vastgoedportefeuille van de organisaties bestaat. De overige vragen van onderdeel C zijn geanalyseerd in de vastgoedportefeuilleprofielen, welke te vinden zijn in de bijlagen, maar komen niet naar voren in de tabel.

Tabel 4.2: Aard en omvang van de vastgoedportefeuille van de organisaties

	Aantal locaties:	Aantal vierkante meters:	Type vastgoed:	Eigendomsverhouding:
<b>Deloitte</b>	20	110.000 m <sup>2</sup>	100% kantoren	0% eigendom 100% huur
<b>FloraHolland</b>	6	2,5 miljoen m <sup>2</sup>	5% kantoren 95% logistiek/opslagruimten	100% eigendom 0% huur
<b>Gemeente Bergen op Zoom</b>	200 gebouwen	Niet bekend	5% kantoren, fabrieken, opslagruimten, winkels en woningen 95% overig	95% eigendom 5% huur
<b>Ikea</b>	12	36.000 m <sup>2</sup>	15% logistiek/opslagruimten 85% winkels	100% van winkels is eigendom 100% van magazijnen is huur
<b>Lentis</b>	300 gebouwen	250.000 m <sup>2</sup>	35% kantoren	Niet bekend

<b>Vastgoed</b>			30% klinieken 15% andere woonvormen 20% ondersteunende gebouwen	
<b>Microsoft</b>	632	3 miljoen m <sup>2</sup>	95% kantoren 5% overig	44% eigendom 56% huur
<b>Randstad</b>	185	64.000m <sup>2</sup>	40% kantoren 60% winkels	0% eigendom 100% huur
<b>Stichting Triade (UMCG)</b>	6	35.000m <sup>2</sup>	46% kantoren	33% eigendom 66% huur
<b>USG People</b>	512	142.500m <sup>2</sup> .	17% kantoren 83% winkels	0% eigendom 100% huur
<b>Windesheim</b>	4	102.993m <sup>2</sup>	Kantoren, winkels en onderwijs. Alle drie de typen zijn in alle gebouwen vertegenwoordigd.	89,2% eigendom 10,8% huur

#### 4.2.3 Deelvraag drie; CREM-profiel

Deelvraag drie; "Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie?" wordt net als de voorgaande twee profielen ook per organisatie beantwoord. Per organisatie is een profiel gemaakt dat betrekking heeft op het CREM-profiel van de organisatie. De uitgebreide toelichting en het CREM-profiel zijn te vinden in bijlage 4 onder 4.3 CREM-profiel.

Voor het opstellen van het CREM-profiel is gebruik gemaakt van onderdeel D van het interview *organisatorische invulling CREM* en onderdeel E *inhoudelijke invulling CREM*. Bijlage 2 Vragenlijst interview, geeft de exacte interviewvragen bij deze onderdelen weer. Bij deze interviewvragen is onder andere ingegaan op het Joroff model. Op basis van dit model is de onderstaande tabel opgesteld. Aangezien ook het CREM-profiel erg omvangrijk is en vergelijking tussen de organisaties moeizaam is, is de tabel opgesteld die de vergelijking wel mogelijk maakt.

De overige vragen van onderdeel D en E, zijn wel geanalyseerd in de CREM-profielen, maar komen niet naar voren in de tabel.

Tabel 4.3: Invulling CREM bij de organisaties, op basis van het niveau in het Joroff model

<b>Organisaties:</b>	<b>Niveau van het Joroff model:</b>
<b>Deloitte</b>	Niveau 4 - 5
<b>FloraHolland</b>	Niveau 2 - 3
<b>Gemeente Bergen op Zoom</b>	Niveau 2 en met bepaalde activiteiten op niveau 5
<b>Ikea</b>	Niveau 5
<b>Lentis Vastgoed</b>	Niveau 4 - 5
<b>Microsoft</b>	Niveau 5
<b>Randstad</b>	Niveau 5
<b>Stichting Triade (UMCG)</b>	Niveau 4 - 5
<b>USG People</b>	Niveau 4
<b>Windesheim</b>	Niveau 5

### **4.3 Clustering op basis van het organisatieprofiel**

In paragraaf 4.2 is de beantwoording van de drie deelvragen inzichtelijk gemaakt. Tevens zijn er, voor elke organisatie, drie profielen opgesteld. Namelijk het organisatieprofiel, het vastgoedportefeuilleprofiel en het CREM-profiel. Om uiteindelijk verbanden te kunnen leggen tussen de organisaties en de invulling van CREM, is het nodig om de organisaties eerst op basis van die drie profielen te vergelijken. Bij deze vergelijking zijn de organisaties in drie groepen geplaatst. Dit gebeurt in deze paragraaf en de twee daaropvolgende paragrafen.

Deze paragraaf gaat in op het organisatieprofiel. Hieronder zijn de tien organisaties weergegeven in drie groepen. Tevens wordt de motivering van de indeling gegeven. De organisaties zijn voornamelijk op grond van de omzetcijfers en het aantal medewerkers in 2009 ingedeeld.

Bij deze vergelijking van de organisaties, wordt er dus nader ingegaan op deelvraag één "Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie?" oftewel het organisatieprofiel.

#### Groep 1: Deloitte, Ikea en Microsoft

In de eerste groep bevinden zich de organisaties Deloitte, Ikea en Microsoft. De redenen hiervan zijn de wereldwijde vertegenwoordiging en de grootte. Onder wereldwijd wordt hier verstaan, in meer dan honderd landen vertegenwoordigd. Microsoft is zelfs vertegenwoordigd over de gehele wereld en Ikea ook, op Zuid-Amerika en India na. Deloitte is vertegenwoordigd in bijna 150 landen.

Bovengenoemde drie organisaties zijn niet de enige organisaties die buiten Nederland vertegenwoordigd zijn. Randstad en USG People zijn dit namelijk ook, alleen zij zijn vertegenwoordigd in respectievelijk 46 en 12 landen. Vandaar de opdeling in Deloitte, Ikea en Microsoft. Deze opdeling is ook te maken op grond van het aantal medewerkers. Deloitte heeft namelijk 170.000 medewerkers, Ikea 120.000 en Microsoft heeft 122.000 medewerkers. Randstad en USG People staan hier tegenover met respectievelijk 40.000 en 7.286 medewerkers.

Als er echter naar de omzet gekeken wordt, is te zien dat USG People (omzet ruim drie miljard) en Randstad (omzet twee miljard) juist groter zijn dan Deloitte (630 miljoen), Ikea (1,2 miljard) en Microsoft (één miljard), maar qua omvang en vertegenwoordiging zijn de bedrijven dus vele malen groter.

#### Groep 2: FloraHolland, Lentis Vastgoed, Randstad en USG People

In de tweede groep zitten de organisaties FloraHolland, Lentis Vastgoed, Randstad en USG People. Randstad en USG People zijn onder groep 1 besproken en komen hier daarom minder uitgebreid terug. Randstad en USG People hebben de hoogste omzet van alle organisaties, maar zijn niet wereldwijd vertegenwoordigd en hebben te weinig medewerkers om onder de eerste groep te vallen, daarom behoren zij tot deze groep.

FloraHolland en Lentis Vastgoed zijn na Randstad en USG People het grootst qua medewerkers en omzet. FloraHolland heeft 4.314 medewerkers en had een omzet in 2009 van 380 miljoen euro. Lentis Vastgoed heeft iets meer medewerkers, namelijk 4.500, maar minder omzet, 220 miljoen euro.

#### Groep 3: Gemeente Bergen op Zoom, Stichting Triade en Windesheim

Tot slot de derde groep met de organisaties De Gemeente Bergen op Zoom, Stichting Triade en Windesheim, allen in Nederland actief. Bij deze drie organisaties springt Windesheim eruit qua omzet en aantal medewerkers. Windesheim heeft een omzet gemaakt in 2009 van 137,4 miljoen euro en telt ruim 1700 medewerkers. Stichting Triade had een omzet van 7,5 miljoen en de Gemeente Bergen op Zoom heeft geen omzetcijfers. Het aantal medewerkers binnen

de Gemeente Bergen op Zoom is 725, binnen Stichting Triade zijn 15 medewerkers actief. Aangezien deze organisaties alleen in Nederland actief zijn en een minder grootte omvang kennen, zijn deze organisaties ingedeeld in de laatste groep, groep drie.

#### **4.4 Clustering op basis van het vastgoedportefeuille**

Deze paragraaf gaat in op het vastgoedportefeuilleprofiel en is hetzelfde qua opzet als de voorgaande paragraaf, paragraaf 4.3. Echter wordt de clustering, van de organisaties in drie groepen, in deze paragraaf gebaseerd op de vastgoedportefeuille.

Groep één bestaat uit de organisaties Deloitte, Microsoft, Randstad en USG People. In groep twee bevinden zich de organisaties Stichting Triade (UMCG) en Lentis vastgoed en in groep drie zitten FloraHolland, Ikea en Windesheim. De Gemeente Bergen op Zoom kon op basis van de vastgoedportefeuille niet ingedeeld worden, omdat er te weinig gegevens bekend zijn om een goede vergelijking met de andere organisaties te kunnen maken. De voornaamste reden hiervan is dat de database van de Gemeente nog niet op orde is, waardoor de data bij het vastgoed nog niet inzichtelijk is.

Bij deze vergelijking van de organisaties, wordt er nader ingegaan op deelvraag twee “Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie?” ofwel het vastgoedportefeuilleprofiel.

##### Groep 1: USG People, Deloitte, Microsoft en Randstad

Deze vier bedrijven zijn om verschillende redenen bij elkaar gezet. Allereerst liggen de typen vastgoed van deze bedrijven dicht bij elkaar. Deloitte, Microsoft en Randstad hebben alle drie een hoog percentage aan kantoren in de vastgoedportefeuille. Ook USG People heeft kantoren in de vastgoedportefeuille. Ook hebben al deze bedrijven een database van de vastgoedportefeuille. De vastgoedportefeuille van de bedrijven bestaat bij alle vier voor honderd procent uit huurobjecten. Tevens verwachten de bedrijven allen mutaties in de vastgoedportefeuille. Tot slot ligt het percentage van leegstand in de portefeuille bij Deloitte vrij hoog, dit bedraagt namelijk 25 procent, ook Microsoft, Randstad en USG People hebben te maken met leegstand, de leegstand bedraagt zich hier gemiddeld tien procent. Verscheidene kenmerken dus die overeenkomen, waardoor de organisaties in één groep opgedeeld kunnen worden.

##### Groep 2: Stichting Triade en Lentis Vastgoed

Groep twee bestaat uit Stichting Triade en Lentis Vastgoed. Deze twee organisaties zijn beide werkzaam in hetzelfde segment, namelijk in de zorg. Wanneer er gekeken wordt naar het vastgoedportefeuilleoverzicht valt het op dat beide organisaties een combinatie hebben in de eigendomsverhouding, ze hebben zowel huur- als eigendomsobjecten in de portefeuille. Als er gekeken wordt naar het percentage leegstand kan er worden opgemerkt dat beide organisaties ongeveer evenveel leegstand hebben in de portefeuille, namelijk ongeveer drie procent. Tot slot verwachten beide organisaties de komende jaren mutaties in de vastgoedportefeuille.

##### Groep 3: Windesheim, FloraHolland en Ikea

De laatste groep bestaat uit Windesheim, FloraHolland en Ikea. Deze drie bedrijven hebben allen een klein aantal locaties in de vastgoedportefeuille, welke grotendeels in eigendom van het bedrijf zelf zijn. Tevens hebben de organisaties een database van de portefeuille. Dit zijn de voornaamste redenen van de clustering van deze drie bedrijven. Verder kent zowel Windesheim als FloraHolland een kleine leegstand binnen de portefeuille, gemiddeld genomen bedraagt de leegstand bij deze twee organisaties vier procent. Opvallend is dat Ikea geen leegstand heeft, Ikea heeft een strak beleid en zorgt ervoor dat ze geen leegstand krijgen in de portefeuille. Verder verwacht FloraHolland de komende tijd geen mutaties in tegenstelling tot Ikea en Windesheim die wel mutaties verwachten voor de komende jaren.

#### **4.5 Clustering op basis van het van het CREM- profiel**

Deze paragraaf geeft tenslotte de groepering weer op basis van de invulling van CREM binnen de organisaties. Deze paragraaf heeft dezelfde opzet als paragraaf 4.3 en paragraaf 4.4, alleen zijn de groepen gebaseerd op basis van het CREM-profiel van de organisaties.

Bij deze vergelijking van de organisaties, wordt er nader ingegaan op deelvraag drie "Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij het desbetreffende bedrijf" ofwel het CREM-profiel.

##### Groep 1: Microsoft, Randstad en Windesheim

In de eerste groep zijn, na vergelijking, de organisaties Microsoft, Randstad en Windesheim geplaatst. De belangrijkste reden hiervoor is het niveau waarop de organisaties actief zijn, betreffende het Joroff model. Alle drie de organisaties opereren als strateeg en zijn daarom in één groep geplaatst. Binnen de organisaties voert CREM veel overleg met de directie en denkt het mee met de directie. Tevens worden de kosten die berekend worden voor CREM, doorberekend aan de interne klanten. Deze doorberekening gebeurt op de kostendekkende methode. Microsoft, Randstad en Windesheim vervullen alle taakvelden van het Concern- en managementexpertise model en het zwaartepunt van de taakvelden ligt bij het algemeen management. Daarnaast komen de organisatie overeen, omdat ze zich de komende vijf jaren op de toegevoegde waarden; flexibiliteit vergroten, innovatie bevorderen en milieueffecten reduceren, gaan richten.

Randstad en Microsoft zijn tevens goed vergelijkbaar, omdat CREM in het organogram is gevestigd onder de CFO (de financiële bestuurder).

##### Groep 2: Stichting Triade (UMCG), Lentis Vastgoed, Deloitte, USG People en Ikea

In de tweede groep bevinden zich de organisaties Stichting Triade (UMCG), Lentis Vastgoed, Deloitte, USG People en Ikea. Deze organisaties zitten in één groep, omdat ze zich op het ondernemersniveau en/of op het strateegniveau van het Joroff model bevinden. Deloitte, Lentis Vastgoed en Stichting Triade gaven aan op beide niveaus werkzaam te zijn. Ikea is werkzaam op het niveau van de strateeg en USG People is werkzaam op het ondernemersniveau. De reden waarom Ikea niet bij groep één is geplaatst, is de frequentie van het overleg met de directie. Dit vindt niet regelmatig plaats, waardoor Ikea niet onder de eerste groep valt. Er mogen bij de organisaties uit deze groep geen zelfstandige beslissingen genomen worden. Er zal altijd overleg plaats moeten vinden. Stichting Triade, Lentis Vastgoed, Deloitte en Ikea moeten alle vier verantwoording afleggen aan de Raad van Bestuur.

##### Groep 3: FloraHolland en Gemeente Bergen op Zoom

Wanneer er naar het Joroff model wordt gekeken, zit FloraHolland op de niveaus 2 en 3, de controller en de handelaar. Gemeente Bergen op Zoom zit op niveau 2, de controller, maar heeft bepaalde activiteiten die zij invult op niveau 5, het niveau van de strateeg. Deze twee organisaties zitten dan ook in één groep, omdat ze alle twee op niveau 2, in het model van Joroff, actief zijn. Wanneer er een fusie of een overname plaats zal vinden, zullen de CREM-medewerkers erbij betrokken worden. Dit komt omdat ze adviezen moeten geven, waardoor ze dus ook invloed hebben op een eventuele fusie of overname. Wanneer er naar de invulling van CREM binnen het bedrijf wordt gekeken, worden de taakvelden twee tot en met vier van de het Concern- en managementexpertise model verricht door de hele afdeling CREM. Taakveld één wordt voornamelijk verricht door de directie of accountmanager. Als er naar de toegevoegde waarden wordt gekeken, gaan FloraHolland en de Gemeente Bergen op Zoom zich, de komende 5 jaar, richten op het vergroten van de flexibiliteit en het besparen van kosten.

#### **4.6 Opvallende kenmerken van organisaties**

Tijdens het onderzoek vielen bepaalde organisaties op met betrekking tot de invulling van CREM. Hieronder worden deze opvallende kenmerken nader toegelicht. Het betreft de organisaties Ikea, de Gemeente Bergen op Zoom en Stichting Triade.

##### **Ikea**

Ikea heeft nul procent leegstand, hetgeen vrij opmerkelijk is, omdat het bij geen van de andere bedrijven voorkomt. Pas wanneer er écht vraag is naar een nieuwe vestiging, bouwt Ikea een nieuwe vestiging, dan weten ze precies wat voor soort vastgoed benodigd is. Er is dus geen leegstand die zorgt voor flexibiliteit als de organisatie groeit of krimpt. Ikea neemt dus weinig risico. Dit is een duidelijk kenmerk van de manier van werken door Ikea. Ikea heeft namelijk een zeer duidelijke manier van werken, het proces staat al jaren vast. Aangezien het goed werkt, blijft Ikea op deze manier werken.

##### **Gemeente Bergen op Zoom**

De organisatie de Gemeente Bergen op Zoom heeft ook een aantal punten die opmerkelijk blijken. De Gemeente Bergen op Zoom bevindt zich namelijk deels op het niveau van de strateeg (niveau 5), terwijl niveau 2, de controller, nog niet geheel op orde is. Dit komt doordat de database van de vastgoedportefeuille nog in ontwikkeling is. Er is wel een overzicht van de panden die de gemeente heeft, maar de bijbehorende data over deze panden is niet bekend. Hierdoor kunnen de panden nog niet vergeleken worden. Het vergelijken van de panden wordt in ieder geval een moeilijke taak voor de Gemeente, omdat de vastgoedportefeuille erg heterogeen is.

Aangezien er veel overleg is en er meegedacht wordt met de directie is de Gemeente deels actief op het niveau van de strateeg. Tevens wordt het vastgoedbeleid nauw afgestemd met de beleidsvelden binnen de gemeente. Dit is ook een duidelijk kenmerk van het uitvoeren van CREM, namelijk het aansluiten van de portefeuille op het primaire proces. Hieruit valt op te merken dat de Gemeente CREM een goede invulling geeft, maar dat het nog volop in ontwikkeling is.

##### **Stichting Triade**

Stichting Triade is de kleinste deelnemende organisatie aan het onderzoek, als er gekeken wordt naar het aantal medewerkers. De Stichting telt namelijk vijftien medewerkers. Het gevolg hiervan is dat de stichting geen database heeft van de vastgoedportefeuille, omdat alle medewerkers op de hoogte zijn van alle informatie betreffende de vastgoedportefeuille. Er is dus geen database, de medewerkers hebben de database als het ware in hun hoofd zitten.



## 5. Verbanden tussen clusters per profiel

---

In dit hoofdstuk worden verbanden gelegd tussen de verschillende groepen die in het vorige hoofdstuk worden toegelicht. Hierbij worden de verschillende profielen met elkaar vergeleken. De tien ondervraagde organisaties zijn nu in groepen gedeeld, waarbij het gaat om welke organisaties CREM op het hoogste niveau uitvoeren.

### 5.1 Groep 1 na vergelijking profielen

In groep één behoren de drie organisaties die CREM op het hoogste niveau uitvoeren. De organisaties die vallen onder deze groep zijn beoordeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg en invloed van of op een fusie.

#### Microsoft

Microsoft behoort tot de drie organisaties die CREM op het hoogste niveau uitvoert. Microsoft staat in het model van Joroff op niveau vijf. Dit kan geconcludeerd worden omdat Microsoft op zeer regelmatige basis overleg heeft met de afdeling finance en business. Ook denkt de afdeling CREM binnen Microsoft mee met de directie. Alle besluiten worden genomen in overleg. Ook heeft de afdeling CREM veel invloed op een eventuele overname of fusie en de eventuele overname of fusie heeft ook weer invloed op de afdeling. Afdelingen werken nauw met elkaar samen en veel zaken worden overlegt. De afdeling wordt dan ook overal bij betrokken tot in detail. Daarnaast heeft de afdeling de afgelopen vijf jaren veel toegevoegde waarden gerealiseerd. Alleen de vastgoedwaarde is niet verhoogd, maar dit valt te verklaren aangezien Microsoft geen vastgoed als belegging heeft. Voor de toekomst ligt de focus op zeven toegevoegde waarden. Namelijk; het verhogen van de arbeidsproductiviteit, het bevorderen van arbeidssatisfactie, het ondersteunen van marketing, het vergroten van de flexibiliteit, het besparen van kosten, het bevorderen van innovatie en het reduceren van milieueffecten.

#### Randstad

Randstad behoort tot één van de drie organisaties die CREM op het hoogste niveau uitvoert. Randstad behoort in het model van Joroff op niveau 5. Er vindt veel overleg plaats en er wordt meegedacht met de directie. De kosten van CREM worden doorberekend aan de interne klanten. Er vindt regelmatig overleg plaats met de directie. Daarom behoort Randstad tot één van de drie organisaties die CREM op het hoogste niveau uitvoert. Randstad heeft de afgelopen vijf jaren veel toegevoegde waarden gerealiseerd. De toegevoegde waarden sluiten aan bij het primaire proces waardoor de onderneming goed kan functioneren. Voor de toekomstige jaren legt Randstad de focus op vier verschillende toegevoegde waarden. Deze vier toegevoegde waarden zijn; het vergroten van de flexibiliteit, het besparen van kosten, het bevorderen van innovatie en het reduceren van milieueffecten.

#### Windesheim

Windesheim is geplaatst in groep één wanneer er naar het CREM profiel wordt gekeken en naar het niveau waarop Windesheim zich bevindt in het Joroff model. Dat kosten worden doorberekend aan de klanten, dit is een kenmerk van niveau 4. Het verschil tussen niveau 4 en 5 is dat er veel overleg plaatsvindt en er meegedacht wordt met de directie. Daarom zit Windesheim op het strategisch niveau van het Joroff model (niveau 5). Daarnaast heeft Windesheim de afgelopen vijf jaar vijf toegevoegde waarden gerealiseerd. Voor de komende vijf jaar ligt de focus van Windesheim op zes toegevoegde waarden. De toegevoegde waarden sluiten aan bij het primaire proces waardoor de onderneming goed kan functioneren. De toegevoegde waarden voor de komende vijf jaren zijn; het verhogen van de arbeidsproductiviteit, het bevorderen van arbeidssatisfactie, het ondersteunen van organisatieveranderingen, het vergroten van flexibiliteit, het bevorderen van innovatie, het reduceren van milieueffecten en bijdrage leveren aan de kwaliteit voor het onderwijs.

## **5.2 Groep 2 na vergelijking profielen**

In groep twee zitten vijf organisaties die ook actief bezig zijn op het gebied van CREM, maar die nog niet tot het hoogste niveau behoren. De organisaties die vallen onder deze groep zijn beoordeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg en invloed van of op een fusie.

### **Ikea**

Ikea valt in de tweede groep. Ikea staat in het model van Joroff tussen niveau 4 en niveau 5. De afdeling CREM denkt namelijk mee met de directie en de afdeling behoort tot het topmanagement. Toch behoort Ikea niet tot het hoogste niveau op het gebied van CREM. Dit is omdat bij de afdeling CREM de weg naar goedkeuring erg lang is. Er wordt maar twee keer in het jaar verantwoording afgelegd. Ook heeft de afdeling de afgelopen vijf jaren een aantal toegevoegde waarden gerealiseerd. Vijf om precies te zijn. Voor in de toekomst ligt de focus op de toegevoegde waarden; kosten besparen, innovatie bevorderen en milieueffecten reduceren. Omdat groep twee een tussengroep is van niveau 4 en 5 is Ikea in deze groep geplaatst.

### **Lentis Vastgoed**

Lentis Vastgoed valt onder de tweede groep. Lentis staat in het model van Joroff tussen niveau 4 en niveau 5. De reden hiervoor is, dat Lentis vastgoed samen met de Raad van Bestuur alle beslissingen op het gebied van vastgoed neemt. De reden dat Lentis Vastgoed zich niet op het hoogste niveau bevindt is doordat er in vergelijking met de organisaties in groep één minder vaak verantwoording moet worden afgelegd. Ook heeft Lentis Vastgoed geen invloed op eventuele fusies of overnames.

Lentis heeft zes toegevoegde waarden gerealiseerd het afgelopen vijf jaren. Vooral het milieueffect reduceren was erg belangrijk voor Lentis Vastgoed. Voor de komende vijf jaren ligt de nadruk op het verhogen van de vastgoedwaarde, het bevorderen van innovatie en milieueffecten terugvoeren. Omdat groep twee een tussengroep is van niveau 4 en 5 is Lentis Vastgoed in deze groep geplaatst.

### **Stichting Triade**

Stichting Triade behoort tot groep twee. Triade bevindt zich op niveau 4 en 5 in het Joroff model. Er vindt regelmatig overleg plaats ook vindt er overleg plaats met de directie. Stichting Triade bevindt zich op niveau 4 doordat onder de stichting een aantal BV's staan. In één van deze BV's zit al het vastgoed, dit is kenmerkend voor niveau 4. Omdat groep twee een tussengroep is van niveau 4 en 5 van het Joroff model is Stichting Triade in deze groep geplaatst. Stichting Triade heeft de afgelopen vijf jaren veel toegevoegde waarden gerealiseerd. De toegevoegde waarden sluiten aan bij het primaire proces waardoor de onderneming goed kan functioneren. Voor de toekomstige jaren legt Stichting Triade de focus op drie verschillende toegevoegde waarden. Deze drie toegevoegde waarden zijn; het ondersteunen van marketing, het besparen van kosten en het verhogen van de vastgoedwaarde.

### **Deloitte**

Deloitte is geplaatst in groep twee wanneer er naar het profiel CREM gekeken wordt. Het doorberekenen van de kosten behoort bij niveau 4 van het Joroff model, dit wordt niet gedaan bij Deloitte waardoor ze op dit aspect vallen onder niveau 5; de strategie. Wanneer er naar de toegevoegde waarden van de afgelopen jaren wordt gekeken heeft Deloitte zeven waarden gerealiseerd. Voor de komende vijf jaren ligt de focus van Deloitte op negen toegevoegde waarden. De toegevoegde waarden sluiten aan bij het primaire proces waardoor de onderneming goed kan functioneren. Deze toegevoegde waarden zijn; het bevorderen van arbeidssatisfactie, het ondersteunen van marketing, het ondersteunen van organisatieveranderingen, het vergroten van de flexibiliteit, het reduceren van risico's, kosten

besparen, milieueffecten reduceren, het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het bevorderen van innovatie.

Deloitte opereert zelfstandig maar wanneer er beslissingen genomen moeten worden zal er overleg plaatsvinden met de Raad van Bestuur en Raad van Commissaris. Er wordt hierbij niet meegedacht met de directie waardoor Windesheim onder niveau 4 van het Joroff model staat. Omdat groep twee een tussengroep is van niveau 4 en 5 is Deloitte in deze groep geplaatst.

### **USG People**

USG People is geplaatst in groep twee wanneer er naar het profiel CREM gekeken wordt. De kosten van CREM worden doorberekend aan de klanten. Dit is een duidelijk aspect waarom USG People onder niveau 4 van het Joroff model staat. Wanneer er naar de toegevoegde waarden van de afgelopen jaren wordt gekeken heeft USG People drie waarden gerealiseerd. Voor de komende vijf jaren ligt de focus van USG People op zeven toegevoegde waarden. De toegevoegde waarden sluiten aan bij het primaire proces waardoor de onderneming goed kan functioneren. Deze toegevoegde waarden zijn; het ondersteunen van organisatieveranderingen, het vergroten van de flexibiliteit en het besparen van kosten.

Doordat er de afgelopen vijf jaren niet veel toegevoegde waarden zijn gerealiseerd en de komende vijf jaren wel veel wordt gewerkt met de toegevoegde waarden, valt USG People onder niveau 4 en 5. USG People mag niet zelfstandig beslissingen nemen en moet dan ook verantwoording afleggen. Er vindt regelmatig overleg plaats wat weer bij niveau 5 van het Joroff model past. Omdat groep twee een tussengroep is van niveau 4 en 5 is USG People in deze groep geplaatst.

### **5.3 Groep 3 na vergelijking profielen**

In groep drie behoren twee organisaties die zich op de lagere niveaus bevinden op het gebied van CREM. De organisaties die vallen onder deze groep zijn beoordeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg, invloed van of op een fusie en zelfstandigheid.

#### **FloraHolland**

FloraHolland bevindt zich in de derde en tevens in de laatste groep. In het model van Joroff bevindt het bedrijf zich tussen niveau 2 en 3. Er bestaat al wel een database van de vastgoedportefeuille, maar er is nog geen duidelijk meerjarenplan. Ook heeft het bedrijf nog geen afdeling CREM. Dat is de reden waarom FloraHolland tussen niveau 2 en 3 zit. Ook mogen er geen zelfstandige beslissingen genomen worden. FloraHolland heeft in de afgelopen vijf jaren maar drie toegevoegde waarden gerealiseerd. Deze waarden zijn; organisatieveranderingen ondersteunen, het besparen van kosten en het reduceren van milieueffecten. In de toekomst ligt de nadruk op het bevorderen van de arbeidssatisfactie, het verhogen van de flexibiliteit en het besparen van kosten. Omdat FloraHolland tussen niveau 2 en 3 inzit, is Floraholland in derde groep geplaatst.

#### **Bergen op Zoom**

Gemeente Bergen op Zoom is geplaatst in groep drie op basis van het CREM profiel. De voornaamste reden hiervoor is dat de Gemeente actief is op niveau 2 van het Joroff model. De Gemeente is namelijk bezig met een ombuiging van de organisatie. Hierdoor is de database van de vastgoedportefeuille nog in ontwikkeling. Er bestaat wel een overzicht van de panden die de gemeente heeft, maar alle data over de panden zijn nog niet bekend.

Echter is de Gemeente Bergen op Zoom ook al deels actief op niveau 5, het niveau van de strateeg. Er is namelijk veel overleg (wekelijks) en er wordt meegedacht met de directie. Ook gaan de meeste beslissingen niet alleen via CREM maar via het College van B&W en indien

er geld nodig is zelfs via de Raad. De afdeling heeft dus geen grote mate van zelfstandigheid, hetgeen duidt op niveau 5, omdat er veel overleg gevoerd moet worden.

Tevens wordt het vastgoedbeleid, gevoerd door vier accountmanagers, nauw afgestemd met de beleidsvelden binnen de gemeente, dit is ook een duidelijk kenmerk van het uitvoeren van CREM, namelijk het aansluiten van de portefeuille op het primaire proces. Binnen de vastgoedportefeuille heeft de gemeente ook nog vastgoed als beleggingsobject. Dit is in de loop der tijd zo gegroeid en is dus geen bewuste keuze. De gemeente wil dit niet meer, omdat het vastgoed niet gebruikt wordt voor de core-business. Hierin is te zien dat de gemeente met het vastgoed de doelstellingen wil ondersteunen, wat inzicht geeft in het feit dat de gemeente meer wil doen op het gebied van CREM. Aangezien dit alles nog in ontwikkeling is, kan de Gemeente niet geheel op niveau 5 geplaatst worden.

De Gemeente zit dus nog voor een deel op niveau 2 en is daarom in groep 3 geplaatst. Dit is ook op te maken uit de toegevoegde waarden die de Gemeente heeft gerealiseerd en in de toekomst wil realiseren. Er zijn twee toegevoegde waarden gerealiseerd en de focus zal ook liggen op twee toegevoegde waarden. De portefeuille moet aansluiten op de primaire processen met als doel om toegevoegde waarden te leveren aan de kernactiviteiten. De toegevoegde waarden zijn; het vergroten van de flexibiliteit en het besparen van kosten.

#### **5.4 Vergelijking verbanden met vorige onderzoek.**

Deze paragraaf beschrijft verschillende verbanden tussen dit onderzoek en het voorgaand onderzoek. Deze vergelijking bestaat uit organisaties die geclusterd zijn in groep één.

De vorige onderzoekers hebben groep één ingedeeld op basis van een hoge omzet, meer dan 100.000 medewerkers, veel mutaties in de toekomst, gemiddeld 50% in eigendom en de organisaties zitten op niveau 5 in het Joroff model.

De bedrijven die in de eerste groep vallen zijn; IBM, Shell en Philips. Deze bedrijven werden in het vorige onderzoek gezien als de drie organisaties die CREM op het hoogste niveau uitvoerden. In dit onderzoek kwamen de volgende organisaties op het gebied van CREM naar voren in de eerste groep; Microsoft, Randstad en Windesheim, deze organisaties voeren CREM uit op het hoogste niveau. Deze bedrijven zijn ingedeeld op basis van het niveau in het model van Joroff, frequentie van overleg en invloed van of op een fusie.

Er is een opvallend verschil tussen dit onderzoek en het voorgaande onderzoek. In het vorige onderzoek ging het voornamelijk om organisaties met een hoge omzet en een groot aantal medewerkers. Wanneer er naar de gevormde groepen van paragraaf 5.3 wordt gekeken zitten in de eerste groep van dit onderzoek ook organisaties die geen hoge omzet genereren of een groot aantal medewerkers in dienst hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een organisatie niet bij voorbaat groot hoeft te zijn om zich op een hoog niveau in het Joroff model te bevinden.

Er kan geconcludeerd worden dat tijdens dit onderzoek de organisaties meer beoordeeld zijn op basis van CREM kenmerken binnen de organisaties in plaats van tussen de organisaties. Dit is gedaan omdat er op die manier beter gekeken kan worden naar de invulling van CREM binnen een organisatie.

## 6. Conclusie

---

De probleemstelling, waar dit onderzoek een antwoord op geeft is; "Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?"

De probleemstelling is beantwoord aan de hand van drie opgestelde deelvragen. Deze deelvragen zijn beantwoord door per organisatie de drie profielen op te stellen. Te weten het organisatieprofiel, het vastgoedportefeuilleprofiel en het CREM-profiel. De deelvragen betreffen alleen één van deze profielen en zijn hieronder nogmaals weergegeven.

### De drie geformuleerde deelvragen:

- Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (het organisatieprofiel)
- Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie? (het portefeuilleprofiel van de organisatie)
- Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie? (het CREM-profiel van de organisatie)

Aangezien elke organisatie anders is ingevuld qua organisatiestructuur, vastgoedportefeuille en invulling van CREM, zijn de resultaten van de deelvragen erg omvangrijk. Dit is de reden waarom deze resultaten niet herhaald worden in de conclusie. De resultaten zijn in hoofdstuk 4 uitgebreid beschreven.

Om inzicht te krijgen in hoe de verschillende organisaties CREM invullen, zijn de tien organisaties opgedeeld in drie groepen. In de eerste groep bevinden de volgende organisaties; Microsoft, Randstad en Windesheim. Deze drie organisaties bevinden zich op het hoogste niveau in het Joroff model. De meest opvallende punten die hiervoor zorgen zijn het aantal overleg momenten, het realiseren van vele toegevoegde waarden die de primaire bedrijfsprocessen ondersteunen en de nadruk leggen op detoegevoegde waarden in de toekomst.

In de tweede groep vallen de organisaties Ikea, Lentis Vastgoed, Stichting Triade, Deloitte en USG People. Deze organisaties bevinden zich tussen niveau 4 (de ondernemer) en 5 (de strateeg) in het Joroff model. Deze organisaties leggen minder verantwoording af, hebben minder toegevoegde waarden gerealiseerd dan de organisaties in groep één. Deze toegevoegde waarden zijn van groot belang voor de invulling van CREM, omdat deze toegevoegde waarden de primaire processen van de organisatie ondersteunen.

In de derde groep bevinden zich de laatste twee organisaties, FloraHolland en de Gemeente Bergen op Zoom. Deze organisaties bevinden zich op de enigszins lagere niveaus in het Joroff model. Beide organisaties zitten gedeeltelijk op niveau 2, het niveau van de controller. Bij de Gemeente Bergen op Zoom bestaat er nog geen volledige database. Deze is wel in ontwikkeling, waardoor de Gemeente zal stijgen qua niveaus van het Joroff model in de toekomst. FloraHolland heeft geen CREM-afdeling, welke is aan te wijzen binnen het organogram, formeel bestaat deze dus nog niet. Beide organisaties hebben een paar toegevoegde waarden gerealiseerd de afgelopen vijf jaren en de focus zal op enkele toegevoegde waarden liggen.

De verwachtingen voor het onderzoek waren dat grotere organisaties, die zich in de volwassenheidsfase bevinden, zich meer zouden verdiepen in CREM. Daarnaast was de verwachting dat een kleinschalig bedrijf minder waarde zou hechten aan CREM. Tevens werd er verwacht dat er overeenkomsten geconstateerd zouden worden binnen de verschillende organisaties.

Uit het onderzoek is gebleken dat de geformuleerde verwachting, dat grotere organisaties zich meer zouden verdiepen in CREM, niet klopt. Een voorbeeld van een relatief kleine organisatie dat CREM uitvoert op een hoog niveau is Windesheim. Ook zijn er uit het onderzoek een aantal overeenkomsten voortgevloeid. De organisaties konden opgedeeld worden in groepen en hier zijn overeenkomsten voor nodig. Deze verwachting is dus uitgekomen.

## 7. Aanbevelingen

---

Voorafgaand het onderzoek is er een doelstelling opgesteld. De doelstelling beschreef het volgende; "dit onderzoek dient tot hoogwaardig materiaal voor het studieboek te leiden. Tevens moet door middel van dit onderzoek in kaart gebracht worden hoe organisaties die aan CREM doen, CREM invullen en waarom de ene organisatie CREM anders invult dan de andere. Het onderzoek moet dus leiden tot vergelijkingsmateriaal, zodat organisaties van elkaar kunnen leren over de invulling van CREM."

Dit onderzoek heeft gezorgd voor meer diversiteit tussen de deelnemende organisaties. Hierdoor is er een completer beeld gevormd van hoe koplopers CREM invullen binnen hun organisaties. Dit was een aanbeveling voor dit onderzoek, van het voorgaande onderzoek. Deze aanbeveling is dus meegenomen bij het doen van het vervolgonderzoek.

Tijdens het afgelopen onderzoek is duidelijk geworden dat veel organisaties niet helemaal konden aangeven op welk niveau de organisatie zich bevindt in het Joroff model. Veel organisaties bevinden zich op twee niveaus. Een goed voorbeeld hiervan is de Gemeente Bergen op Zoom. Zij zijn deels actief op het niveau van de strateeg, maar ze hebben niveau 2, nog niet op orde, omdat de database niet volledig is. Het Joroff model moet dus anders geïnterpreteerd worden. Organisaties kunnen zich dus niet indelen op één specifiek niveau. Tevens is het zo dat organisaties niet actief zijn geweest op elk niveau, er kunnen ook niveaus worden overgeslagen. Een aanbeveling, naar aanleiding van dit onderzoek, is het Joroff model te verduidelijken, waarbij het mogelijk is dat organisaties op meerder niveaus actief zijn. Dit kan gebeuren door meerdere kenmerken aan de niveaus toe te voegen. Ook moet de omschrijving van de niveaus duidelijker omschreven worden.

Door voorgaand en afgelopen onderzoek is er veel informatie vergaard op het gebied van CREM. Een volgende aanbeveling is dan ook om de informatie van dit onderzoek te verwerken. Bepaalde informatie die naar boven is gekomen tijdens het onderzoek is belangrijk en relevant voor het maken van het studieboek. Om deze informatie goed te kunnen gebruiken voor het boek is het noodzaak om opnieuw vragen te gaan stellen aan de desbetreffende bedrijven over interessante onderwerpen zoals het behalen van de toegevoegde waarden. Ditmaal moet er dieper op de informatie ingegaan worden om achter bepaalde beweegredenen te komen. Met die informatie kan er hoogwaardig materiaal gekregen worden voor het studieboek. De aanbeveling is om de volgende organisaties te selecteren voor het studieboek: Ikea, Gemeente Bergen op Zoom en stichting Triade. Dit aangezien deze organisaties opvielen tijdens het onderzoek aangezien ze CREM anders invullen dan de andere deelnemende organisaties. Ook is de aanbeveling om de organisaties te selecteren voor het boek die zich in de eerste groep bevinden. Deze organisaties zijn; Microsoft, Randstad en Windesheim. Deze organisaties bevinden zich op het hoogste niveau in het Joroff model en zijn daarom erg interessant materiaal voor het studieboek.

Tegelijkertijd zijn er omtrent een aantal vraagstellingen onduidelijkheden gebleken. De aanbeveling is dan ook om een aantal vragen te verduidelijken. Het gaat hier ten eerste om de vraag over hoeveel huisvestingskosten een bedrijf heeft. Er zijn vele definities van deze kosten, dus voor een eventueel vervolgonderzoek zal deze vraagstelling aangepast moeten worden. Ten tweede de vraag betreft het aantal locaties, er waren hier onduidelijkheden over of deze vraag nou daadwerkelijk ging om de locaties of ook over het aantal gebouwen.

Tot slot de laatste aanbeveling, het opstellen van een evaluatief onderzoek. Dit houdt in dat er een vragenlijst wordt opgesteld om te achterhalen of de deelnemende organisaties ook daadwerkelijk de toegevoegde waarden hebben gerealiseerd, waarop zij zich wilden focussen. De resultaten geven op die manier goed aan hoe een bedrijf omgaat met CREM. Deze informatie kan dan weer goed gebruikt worden voor het studieboek.

De concrete aanbevelingen zijn:

- ✚ het Joroff model aanpassen zodat organisaties zich op meerdere niveaus kunnen plaatsen;
- ✚ de verkregen informatie verwerken en eventueel diepgaandere gesprekken aangaan bij de organisaties; Ikea, Gemeente Bergen op Zoom, Stichting Triade, Microsoft, Randstad en Windesheim;
- ✚ een nieuwe vragenlijst opstellen, om onduidelijkheden die zijn gebleken op te lossen en
- ✚ een evaluatief onderzoek uitvoeren om te kijken of de organisaties de toegevoegde waarden hebben gerealiseerd.



## Literatuurlijst

---

### Boeken

- ✚ Dewulf, G., Krumm, P., De Jonge, H. (2000). *Successful corporate real estate strategies*. Delft: Arko Publishers.
- ✚ Van Driel, A. (1998). *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.
- ✚ Nel verhoeven (2010). *Wat is onderzoek. Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boomuitgeverij B.V.

### Rapport

- ✚ Boekholt, K., Eleveld, R., Holthof, R., Olsder, S., Van Steenbergen, Q., Verbij, M. (2010). *Onderzoeksrapport Corporate Real Estate Management*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

### Website

- ✚ Amsterdam School of Real Estate (2010). Corporate Real Estate Management. Gevonden op 23 november, 2010, via <http://www.asre.nl/onderwijs/index.php?content=item&item=22>
- ✚ Amsterdam School of Real Estate(2005). CREM binnen BZ. Geraadpleegd op 15 december via <http://www.vastgoedkennis.nl/docs/mre/05/trigt.pdf>
- ✚ Hanzehogeschool Groningen. Corporate Real Estate Management. Geraadpleegd op 15 december 2010 via <http://www.hanze.nl/home/Schools/Instituut+voor+Facility+Management/Opleidingen/Specialisatie/Corporate+Real+Estate+Management/>
- ✚ Hanzehogeschool Groningen (2010): *Opdrachtformulier Onderzoeksblok Vastgoed en Makelaardij*. Geraadpleegd op 26 november 2010 via [https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id=\\_2\\_1&url=/webapps/blackboard/execute/launcher%3ftype%3dCourse%26id%3d\\_9198\\_1%26url%3d](https://bb.helo.hanze.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id=_2_1&url=/webapps/blackboard/execute/launcher%3ftype%3dCourse%26id%3d_9198_1%26url%3d)
- ✚ Van Zaeck & Co (2010). Wat is Corporate Real Estate Management? Corporate Real Estate Management. Geraadpleegd op 20 november 2010, via [http://www.vanzaeck.com/index\\_crem.htm](http://www.vanzaeck.com/index_crem.htm)

# Bijlagen

## CREM, belangrijk voor organisaties?

*Onderzoek naar de invulling van Corporate Real Estate Management binnen verschillende organisaties*



**Bijlage 1;** Informatieve e-mail m.b.t. onderzoeksproject CREM

**Bijlage 2;** Vragenlijst interview

**Bijlage 3;** Tabel onderzoeksresultaten

**Bijlage 4;** Deelvragen en profielen

Lisanne Kerkhof  
Veena Ramlal  
Sandra Scholten  
Annemieke Vegter

*Groningen, 8 februari 2011*

## **Bijlage 1 Informatieve e-mail m.b.t. onderzoeksproject CREM**

---

Vanuit het Lectoraat Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen wordt onderzoek verricht naar Corporate Real Estate Management (CREM) in de praktijk. In dit kader wordt een aantal case studies uitgevoerd bij organisaties die, in verschillende sectoren, als koplopers in dit vakgebied worden beschouwd. Hoe hebben zij CREM inhoudelijk en organisatorisch ingevuld? Hoe is deze invulling ontstaan en welke ontwikkeling wordt voorzien in de toekomst? En hoe hangt een en ander samen met kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille?

Doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de verschillende manieren waarop CREM in de praktijk wordt ingevuld en in de factoren die de verschillen bepalen. Deze kennis is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van (het onderwijs op het gebied van) CREM. Een deel van het materiaal zal worden gebruikt bij de ontwikkeling van een nieuw studieboek.

Het onderzoek wordt verricht door studenten van de opleiding Vastgoed & Makelaardij, onder begeleiding van docent Nina de Vries. Het project wordt inhoudelijk ondersteund en bewaakt door Jan Gerard Hoendervanger, docent CREM en onderzoeker van het Lectoraat Vastgoed, in samenwerking met Pieter Frederix, adviseur bij AT Osborne, en John Suyker, docent CREM en zelfstandig adviseur.

Van participerende organisaties wordt verwacht dat zij het nut van het onderzoek onderschrijven en dat zij bereid zijn een bijdrage te leveren in de vorm van een beperkte hoeveelheid tijd en informatie. Zij krijgen inzage in de onderzoeksresultaten voor hun eigen organisatie en behouden volledige zeggenschap over de wijze waarop deze resultaten gerapporteerd worden en hoe bij een eventuele publicatie bedrijfsnaam en gegevens openbaar gemaakt mogen en kunnen worden.

In periode 1 hebben de volgende organisaties deelgenomen: ANWB, Campina, IBM, Logica, Océ, Philips, Rijkswaterstaat, SEIN, Shell, Sybase. In periode 2 willen we de groep verbreden, om meer inzicht te krijgen in CREM binnen verschillende typen organisaties. Praktisch zal het onderzoek bestaan uit een combinatie van een schriftelijke vragenlijst en een interview. De studenten zullen hierover begin december contact opnemen. Het interview moet voor de kerst of snel na de jaarwisseling worden gepland, omdat de studenten eind januari hun onderzoeksrapportage moeten afronden.

## Bijlage 2 Vragenlijst interview

---

### Vragenlijst interview invulling CREM

**Geïnterviewde:**

**Organisatie:**

**Tel:**

**Interviewers:**

**Datum:**

**Plaats:**

**Functie:**

**Adres:**

**E-mail:**

**Van: \_\_\_\_\_ uur tot \_\_\_\_\_ uur**

---

#### Uitleg vooraf

- Doel van het interview en onderzoek.
- Duidelijk maken: kwalitatief onderzoek; naast feitelijke informatie is ook ervaring en kennis nuttig.
- Opbouw van het interview en onderwerpen die behandeld worden.
- Aangeven van de duur van het interview (1,5 tot 2 uur).
- Het benoemen van overige deelnemers van het onderzoek
- Afspraken over vertrouwelijk verwerken en opnemen van het interview.
- Eventuele vragen van geïnterviewde?
- Het bedrijf krijgt na het onderzoek inzage in de onderzoeksresultaten over hun eigen organisatie en behouden volledige zeggenschap over de wijze waarop deze resultaten gerapporteerd worden en hoe bij een eventuele publicatie de bedrijfsnaam en de gegevens openbaar gemaakt mogen en kunnen worden.

## A. Achtergrond geïnterviewde?

---

- Wat is uw opleidingsniveau?
- Bij welke bedrijven bent u werkzaam geweest?
  
- Hoeveel jaren bent u reeds werkzaam binnen het bedrijf?
- Hoeveel jaren beoefent u uw huidige functie?

## B. Aard en omvang van bedrijf?

---

- Wat is de core-business van het bedrijf?
  
- In hoeveel verschillende landen is het bedrijf vertegenwoordigd?
  
- In welk(e) segment(en) is/zijn het bedrijf werkzaam binnen Nederland?
- Hoe liggen de verhoudingen tussen de segmenten?
  
- In welk(e) segment(en) is/zijn het bedrijf werkzaam buiten Nederland?
- Hoe liggen de verhoudingen tussen de segmenten?
  
- Wat zijn de vijf grootste concurrenten van het bedrijf?
- Onderscheidt het bedrijf zich ook van deze bedrijven?
- Zo ja, hoe?
  
- Hoeveel medewerkers zijn er wereldwijd werkzaam voor het bedrijf?
- Hoeveel medewerkers zijn hiervan werkzaam in Nederland?
  
- Hoe heeft het bedrijf zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?
  - Sterke groei
  - Lichte groei
  - Stabiel
  - Lichte krimp
  - Sterke krimp
  
- Wat zijn de verwachtingen voor de komende 5 jaar?
  - Sterke groei
  - Lichte groei
  - Stabiel
  - Lichte krimp
  - Sterke krimp
  
- Wat was de omzet van het bedrijf in 2009?
- Wat zijn de totale bedrijfskosten van het bedrijf ( Globaal/Nationaal )?
- Wat zijn de totale huisvestingskosten van het bedrijf ( Globaal/Nationaal )?

## C. Aard en omvang van de vastgoedportefeuille

---

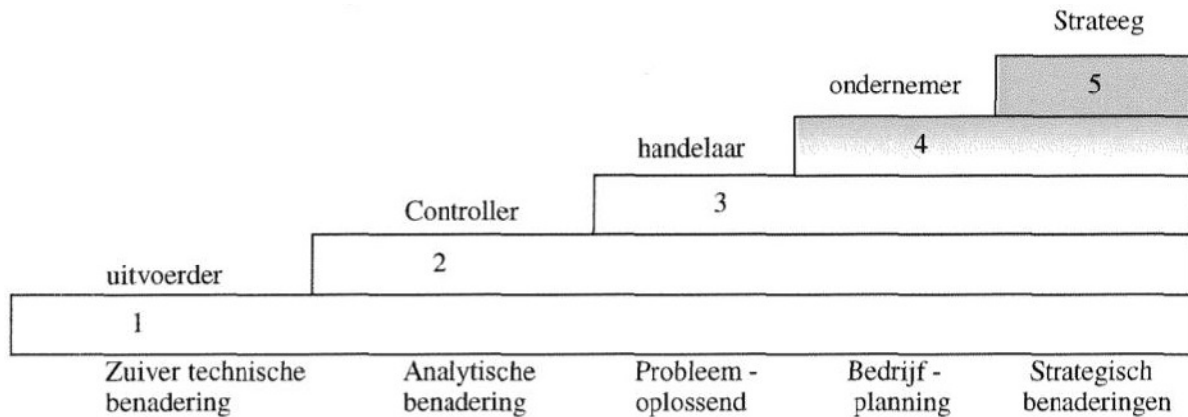
- **Uit hoeveel locaties bestaat de vastgoedportefeuille van het bedrijf?**
- **Uit hoeveel vierkante meters bestaat de vastgoedportefeuille?**
- **Is er een database van de vastgoedportefeuille?**
- **Wat is de geografische spreiding van het vastgoed (Globaal/Nationaal)?**
  
- **Uit welke typen vastgoed bestaat de vastgoedportefeuille en hoe is de verhouding gerelateerd aan het totaal aantal locaties / vierkante meters?**
  - Kantoor (percentage / locaties / vierkante meters)
  - Fabriek (percentage / locaties / vierkante meters)
  - Logistiek/opslagruimte (percentage / locaties / vierkante meters)
  - Winkels (percentage / locaties / vierkante meters)
  - Woningen (percentage / locaties / vierkante meters)
  - Overig..... (percentage / locaties / vierkante meters)
  
- **Hoe is de eigendomsverhouding?**
  - Eigendom: %
  - Huur: %
  - Lease: %
  
- **Voor welke delen van de vastgoedportefeuille is uw afdeling verantwoordelijk?**
  
- **Bezit het bedrijf ook vastgoed als beleggingsobject?**
  
- **Wat is de waarde van de complete vastgoedportefeuille op de balans?**
- **Wat is het procentuele aandeel van het vastgoed op de totale balans?**
- **Hoe komt u tot deze waarde?**
  
- **Heeft het bedrijf ook te maken met leegstand?**
  - Ja, %
  - Nee
  
- **Hoe lang zijn de huurtermijnen gemiddeld?**
- **Heeft het bedrijf ook huurders?**
  - Ja, % van het totale vastgoed is verhuurd
  - Nee
  
- **Verwacht u de komende jaren ook mutaties in de vastgoedportefeuille?**

## D. Organisatorische invulling CREM

---

- Op welk niveau in het Joroff model bevindt uw organisatie zich? (zie onderstaand model)

### Het model van Joroff



#### Niveau 1: Uitvoerder

Bij dit niveau is het vastgoed een noodzakelijk kwaad. Er is geen centrale sturing.

#### Niveau 2: Controller

Centraal is hier iets ontstaan, er bestaat een database van de vastgoedportefeuille. Hierdoor ontstaat automatisch inzicht in de verschillen van het vastgoed en kan er vervolgens gestuurd worden op de kosten. Bij dit niveau bestaat er een eenzijdige focus op de kosten, cijfers en de spreadsheet.

#### Niveau 3: Handelaar

Dit niveau is voornamelijk op projectbasis gericht. Er zit geen duidelijk meerjarenplan en geen duidelijk visie achter de bedrijfsvoering van het vastgoed. Op dit niveau zijn ze niet bezig met de bedrijfsdoelen.

#### Niveau 4: Ondernemer

Op dit niveau bestaat er een vastgoedbedrijf dat behoorlijk zelfstandig opereert. Het vastgoed hebben ze in eigendom van een BV. en zij leveren het vervolgens als belegger aan het bedrijf. Dit doen zij met een strategische blik, vooruitstrevend en professioneel. De klant vraagt en zij leveren.

#### Niveau 5: Strateeg

Op dit niveau is CREM opgeschoven naar het topmanagement. Er is veel overleg en er wordt meegedacht met de directie. Het verschil met niveau 4 is dat de strateeg meedenkt en de ondernemer doet wat hem gevraagd wordt.

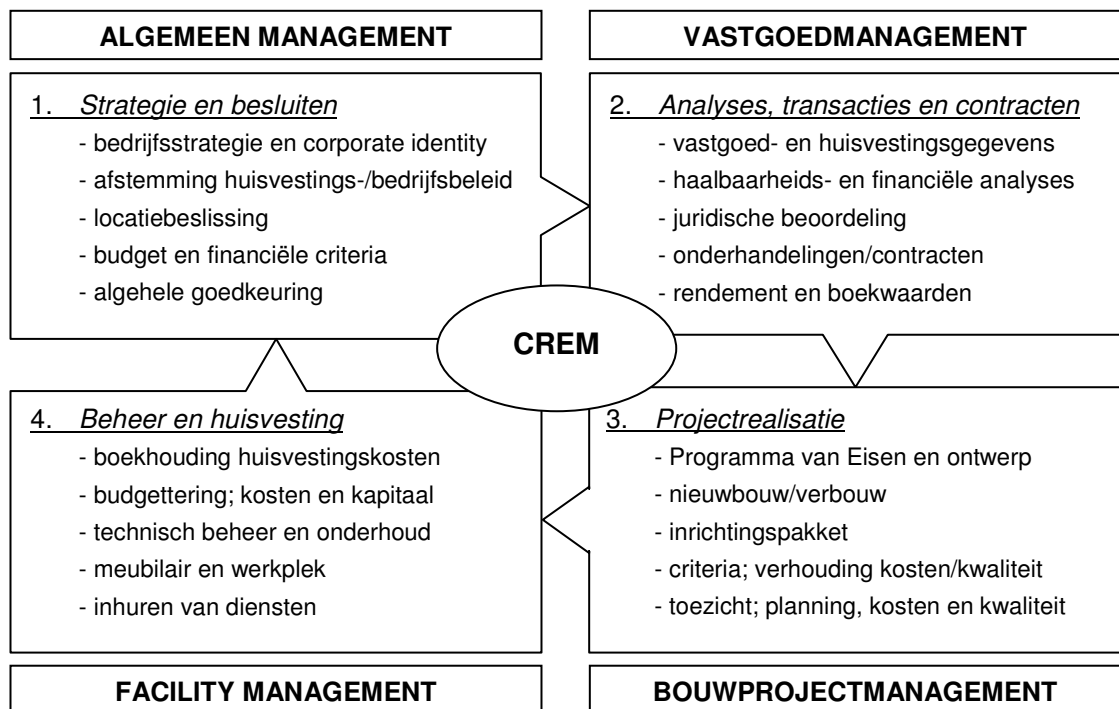
- **Waar is CREM in het organogram gevestigd?**
- **Hoe was dit 5 jaar geleden en hoe zal dit er uitzien over 5 jaar?**
  
- **In hoeverre kan/mag CREM zelfstandig beslissingen nemen?**
- **Aan wie moet CREM verantwoording afleggen?**
- **Met welke frequentie gebeurt dit?**
  
- **Wat voor invloed heeft een overname en/of een fusie op CREM?**
- **Heeft CREM ook invloed op overnames en fusies?**  
Zo ja, wat voor invloed?
  
- **Worden kosten van CREM doorberekend aan interne klanten?**  
Zo ja, op welke manier?
  - Marktconform
  - Kostendekkend

**Aan de hand van het model: Concern- en managementexpertises; taken en koppeling met CREM worden een aantal vragen gesteld. Het model is te vinden op de volgende bladzijde.**

- **Welke punten uit de taakvelden zijn binnen het bedrijf ingevuld?**
- **Hoe worden de taakvelden bij het bedrijf ingevuld?**
- **Worden er taken uitbesteed?**
  - Algemeen management: % is uitbesteed
  - Vastgoedmanagement: % is uitbesteed
  - Projectmanagement: % is uitbesteed
  - Facility management: % is uitbesteed
  
- **Hoeveel medewerkers houden zich bezig met de taken?**
  - Algemeen management: personen
  - Vastgoedmanagement: personen
  - Projectmanagement: personen
  - Facility management: personen
  
- **Hoeveel van deze medewerkers zijn actief in het buitenland?**
  
- **Wat zijn de verbanden tussen de vier taakvelden?**
- **Hoe intensief is de samenwerking tussen de taakvelden?**
- **Waar ligt het zwaartepunt van de taakvelden?**



## Model: Concern- en managementexpertises; taken en koppeling met CREM



**CREM staat in het midden van de vier taakvelden en knoopt de vier velden als het ware aan elkaar.**

### Algemeen management

Hier worden "de knopen doorgehakt". Het algemeen management geeft sturing aan CREM. Ze geven door wat zij belangrijk vinden en wat zij adviseren, dit doen zij vanuit de bedrijfsstrategie.

### Vastgoedmanagement

Hier komen vragen aan de orde als "Op welke locaties zitten we? En welke keuzes worden er gemaakt voor de onderhandelingen, huurcontracten, et cetera?". In dit taakveld bevinden zich voornamelijk vastgoedkundige personen en het taakveld is gericht op de financiën.

### Projectmanagement

In dit taakveld komt alles aan de orde wat te maken heeft met projecten. Hieronder worden onder andere nieuwbouwprojecten, verhuizingen en herontwikkelingsprojecten verstaan.

### Facility management

Dit taakveld zorgt voornamelijk voor de exploitatie van het vastgoed.

## **E. Inhoudelijke invulling CREM**

---

- Welke van de toegevoegde waarde heeft u gerealiseerd de afgelopen vijf jaar?

### **Toegevoegde waarden**

- Arbeidsproductiviteit verhogen
- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen
- Flexibiliteit vergroten
- Risico's reduceren
- Kosten besparen
- Vastgoedwaarde verhogen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren

- Kunt u hiervan twee voorbeelden noemen?

- Waar ligt voor de komende vijf jaar de focus, met betrekking op de toegevoegde waarde?

### **Toegevoegde waarden**

- Arbeidsproductiviteit verhogen
- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen
- Flexibiliteit vergroten
- Risico's reduceren
- Kosten besparen
- Vastgoedwaarde verhogen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren

## **F. Overige vragen**

---

- **Doet u aan netwerken op het gebied van CREM?**  
Zo ja, op wat voor manier?

**Welke bedrijf vindt u een koploper op het gebied van CREM?**



























## **Bijlage 4 Deelvragen en profielen**

Na het formuleren van de probleemstelling; *“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”*, zijn er een drietal deelvragen opgesteld. Door het beantwoorden van de deelvragen wordt er bijgedragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag. De deelvragen hebben betrekking op verschillende profielen. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de organisatieprofiel waarbij ingegaan wordt op deelvraag één. De vastgoedportefeuilleprofiel en deelvraag twee wordt nader toegelicht in paragraaf 4.2. Tot slot zal in paragraaf 4.3 ingegaan worden op de CREM-profiel waarna deelvraag 3 wordt toegelicht.

### **4.1 Organisationsprofiel**

Deelvraag één; *“Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie?”* wordt per organisatie beantwoord. Per organisatie is een profiel gemaakt dat betrekking heeft op de invulling van de organisatie. Onderstaand worden de organisatieprofielen van alle op alfabetische volgorde beschreven.

#### Deloitte

Deloitte is een wereldwijde accountants- en adviesorganisatie. Waar verschillende zelfstandige memberfirma's samenwerken op het gebied van accountancy, consulting, financiële advisering, risk management en belastingadvies.<sup>15</sup>

Deloitte is vertegenwoordigd in 147 landen. Elk land opereert zelfstandig, maar werken wel samen onder dezelfde naam. Het is meer dan een franchiseorganisatie. Een aantal zaken zijn dan ook centraal geregeld zoals ICT Training en de kwaliteitscontrole.

Wanneer er naar de diensten van Deloitte wordt gekeken, accountancy, consulting, financiële advisering, risk management en belastingadvies, is er geen duidelijk segment dat naar voren komt en waar ze zich meer mee bezig houden. Als er gekeken wordt naar het aantal medewerkers dat bij Deloitte wereldwijd werkzaam zijn, komt dit op 170.000 medewerkers. Waaronder 4385 medewerkers werkzaam zijn in Nederland.

Doordat Deloitte wereldwijd is gevestigd, zijn er concurrenten wereldwijd maar ook concurrenten in Nederland. Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers zijn bedrijven die op wereldwijd niveau concurrenten zijn. Samen met Deloitte worden deze vier organisaties dan ook de Big Four genoemd. In Nederland kunnen Artis Consultancy en Advocaten Loyens Loeff gezien worden als concurrenten. Deloitte probeert zich dan ook te onderscheiden door zich sterk te richten op innovatie en Deloitte behoudt op traditionele wijze een sterke positie bij de dienstverlening overheidsorganen.

Deloitte heeft de afgelopen vijf jaar geen echte ontwikkelingen ondervonden. Er was dan ook een sterke krimp waarneembaar. Dit kwam ondermeer doordat bepaalde activiteiten en klantengroei werd afgestoten. Deloitte verwacht echter de komende vijf jaar dat het bedrijf stabiel blijft. Dit komt ondermeer doordat er geen extreme groei komt door de verzadigde markt. Daarnaast zal Deloitte zich gaan inzetten op innovatie en op nieuwe markten. De omzet van Deloitte bedroeg voor Nederland 630 miljoen euro. Waarbij ongeveer 48.000.000 euro besteed werd aan huisvestingskosten (incl. facilitair)

---

<sup>15</sup> Deloitte(2011), Over Deloitte. Geraadpleegd op 14 januari 2011 via [https://www.deloitte.com/view/nl\\_NL/nl/over-deloitte/onze-organisatie/onze-vakgebieden/index.htm](https://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/over-deloitte/onze-organisatie/onze-vakgebieden/index.htm).

### FloraHolland

FloraHolland is een grote veiling van snijbloemen en planten. FloraHolland bestaat uit zes vestigingen, waaronder drie exportveilingen (Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg) en drie regionale veilingen (Venlo, Bleiswijk en Eelde) en heeft vierduizend medewerkers, waarvan de meesten werkzaam zijn in de logistiek.

FloraHolland is een Coöperatieve vereniging, dit betekent dat de kwekers in feite aandeelhouders zijn. FloraHolland probeert ervoor te zorgen dat de kwekers hun producten tegen de beste prijs en tegen zo laag mogelijke kosten kunnen verkopen. Dit is de core-business van FloraHolland. Het bedrijf is voor het grootste deel actief in de sierteeltsector, maar ook in de sectoren import en export, transport en logistiek en de kennissector.

Het bedrijf heeft eigenlijk niet te maken met concurrentie. Er bestaat nog één kleine bloemenveiling met een marktaandeel van twee à drie procent.

FloraHolland heeft zich de afgelopen vijf jaar ontwikkeld met een lichte groei, dit is ook de verwachting voor de komende vijf jaar. Over het jaar 2009 heeft FloraHolland een omzet gegenereerd van 380 miljoen euro en had het 350 miljoen euro aan bedrijfskosten, waarvan de huisvestingskosten tussen de 75 miljoen en de 100 miljoen liggen (de huisvestingskosten betreffen een ruwe schatting).

### Gemeente Bergen op Zoom

Gemeente Bergen op Zoom is een gemeente met 65.908 inwoners, gemeten in november 2010. De core-business is de uitvoer van gemeentelijke overheidstaken. Deze organisatie is dus erg verschillend, vergeleken met de andere organisaties die zijn onderzocht. De Gemeente Bergen op Zoom zal met name goed met Rijkswaterstaat vergeleken kunnen worden (een organisatie uit het eerdere onderzoek). Rijkswaterstaat is namelijk een instantie dat in het leven geroepen is door de overheid en Rijkswaterstaat ziet gemeenten als concurrent.

De Gemeente Bergen op Zoom is alleen vertegenwoordigd in Nederland en is actief in het segment van de overheid met 725 personeelsleden (625 fte's). Als concurrenten kunnen omliggende gemeenten gezien worden, zoals Roosendaal, Breda en Steenbergen. Waarbij de voornaamste concurrent Roosendaal is. De concurrentie speelt met name op het gebied van het aantrekken van inwoners en bedrijven. De Gemeente Bergen op Zoom onderscheidt zich van de concurrentie door middel van de historische binnenstad.

De organisatie heeft zich de afgelopen vijf jaar stabiel ontwikkeld, er was dus geen sprake van groei of krimp. De komende vijf jaar wordt er echter een sterke krimp verwacht. Dit komt doordat de Gemeente bezig is met ombuiging en grote bezuinigingen (16 miljoen per jaar in de komende vier jaar).

### Ikea

Ikea is in de loop van zes decennia uitgegroeid tot een grote kleinhandelketen in 40 landen/gebieden, goed voor een jaaromzet van meer dan 19 miljard euro, waarvan in Nederland in 2009 1,2 miljard is omgezet, de bedrijfskosten in Nederland bedroegen toen 400 miljoen. De IKEA Group heeft 120.000 medewerkers, verspreid over zeer uiteenlopende functies in de aankoop, de distributie, de groothandel, het assortiment, de kleinhandel, in ondersteunende functies en in de Swedwood Group, in Nederland zijn daarvan 6000 werkzaam. Er zijn 231 Ikea woonwinkels in 24 landen, die alles voor de inrichting van de woning bieden onder één dak.

De grootste concurrenten van de Ikea zijn Leen Bakker, Trendhopper en meubelboulevards. Ikea onderscheidt zich van zijn concurrenten door een uniek concept te bieden. Ze voeren zelf het gehele proces uit; van geboorte tot verkoop.



De afgelopen vijf jaren kende Ikea een sterke groei in ontwikkeling. De verwachting voor de komende vijf jaren is een lichte groei. Dit is voornamelijk gebaseerd op de economische teruggang. De omzet van het bedrijf bedroeg in 2009 1,2 miljard euro. De totale bedrijfskosten waren 400 miljoen euro in 2009. 100 miljoen euro hiervan waren huisvestingskosten.

### Lentis

Lentis is een van de grootste instelling op het gebied van de gezondheidszorg in het noorden van Nederland. Lentis richt zich op de geestelijke gezondheidszorg; de klinische en de ambulante kant. De verhoudingen liggen 50% bij de psychiatrie en 50% bij verzorg- en verpleeghuiszorg. Bij Lentis zijn 4.500 medewerkers werkzaam.

De concurrenten van Lentis zijn voornamelijk zorgverzekeraars zoals Achmea. Lentis onderscheidt zich van zijn concurrenten door innovatief en vernieuwend te zijn. Ook onderscheidt Lentis zich doormiddel van de zorgkwaliteit op basis van de verhouding tussen prijs en kwaliteit. De afgelopen vijf jaren kende Lentis een sterke groei betreft de ontwikkelingen, de verwachtingen voor de komende vijf jaren is een lichte naar stabiele groei.

### Microsoft

Microsoft is een grote organisatie die over de gehele wereld vertegenwoordigt is. De core business van Microsoft is de verkoop en het ontwikkelen van software. Er zijn ongeveer 122.000 medewerkers werkzaam wereldwijd, waarvan er ongeveer 900 werkzaam zijn in Nederland.

Microsoft vindt eigenlijk niet dat zij echt concurrenten heeft. Bedrijven die in de buurt kunnen komen zijn eventueel Google en Nokia. Microsoft onderscheidt zich van zijn concurrenten door het als enige aanbieden van Package software. Ook heeft Microsoft Het Nieuwe Werken geïntroduceerd. Dus geen vaste werkplekken meer, maar flexplekken. Hierdoor is de productiviteit van de werknemers omhoog gegaan.

De afgelopen vijf jaar heeft het bedrijf te maken gehad met sterke groei en de verwachting is dat het bedrijf de aankomende vijf jaar te maken krijgt met lichte groei. Dit heeft vooral te maken met een nieuwe productlancering in de toekomst. De omzet bedroeg in 2009 in Nederland 1 miljard euro. De huisvestingskosten bedroegen 5,8 miljoen euro in Nederland.

### Randstad

Randstad is de grootste HR-dienstverlener van Nederland. Als marktleider in Nederland met een landelijk dekkend vestigingennetwerk staat Randstad midden in de wereld van werk. Randstad is dus werkzaam op de arbeidswereld en houden zich met name bezig met het uitzenden van personeel.

Er zijn wereldwijd 40.000 mensen werkzaam voor Randstad hiervan zijn 2500 werkzaam in Nederland. De grootste concurrenten van Randstad zijn: Adecco, Manpower en USG. Randstad onderscheidt zich van de concurrenten door innovatief te zijn op het gebied van kwaliteit en het verlenen van aanbod van het totale pakket van dienstverlening.<sup>16</sup>

Randstad heeft zich de afgelopen vijf jaar ontwikkeld met een lichte groei. Ook voor de komende vijf jaren verwachten ze een lichte groei te bereiken. De omzet van Randstad was in het jaar 2009 2 miljard euro in Nederland. De huisvestingskosten bedroegen toen 22 miljoen euro.

---

<sup>16</sup> Randstad (2010) Wat we doen: het beste uit mensen en organisaties.

### Stichting Triade(UMCG)

De Triade Groep is verbonden aan het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). De Triade Groep bestaat uit de Stichting Triade en de HanzeHolding BV, waarin meerdere BV's zijn ondergebracht. De Triade Groep levert ondersteunende diensten en infrastructurele voorzieningen die ten dienste staan van de primaire taken van het UMCG. De Stichting Triade zorgt voor de huisvesting van zogenoemde derde en vierde geldstroomprojecten. Dit houdt bijvoorbeeld huisvesting van Stichting Prevend en Pharma Bio Research in. Tevens verhuurt de stichting winkelruimte in het UMCG.

De core business van de stichting is business development op het gebied van zorg. Services waaronder huisvesting en administratie valt, finance hetgeen nieuwe bedrijven stimuleert, het maakt de groei van een klein naar een volwassenbedrijf mogelijk en real estate, hetgeen verhuren en beheren van vastgoed betekent, in en rondom het UMCG.

De stichting is alleen vertegenwoordigt in Nederland en is in Nederland actief in voornamelijk de segmenten onderwijs en zorg met vijftien medewerkers. Waaronder verstaan wordt de gezondheidszorg en onderzoeken.

Eigenlijk kan elk Universitair Medisch Centrum als concurrent worden gezien. Medicijnonderzoek hoort bij een ziekenhuis en Stichting Triade is een organisatie dat hiervoor zorgt. Zij onderscheidt zich hierdoor echter van de concurrentie doordat zij zich op het UMC-terrein bevindt, ze groeien flexibel mee met hun klanten en zijn niet gericht op winst.

De afgelopen vijf jaar heeft Stichting Triade te maken gehad met een sterke groei. De omzet is van ongeveer twee miljoen naar 7,5 miljoen gestegen. Het vastgoed is met een derde toegenomen en het aantal medewerkers is gegroeid van acht naar vijftien.

De komende vijf jaar wordt er ook een sterke groei verwacht. Stichting Triade heeft plannen om het vastgoed in vijf jaar te verdubbelen in en rondom het UMCG.

### USG People

USG People verleent gespecialiseerde arbeidsmarktdiensten in Europa, gericht op de marktsegmenten algemene uitzending, specialistische uitzending, professionele detachering en projecten, HR-services en customer care. Vanuit een aantal zelfstandige werkmaatschappijen worden de diverse diensten aangeboden. USG People is actief in twaalf Europese landen: België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Polen, Spanje, Zwitserland, Tjechie en Slowakije. De aandelen USG People staan genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam.<sup>17</sup> USG people is in Nederland werkzaam binnen het segment van Europese uitzend- en detacheringmarkt.

De grootste concurrenten van USG People is Randstad. USG People onderscheidt zich van zijn concurrent door een multibrandstrategie te voeren, met name andere merken, ander beleid, andere markt en zich te richten op een andere doelgroep dan de concurrent.

USG People realiseerde de afgelopen jaar een lichte krimp maar verwacht de komende jaar een lichte groei te ontwikkelen. USG realiseerde in 2009 een omzet van ruim 3 miljard euro.

### Organisatieprofiel Windesheim

Windesheim is een Christelijke Hogeschool in Zwolle. Die voornamelijk actief is in Overijssel en de Polder. De core-business van Windesheim is onderwijs. De segmenten waar Windesheim in werkt zijn allemaal gerelateerd aan onderwijs namelijk deeltijd, voltijd, dual

---

<sup>17</sup> USG people (2010) Over ons.

en internationaal onderwijs. De verhouding in deze segmenten is dat er waarschijnlijk steeds meer deeltijd onderwijs komt.

Windesheim heeft concurrenten namelijk de Saxion, Hanze, Hann en Call. En onderscheid zich door het hebben van een paar opleidingen zoals Sport en Media. Daarnaast is de landelijke trek ook van groot belang hoe Windesheim zich onderscheidt van zijn concurrenten. Windesheim heeft ruim 1700 werknemers ruim 20.000 studenten. De afgelopen 5 jaar heeft Windesheim te maken gehad met groei, daarvoor was er sprake van een sterke groei. Naar verwachting denkt Windesheim de komende jaren te maken te hebben met een groei, waarbij het wel om een kleinere groei gaat dan de afgelopen 5 jaar. Hierbij moet rekening gehouden worden dat deeltijd meer zal groeien dan voltijd.

#### **4.2 Vastgoedportefeuilleprofiel**

Deelvraag twee; " *Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van de betreffende organisatie?*" wordt per organisatie beantwoord. Per organisatie is een profiel gemaakt dat betrekking heeft op de invulling van de organisatie. Onderstaand worden de organisatieprofielen van alle op alfabetische volgorde beschreven.

##### Deloitte

De vastgoedportefeuille van Deloitte bestaat uit 20 actieve locaties, wat 110.000m<sup>2</sup> bedraagt. Daarnaast is er 30.000m<sup>2</sup> dat niet direct wordt gebruikt door Deloitte. In elke provincie is Deloitte gevestigd waardoor het een brede geografische spreiding heeft. Maar over het algemeen is Deloitte vooral in de Randstad gevestigd.

Deloitte haar vastgoedportefeuille bestaat voor 100% uit kantoren, waarbij alles is gehuurd. Dit betekent dat het vastgoed niet als beleggingsobject wordt gebruikt en ook niet terug komt op de balans. Het is immers geen eigendom van Deloitte. De afdeling is verantwoordelijk voor de hele vastgoedportefeuille.

Deloitte heeft te maken met leegstand van ongeveer 25%, maar dit drukt niet op de resultaten, er wordt namelijk veel onderverhuurd. De huurtermijn voor nieuwbouw bedraagt bij Deloitte 10 jaar en anders 5 jaar.

Deloitte verwacht de komende jaren een mutatie. Er wordt nu namelijk onderzocht wat de mogelijkheden zijn om bepaalde werkzaamheden te verhuizen naar India. Dit heeft als gevolg dat er minder vierkante meters nodig zijn. Wat een impact zal hebben op de vastgoedportefeuille.

##### FloraHolland

De vastgoedportefeuille van FloraHolland bestaat uit zes locaties, samen 2,5 miljoen vierkante meter. Van deze 2,5 miljoen vierkante meter is 2 miljoen in eigendom van FloraHolland, de resterende 0,5 miljoen is van handels- en exportbedrijven, maar bevindt zich wel op de marktplaatsen van FloraHolland. De zes locaties van FloraHolland zijn verspreid gelegen over Nederland, FloraHolland heeft namelijk een locatie in Aalsmeer, één in Naaldwijk, Rijnsburg, Venlo, Bleiswijk en Eelde.

De vastgoedportefeuille van FloraHolland, welke volledig in eigendom is van FloraHolland, bestaat voor circa 95 procent uit logistieke ruimten/opslagruimten. De overige vijf procent van de portefeuille zijn kantoren.

De waarde van de complete vastgoedportefeuille op de balans is circa 600 miljoen. De totale balans komt op een bedrag van 900 miljoen euro. De vastgoedportefeuille bedraagt dus tweederde deel van de gehele balans.

Veertig procent van het totale vastgoed van FloraHolland is verhuurd. De huurcontracten hiervoor hebben een duur van één jaar, zodat klanten flexibel kunnen zijn. De leegstand waarmee de organisatie te maken heeft is iets hoger dan voorheen, namelijk zo'n vier à vijf procent, dit is voor FloraHolland echter nog beperkt.

Bij FloraHolland bestaat er niet één afdeling die volledig verantwoordelijk is voor de vastgoedportefeuille. Het gebruik van het vastgoed ligt bij de vestiging zelf. De manager van de vestiging is verantwoordelijk voor de kosten en opbrengsten verbonden aan het vastgoed, maar het eigendom ligt op directieniveau. De vestigingen zijn dus integraal verantwoordelijk voor de eigen omzet en kostenstructuur. Een afdeling CREM binnen de organisatie moet nog verder ontwikkeld worden.

#### Gemeente Bergen op Zoom

De vastgoedportefeuille van de Gemeente Bergen op Zoom bestaat uit ongeveer tweehonderd locaties. Het aantal vierkante meters hiervan is niet bekend. Dit komt doordat de database van de vastgoedportefeuille nog in ontwikkeling is. Er bestaat wel een overzicht van de panden die de gemeente heeft, maar niet alle data over de panden is bekend.

De vastgoedportefeuille van de Gemeente Bergen op Zoom is zeer divers. Zo heeft de gemeente een klein deel aan kantoren, fabrieken, opslagruimten en woningen. Tevens heeft de gemeente een winkel. Deze typen vastgoed betreffen ongeveer vijf procent van de portefeuille. Daarnaast heeft de gemeente ongeveer tien sporthallen, musea, wijk- en buurtcentra, een molen, een gemeentewerf, zorghuisvesting, scholen en parkeergarages. De vastgoedportefeuille van de Gemeente Bergen op Zoom is dus een zeer heterogene portefeuille, waardoor vergelijkingen binnen de vastgoedportefeuille moeilijk te maken zijn.

Van de totale vastgoedportefeuille heeft de gemeente 95 procent in eigendom en huurt zij vijf procent. Binnen de vastgoedportefeuille heeft de gemeente ook vastgoed als beleggingsobject. Dit is in de loop der tijd zo gegroeid en is dus geen bewuste keuze. De gemeente wil dit niet meer, omdat het vastgoed niet gebruikt wordt voor de core-business. Hierin is te zien dat de gemeente met het vastgoed dus de doelstellingen wil ondersteunen, wat al inzicht geeft in feit dat de gemeente CREM toepast.

De Gemeente Bergen op Zoom heeft wel te maken met leegstand, maar het percentage hiervan is niet bekend. Groot is deze leegstand niet, omdat ze alles verhuurd wil krijgen en hier dan ook op gestuurd wordt. Mutaties worden de komende jaren veel verwacht, met name door de verkoop van vastgoed dat ze gaan afstoten voor bezuiniging.

#### Ikea

Ikea is een groot bedrijf met wereldwijd 231 woonwarenhuizen. Hiervan zijn twaalf gevestigd in Nederland. Ook beschikt Ikea over vijf magazijnen en een hoofdkantoor. Dit is allemaal vastgelegd in een database. De vestigingen zijn vooral terug te vinden in de Randstad. Eigenlijk waar de meeste mensen wonen.

Het type vastgoed van Ikea bestaat vooral uit opslagruimte (15%) en winkelruimte (85%). Alle winkels zijn in eigendom van Ikea. Alle magazijnen die Ikea in bezit heeft worden gehuurd.

De waarde van de complete vastgoedportefeuille op de balans bedraagt 535 miljoen. Het procentuele aandeel van het vastgoed op de totale balans bedraagt 1 miljard. Ikea heeft niet te maken met leegstand. Alle vestigingen worden gebruikt. Hiermee onderscheidt Ikea zich ook op het gebied van CREM. Ze gaan effectief met hun vastgoed om en hebben een goed doordacht plan van aanpak als het om vastgoed gaat.

De gemiddelde huurtermijnen bedragen tien jaar. Ikea verwacht voor de komende jaren wel mutaties. Dit komt doordat ze meer winkels zullen bouwen en winkels zullen gaan uitbreiden.

#### Lentis

Lentis is een grote instelling in het noorden van Nederland met 300 verschillende gebouwen. Lentis heeft 250.000 vierkante meter in bezit.

Dit is allemaal vastgelegd in een database. Lentis is voornamelijk actief in de provincie Groningen en de Kop van Drenthe maar heeft ook een aantal vestigingen in Hilversum, Apeldoorn, Enschede, Emmen, Drachten en voor komende jaren zal Lentis zich uit gaan breiden in Leeuwarden, Almere en Arnhem.

Lentis heeft in 2009 1,2 miljard aan omzet gegenereerd, de bedrijfskosten bedroeg toen 25 a 26 miljoen. De vastgoedportefeuille bestaat voor 35% uit kantoren, 30% uit klinieken, 15% aan andere woonvormen en 20% uit ondersteunende gebouwen. Hiervan is 60% in eigendom van Lentis en 40% is huur.

Lentis heeft geen vastgoed als beleggingsobject maar kijkt voor de aankoop of bouw van vastgoed wel naar de courantheid van het gebouw.

De actuele waarde van de vastgoedportefeuille bedraagt 150 miljoen. Lentis heeft nauwelijks met leegstand te maken. Op dit moment bedraagt de leegstand dan ook 3%. Wel heeft Lentis te maken met constante mutaties binnen de vastgoedobjecten.

#### Microsoft

Microsoft is een groot bedrijf met 632 locaties van in totaal 3 miljoen vierkante meter wereldwijd. Hier is een zeer uitgebreid en goed bijgehouden database van aanwezig. 95% van de locaties bestaat uit kantoren. De overige 5 procent bestaat uit woningen voor werknemers. 44% van al het vastgoed heeft microsoft in eigendom. De overige 56% wordt gehuurd door het bedrijf.

Microsoft heeft ook te maken met leegstand. Gemiddeld zijn de huurtermijnen van Microsoft 5 jaar. Ze hebben huurcontracten van zowel 10 als 1 jaar. Het bedrijf verhuurd ook nog ongeveer 80.000 vierkante meter wereldwijd aan derden.

In de toekomst verwacht het bedrijf zeker mutaties. De ambitie is er om in de toekomst minder vierkante meters te gebruiken per werknemer.

#### Randstad

De vastgoedportefeuille van Randstad bestaat uit 185 locaties. Deze locaties beslaan 64.000 vierkante meter. Randstad heeft vestigingen in het gehele land in bijna alle grote steden. Randstad heeft hiervan een database. Het type vastgoed van de portefeuille bestaat met name uit kantoor (40%) en winkels (60%).

De afdeling CREM is geheel verantwoordelijk voor alle delen van de vastgoedportefeuille. Randstad heeft met meer dan tien procent leegstand te maken.

De huurtermijnen zijn gemiddeld twee of drie jaren. Er bestaan zowel huurcontracten van vijf jaar, maar er zijn ook veel jaarcontracten. Randstad heeft ook huurders. 4000m<sup>2</sup> wordt verhuurd aan derden. Ook zullen er komende jaren mutaties zijn, dit is een continue ontwikkeling. In de toekomst wil Randstad minder vierkante meters gaan huren. Dit zonder dat het de organisatie in de weg staat.

#### Stichting Triade(UMCG)

De vastgoedportefeuille van Stichting Triade bestaat uit zes locaties, hetgeen samen voor 35.000 vierkante meter zorgt. Voor deze portefeuille bestaat geen database. Gegevens worden echter wel exact bijgehouden, maar er zijn vier personen die zich hiermee bezighouden. Een database is dus niet nodig, omdat deze mensen overal vanaf weten aangezien de portefeuille niet erg groot is. Wel willen ze dit systeem verder automatiseren. De gehele vastgoedportefeuille is gelegen in Groningen. Vijf locaties bij het UMCG en één locatie aan de Verlengde Herenweg in Groningen.

Van de 35.000 vierkante meter is 16.000 vierkante meter in gebruik als kantoren.

Van de vastgoedportefeuille heeft Stichting Triade een derde in eigendom en huurt zij de rest. Echter huren zij vastgoed maar verhuren het daarna weer. Ongeveer drie procent is niet verhuurd en staat leeg, het overige van het vastgoed is verhuurd.

Stichting Triade wil mutaties hebben. Dan worden bedrijven namelijk te groot voor hun gebouwen en is er dus van een klein bedrijf een volwassenbedrijf ontstaan. Tevens zullen er mutaties ontstaan doordat bedrijven elders goedkopere locaties kunnen vinden, hier maakt de Stichting zich overigens geen zorgen om.

#### USG People

USG People heeft een vastgoedportefeuille van 521 locaties. Dit is vastgelegd in een database. Het type vastgoed van USG People bestaat vooral uit kantoor (2x hoofdkantoor) en de rest zijn winkels (uitzendbureaus). Al dit vastgoed is huur.

USG People is verantwoordelijk voor alle afdelingen van de vastgoedportefeuille. Het bedrijf bezit verder geen beleggingsobjecten.

USG People heeft te maken met leegstand. Er staan namelijk 59 vestigingen leeg. USG People verwacht de komende jaren ook mutaties. Dit komt doordat USG People verschillende uitzendbureaus gaat laten fuseren. Wat als gevolg heeft dat er minder vestigingen nodig zijn. De fusies hebben dan ook gevolgen op de vastgoedportefeuille van USG People.

#### Windesheim

Windesheim heeft nu een hoofdvestiging wat de campus is, een vestiging in de binnenstad van Zwolle in de Pauperstraat, een vestiging in Lelystad, twee vestigingen in Almere (wat in september 1 wordt en nog een paar pioniers in Apeldoorn en Hardenberg. Windesheim beschikt over een database van zijn vastgoedportefeuille.

De vastgoedportefeuille van Windesheim bestaat uit een mix van kantoren, winkels en scholen. Dit komt doordat in elk gebouw alle 3 vastgoedtypes voorkomt. In totaal bestaat de vastgoedportefeuille van Windesheim 102.993m<sup>2</sup>. 10,8% hiervan is huur en de resterende 89,2% is eigendom. Windesheim gebruikt het vastgoed niet als een beleggingsobject. De afdeling die zich met CREM bezig houdt is verantwoordelijk voor de gehele vastgoedportefeuille van Windesheim. Windesheim heeft te maken met leegstand, maar dat verschilt per plaats. Zo is er in Lelystad een leegstand van 20%, in de binnenstad van Zwolle 40% en wordt het in Almere na september een leegstand van ongeveer 25%. In september 2011 zal er een mutatie komen in Almere, waarbij 2 gebouwen samengevoegd worden naar 1 gebouw. De huurtermijnen verschillen, zo is er in Lelystad een termijn van 5 jaar, in Almere 15 jaar en in de binnenstad 10 jaar. Gemiddeld is het huurtermijn van Windesheim 10 jaar.

### 4.3 CREM-profiel

Deelvraag drie; *“Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij de betreffende organisatie?”* wordt per organisatie beantwoord. Per organisatie is een profiel gemaakt dat betrekking heeft op de invulling van de organisatie. Onderstaand worden de organisatieprofielen van alle op alfabetische volgorde beschreven.

#### Deloitte

Deloitte heeft het vastgoed niet in eigendom, dit heeft als gevolg dat de beschrijvingen van het Joroff model niet helemaal van toepassing zijn. Deloitte zit tussen niveau 4 ondernemer en niveau 5 strateeg. Er wordt landelijk gekeken naar het gegeven en opereren op de strategie van Deloitte. Wat in beide niveaus aan de orde komen.

De afdeling CREM valt in het organogram onder Finance en Management. Daarnaast zijn er marktsectoren waar een afdeling Real Estate is, deze is gekoppeld aan de meeste afdelingen. Ook is er in het organogram te maken met een GSC(GroupSupportService) die zich bezig houdt met de samenwerking in het organogram. Vijf jaar geleden was de samenwerking met de GSC minder waardoor er meer ketens van managers bestond. Dit is nu niet meer zo. De komende 5 jaar wordt er verwacht dat er bepaalde ondersteunende afdelingen worden verplaatst, dit hoeft niet meteen India te zijn, maar dan kunnen ook oost Europese landen zijn.

Wanneer het om zelfstandige beslissingen gaat, moet de afdeling altijd overleggen met de Raad van Bestuur of de Raad van Commissaris. Bij het vastgoed gaat het dan ook vaak om grote contracten waardoor er niet alleen een beslissing gemaakt mag worden. De afdeling die zich bezig houdt met CREM legt maandelijks verantwoording af bij de Raad van Bestuur en de Raad van Commissaris.

Een fusie zal niet snel plaatsvinden, dit in verband met de Big Four. Deze bedrijven zouden namelijk niet mogen samenwerking in verband met de concurrentieverhouding. Er zou eerder een splitsing plaatsvinden. Maar wanneer dit toch het geval zou zijn zou dit invloed hebben op de vierkante meters waar de afdeling CREM mee te maken krijgt. Zij zouden hier dus anders mee om moeten gaan. En wanneer er plannen zouden zijn voor een fusie dan zou de afdeling CREM hierin betrokken worden. Er zal onderzoek gedaan worden naar de gevolgen wat een fusie met zich mee brengt. Door deze onderzoeken en rapporten heeft CREM niet meteen invloed, maar zal wel mee genomen worden in de afweging.

Het taakveld op het gebied van algemeen management zijn helemaal ingevuld door de afdeling CREM. Op het taakveld vastgoedmanagement wordt niet alles ingevuld, 10% hiervan is uitbesteed waaronder de juridische onderdelen. De taakveld op het gebied van bouwprojectmanagement wordt niet volkomen zelf gedaan. Hiervan wordt ongeveer 50/60% van uitbesteed. Het laatste taakveld op het gebied van facility management wordt gedaan door de afdeling CREM, maar ook voor een groot gedeelte door de afdeling Finance. Uit dit taakveld wordt ongeveer 20% uitbesteed en zitten 3 vaste contracten op. Naast de 9 medewerkers zijn er 18 beleids- en inkomenmedewerkers die voor de verschillende taakvelden werken. Proces waar doorheen gelopen wordt gaat door alle 4 taakvelden. Er is dus een sterk verband tussen de taakvelden. De samenwerking tussen de 4 taakvelden is heel intensief, in het gehele proces heb je steeds met elkaar te maken. Het zwaartepunt ligt bij het algemeen management en vastgoedmanagement en wanneer er naar tijdbesteding wordt gekeken ligt het zwaarte punt bij bouwprojectmanagement en facility management.

De toegevoegde waarden die de Stichting de afgelopen vijf jaar heeft gerealiseerd zijn:

- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen(Het Nieuwe Werken is ingevoerd)
- Flexibiliteit vergroten
- Risico's reduceren
- Kosten besparen
- Milieueffecten reduceren (BREEAM certificering van kantoren en duurzaamheid)

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen
- Flexibiliteit vergroten
- Risico's reduceren
- Kosten besparen
- Milieueffecten reduceren
- Arbeidsproductiviteit verhogen
- Innovatie bevorderen

### FloraHolland

FloraHolland bevindt zich, in het model van Joroff, tussen het niveau van de controller en het niveau van de handelaar. Er bestaat een database van de vastgoedportefeuille, waardoor het vastgoed in kaart is gebracht met de daarbij horende kosten. Nu schuift de organisatie langzaam richting niveau drie, het niveau van de handelaar.

Binnen het organogram van FloraHolland is CREM niet aan te wijzen. Formeel bestaat dit namelijk nog niet binnen de organisatie, maar extern wel onder de Facility Management afdeling binnen de vestiging Naaldwijk. Vijf jaar geleden was dit nog niet het geval, toen bevond het zich bij de stafafdelingen, bij communicatie- en coöperatiezaken. In de toekomst zal dit weer net als eerder worden, of er ontstaat een staforganisatie.

De vastgoedadviseur van FloraHolland mag zelf geen beslissingen nemen. Hij moet verantwoording afleggen aan de directie en als het gaat om bedragen hoger dan een miljoen dan gaat het bestuur erover. Het bestuur van FloraHolland komt elke twee weken bij elkaar, de directie komt elke week bij elkaar en de vastgoedadviseur legt elke twee à drie weken verantwoording af, dit is echter afhankelijk van het moment.

Indien FloraHolland te maken krijgt met overnames of fusies,dan zal CREM hierop invloed hebben. CREM zal er direct mee te maken krijgen, omdat er aan de kant van het vastgoed van alles gebeurt indien en sprake is van een overname of fusie.

Binnen FloraHolland worden veel punten uit de taakvelden ingevuld. Er zijn echter wel punten die worden uitbesteed. Ongeveer veertig tot vijftig procent van het projectmanagement en het facility management wordt uitbesteed, hierbij moet gedacht worden aan de grote kant van de projecten en het technische beheer, het onderhoud, de catering en de schoonmaak en dergelijke.

De afdeling FM binnen de gehele organisatie is verantwoordelijk voor de taakvelden Vastgoedmanagement, Projectmanagement en Facility Management. Het Algemeen Management wordt ingevuld door de directie.

De vastgoedadviseur zorgt voor de afstemming op het Algemeen Management.



De toegevoegde waarden die het afgelopen jaar zijn gerealiseerd:

- Organisatieverandering ondersteunen, de fusie naar FloraHolland
- Kosten besparen
- Milieueffecten reduceren

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Flexibiliteit vergroten
- Kosten besparen

### Gemeente Bergen op Zoom

De Gemeente Bergen op Zoom bevindt zich deels op het niveau van de strateeg. Binnen de afdeling waar CREM wordt uitgevoerd is er veel overleg en wordt er meegedacht met de directie. Dit zijn activiteiten die duiden op het niveau van de strateeg, terwijl niveau 2 van het Joroff model nog niet geheel op orde is. De database van de vastgoedportefeuille is namelijk nog in ontwikkeling. Er bestaat wel een overzicht van de panden die de gemeente heeft, maar niet alle data over de panden is bekend, waardoor de panden nog niet vergeleken kunnen worden. Dit wordt voor de Gemeente Bergen op Zoom sowieso een taak dat niet tot moeilijk uitgevoerd kan worden, omdat het vastgoed erg heterogeen is.

Binnen de Gemeente Bergen op Zoom is CREM gevestigd bij het team Vastgoed. Dit team maakt deel uit van de afdeling Vastgoed en Projecten. Als er naar het beleid gekeken wordt, dan zit het vastgoedbeleid, gevoerd door vier accountmanagers tegen de beleidsafdelingen(bijvoorbeeld cultuurbeleid) aan. De accountmanagers met elk hun eigen terrein overleggen continu met de medewerkers van de beleidsafdelingen om daarna acties te kunnen ondernemen. Hierdoor wordt het vastgoedbeleid goed afgestemd op de verschillende beleidsvelden binnen de gemeente.

Deze opbouw in de afdeling Vastgoed en Projecten was er vijf jaar geleden nog niet, vanaf 1 juli is het formeel inwerking gegaan.

De meeste beslissingen die genomen worden gaan niet via CREM maar via het College van B&W, zoals beslissingen over huurcontracten en de verkoop van panden. Indien er geld nodig is gaan de beslissingen via de raad. Het College en de Raad nemen dus uiteindelijk de besluiten. Het team vastgoed maakt de ambtelijke adviezen en voert uit. Degene aan wie het team verantwoording aflegt is tevens het College, maar ook aan de Raad. Verantwoording afleggen aan het College gebeurt echter vaker, dit gebeurt namelijk wekelijks.

De kosten van CREM worden wel doorberekend aan interne klanten, dit gebeurt kostendekkend. Indien zij aan commerciële partners gaan verhuren, zal de gemeente dit marktconform doen. Deze regelingen zijn het gevolg van de cultuuromslag binnen de gemeente. Eerder was het namelijk zo dat de gemeente de kosten betaalde en de partij gratis in het gebouw mocht verblijven en daar zat soms geen huurcontract onder, hierdoor was de huursubsidie die gemeente uitgaf niet inzichtelijk en dit wil de gemeente veranderen.

De taakvelden uit het model Concern- en managementexpertise zijn over het algemeen allemaal ingevuld binnen de Gemeente Bergen op Zoom. Een deel van de beheertaken en het bouwmanagement is wel uit te besteden, mits het opdrachtgeverschap stevig binnen de gemeente is verankerd, zodat zij wel de regie in handen houden. Op termijn zouden meer onderdelen uitbesteedt kunnen worden, maar momenteel wil de gemeente zoveel mogelijk taken zelf uitvoeren om kennis en expertise op te bouwen.

Het algemeen management wordt gevormd door de vier accountmanagers plus een teamleider. De afdeling Vastgoed en Projecten is niet verantwoordelijk voor de dienstverlening met betrekking tot het taakveld Huisvestingsmanagement. Er is namelijk onderscheidt aangebracht tussen de eigenaarsrol en de gebruikersrol. Hierdoor voert de afdeling Vastgoed en Projecten geen operationele facilitaire beheerstaken uit.

Het Vastgoedmanagement is ondergebracht bij het team Vastgoed, in dit team is ook een vastgoedeconoom geplaatst en een jurist.

Het bouwprojectmanagement wordt niet door het team Vastgoed gedaan, maar vindt wel plaats binnen de afdeling Vastgoed en Projecten. Als er nieuwbouw moet komen geeft het team Vastgoed wel de opdracht aan het team Projecten, waarbij het Programma van Eisen ook via het team Vastgoed verloopt.

De verbanden tussen de vier taakvelden worden gelegd door de accountmanagers. Zij zorgen ervoor dat het vastgoedbeleid wordt afgestemd op de verschillende beleidsvelden binnen de gemeente.

De toegevoegde waarden die het afgelopen jaar zijn gerealiseerd binnen het team Vastgoed zijn:

- Organisatieverandering ondersteunen en
- De flexibiliteit vergroten (door de huurtermijnen aan te pakken).

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- De flexibiliteit vergroten (er moeten meer multifunctionele locaties komen)
- Kosten besparen.

### Ikea

Ikea heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld op het gebied van CREM en staat op niveau 5 op de ladder van het Joroff model. Dit omdat de afdeling CREM valt onder het topmanagement. Ook wordt er meegedacht met de directie.

CREM staat in de organogram naast de directie, het organogram zag er vijf jaren geleden hetzelfde uit als op dit moment. Ook verwachten ze dat dit in de toekomstige vijf jaren hetzelfde blijft. De afdeling CREM mag niet zelfstandige beslissingen nemen, er is een lange weg om goedkeuringen te krijgen. De afdeling CREM moet verantwoording afleggen bij de Raad van Bestuur. De kosten van de afdeling CREM worden marktconform doorberekend aan de klant.

Fusies zullen niet gebeuren bij Ikea. Ikea hanteert een eigen concept en proces. Ze zullen dus niet zo snel fuseren met een bedrijf of een bedrijf overnemen. Er is namelijk niet een bedrijf wat lijkt op Ikea.

De taakvelden die bij de afdeling CREM ingevuld worden zijn voor het algemeen management de locatiebeslissing en het budget en financiële criteria. Qua vastgoedmanagement worden de taakvelden vastgoed- en huisvestingsgegevens, haalbaarheids- en financiële analyses en onderhandelingen/contracten uitgevoerd. De taakvelden van het facility management en het bouwprojectmanagement worden volledig ingevuld binnen de afdeling.

Bij Ikea worden verschillende taken uitbesteed, facility management wordt voor 60% uitbesteed, 20% van het vastgoedmanagement en 100% van het projectmanagement wordt uitbesteed. Er zijn in totaal 11 medewerkers werkzaam op het gebied van CREM.

De zwaartepunt binnen de takenvelden van CREM ligt vooral binnen projectmanagement en facility management.

De toegevoegde waarden die Ikea de afgelopen vijf jaren heeft gerealiseerd zijn:

- Arbeidssatisfactie verhogen
- Marketing ondersteunen (meer parkeerplaatsen gebouwd)
- Flexibiliteit verhogen
- Kosten besparen
- Vastgoedwaarde verhogen
- Milieueffecten reduceren. (Energieopslag in de bodem)

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Kosten besparen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren.

#### Lentis Vastgoed

Lentis heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld op het gebied van CREM, vijf jaren geleden stonden ze nog op de eerste trap van het Joroff model: uitvoerder. Inmiddels staan ze tussen niveau vier en vijf in, dit is een sterke groei in de afgelopen vijf jaren.

Lentis vastgoed staat los van Lentis zorg en heeft daarom ook een eigen organogram. CREM kan worden opgesplitst in de volgende taakgebieden: Directie, management, staf, portefeuillemanagement, projecten en beheer. Er zijn op dit moment 20 medewerkers werkzaam bij Lentis vastgoed. Lentis verwacht dat de organogram de komende vijf jaren hetzelfde eruit zal blijven zien.

Lentis vastgoed neemt samen met de Raad van Bestuur alle beslissingen op het gebied van vastgoed. Een keer in de zes weken komt het management van afdeling vastgoed samen met de Raad van Bestuur. Lentis vastgoed heeft geen invloed op de overnames, wel heeft het invloed op de afdeling CREM namelijk een verdubbeling van de beddenscapaciteit en meer huurpanden in de portefeuille.

Alle taakvelden van het model concern – en managementexpertises worden ingevuld bij Lentis vastgoed. Alleen de algehele goedkeuring wordt gedaan door de Raad van Bestuur. Lentis vastgoed besteedt niet veel uit, het meeste houden zij in eigen beheer. Op de kleinere locaties wordt de beveiliging en voeding wel uitbesteed. De samenwerking bij Lentis vastgoed is erg intensief, dit komt voornamelijk doordat de medewerkers onder een baas werken op een afdeling.

De toegevoegde waarden die Ikea de afgelopen vijf jaren heeft gerealiseerd zijn:

- Organisatieverandering ondersteunen (Een gebouw is opnieuw gebouwd in de meest moderne manier van zorg).
- Flexibiliteit vergroten
- Vastgoedwaarde verhogen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren.

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- De vastgoedwaarde verhogen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren.

### Microsoft

Microsoft bevindt zich op niveau vijf: de strateeg in het model van Joroff. De afdeling opereert op het topmanagement en er vindt veel overleg plaats. Ook wordt er meegedacht met de directie. De CREM afdeling valt in het organogram onder finance. Vijf jaar geleden was de organisatie nog veel kleiner. Over vijf jaar zal er minder aan facility management gedaan worden.

De afdeling mag helemaal niet zelfstandig beslissingen maken. Alles moet in overleg. Verantwoording moet afgelegd worden aan de afdeling finance en business en dit gebeurt elke keer wanneer er een huurcontract wordt afgesloten, wanneer er een project bezig is en per vervaldatum van een huurcontract.

De afdeling heeft veel invloed op een eventuele overname of fusie en de eventuele overname of fusie heeft ook weer invloed op de afdeling. Elke afdeling werkt nauw met elkaar samen en veel dingen worden overlegt. De afdeling wordt dan ook overal bij betrokken tot in detail, vandaar de hoeveelheid van invloed. Kosten worden alleen in USA doorberekent, dit gebeurt dan kostendekkend.

Op de afdeling zijn 105 mensen werkzaam wereldwijd. Deze werknemers houden zich vooral bezig met het afstemmen huisvesting en bedrijfsbeleid, locatiebeslissing, het volledig analyseren van transacties en contracten, het technisch beheer, meubilair en werkplek verzorgen, het inhuren van diensten en voornamelijk veel projectrealisatie. Het zwaartepunt ligt bij het algemeen management. De samenwerking op de afdeling is erg intensief, alle taakvelden lopen in elkaar over.

De toegevoegde waarden die Microsoft de afgelopen vijf jaren heeft gerealiseerd zijn:

- Arbeidsproductiviteit verhogen
- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen
- Flexibiliteit vergroten
- Risico's reduceren
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren.

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Arbeidsproductiviteit verhogen
- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Flexibiliteit vergroten
- Kosten besparen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren.

## Randstad

Randstad plaatst zichzelf op zowel niveau drie als op niveau vijf. De heer Ykema vindt niveau vier niet op zijn plaats in het model. Bij niveau vier moet namelijk het vastgoed onder een B.V vallen, wat bij Randstad niet het geval is, maar de afdeling opereert wel zelfstandig.

De afdeling CREM is in de organogram in de stafafdeling gevestigd onder de CFO. Dit is de afgelopen vijf jaren precies zo geweest en zo zal het in de toekomst ook zo blijven. De afdeling CREM mag zelfstandig beslissingen nemen tot het bedrag van €50.000.

Alle taken binnen het model concern- en managementexpertises worden ingevuld op de afdeling CREM. Behalve de algehele goedkeuring. Dit wordt door de CFO gedaan.

Binnen de invulling van de taken ligt met name de nadruk bij projectrealisatie en facility management. Er zijn in totaal negen medewerkers werkzaam op de CREM afdeling. De samenwerking op deze afdeling is erg intensief. De verbanden tussen de vier taakvelden; algemeen management, vastgoedmanagement, facility management en bouwprojectmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

De toegevoegde waarden die Randstad de afgelopen vijf jaren heeft gerealiseerd zijn:

- Arbeidssatisfactie verhogen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen
- Flexibiliteit verhogen
- Risico's reduceren
- Kosten besparen (kostenpatroon snel laten dalen)
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren. (ISO gecertificeerd wat inhoudt dat Randstad aantoonbaar verantwoord onderneemt. )

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Flexibiliteit vergroten
- Kosten besparen
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren.

## Stichting Triade(UMCG)

De Stichting Triade bevindt tussen niveau vier en vijf in het Joroff model, de ondernemer en de strateeg. Zij realiseren vastgoed op basis van vraag, het niveau van de ondernemer. De Stichting is wel bezig met onderzoek en zal daarbij risico's moeten nemen. Dit probeert zij tegen benadering te doen, dus het is niet alleen reageren op de vraag van klanten. Dit is de reden dat de Stichting zich bevindt tussen de ondernemer en de strateeg.

Het organogram van de Stichting bestaat uit een aantal BV's. Onder de Stichting staan de BV's Hanzeborg, Hanzeadministraties, Hanzepoort en Hanzezorg. Onder Hanzeborg zit al het vastgoed, onder Hanzeadministraties zitten de services, Hanzepoort is opgebouwd uit de deelnemingen en Hanzezorg is de groep van bedrijven. De Stichting bestaat uit een directeur met daaronder het vastgoedbeheer, de administratie en het business development.

CREM is niet opgenomen in het organogram van de Stichting. Als het echter ergens in het organogram geplaatst moest worden dan stond CREM onder de manager van het Vastgoedbeheer.

Vijf jaar geleden zag het organogram er geheel anders uit, zonder de BV's en het Business development. In de toekomstige vijf jaar zullen er geen grote veranderingen plaatsvinden. Het enige is dat de afdelingen zullen groeien, qua medewerkers en dergelijke.

De besluiten van de Stichting Triade zitten achter de Holding, zij geven het beleid en sturen de Stichting. Als de Holding besluiten neemt worden ze uitgevoerd. De taken van de afdelingen kunnen echter vrij ingevuld worden. Zo mag de manager van het Vastgoedbeheer het beheer zelf een invulling geven, maar er is wel verantwoordingsplicht. Deze verantwoording dient afgelegd te worden bij de directie van de Stichting en uiteindelijk aan de Raad van het Bestuur. Dit laatste gebeurt eenmaal per jaar en het verantwoording afleggen aan de directie gebeurt regelmatig.

De taakvelden uit het model Concern- en managementexpertise zijn voor een groot deel allemaal ingevuld binnen de Stichting. Alleen onder het taakveld Projectrealisatie wordt het toezicht en de kosten en kwaliteit uitbesteed, echter heeft de Stichting hier wel de verantwoordelijkheid over. Het punt meubilair en werkplek, onder het taakveld facility management, vindt ook niet plaats binnen de Stichting zelf.

Het Algemeen management wordt uitgevoerd door de manager van het Vastgoedbeheer en de directeur. Het Vastgoedmanagement wordt uitgevoerd door het Vastgoedbeheer, deels door de directie (de onderhandelingen en contracten) en deels door de administratie (rendement en boekwaarden). Het facility management wordt voornamelijk uitgevoerd door de Hanzeborg, behalve het boekhouden van de huisvestingskosten, dit wordt gedaan door de administratie. Het Projectmanagement wordt gedaan door het Vastgoedbeheer (PvE en ontwerp, nieuwbouw/verbouw) en door de Hanzeborg. Echter moet de kanttekening gemaakt worden dat bij het projectmanagement een opdeling is, van projectmanagement van ontwikkeling en projectmanagement bij bouw, deze laatste wordt volledig uitbesteed.

De samenwerking tussen de vier taakvelden is erg intensief. De reden hiervan is het aantal medewerkers van de Stichting. Vijftien medewerkers betekent dat er een goede, intensieve samenwerking mogelijk is.

De toegevoegde waarden die de Stichting de afgelopen vijf jaar heeft gerealiseerd zijn:

- Marketing ondersteunen
- Kosten besparen
- Vastgoedwaarde verhogen
- Innovatie bevorderen
- Risico's reduceren

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Marketing ondersteunen
- Kosten besparen
- Vastgoedwaarde verhogen
- Innovatie bevorderen
- Risico's reduceren

Er zijn dus geen specifieke veranderingen in de toekomst.

## USG People

USG People staat voornamelijk op niveau 4 van het Joroff model als ondernemer. Als er naar alle aspecten wordt gekeken, is niet alles van toepassing. Maar hoofdzakelijk opereert USG People op niveau 4.

Fusies hebben een grote invloed op CREM, huurcontracten lopen namelijk nog door. USG People zit dus vast aan de huurcontracten aangezien deze vaak getekend zijn voor de langere termijn. De kosten van CREM worden doorberekend aan de interne klanten door middel van de integrale kostprijs en is dus kostendekkend.

Er wordt bijna niets van de taakvelden uitbesteed alleen een klein gedeelte van technisch onderhoud. Wanneer er naar de taakvelden van het Concern- en managementexpertises wordt gekeken wordt niet alles door de afdeling CREM gedaan. Sommige werkzaamheden wordt bijvoorbeeld verricht door de afdeling financiën.

Binnen USG People op de afdeling CREM zijn in totaal 18 medewerkers werkzaam die allemaal werkzaam zijn in Nederland. De samenwerking tussen deze taakvelden is erg intensief. Het zwaartepunt van de taakvelden ligt met name bij vastgoedmanagement aangezien USG People daar zelf het meeste invloed op heeft.

De toegevoegde waarden die USG People de afgelopen vijf jaren heeft gerealiseerd zijn:

- Organisatieverandering ondersteunen (gerealiseerd door fusies die plaats vonden)
- Flexibiliteit vergroten (doormiddel van de portefeuille en door het kijken naar nieuwe werken)
- Kosten besparen (vooral gekken hoe iets beter kan, gaat hierbij om m2 per medewerker, huurcontracten en de leegstand.)

De toegevoegde waarden waar de komende vijf jaar de focus zal liggen zijn:

- Arbeidsproductiviteit verhogen ( bezig met het invoeren van het nieuwe werken)
- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Marketing ondersteunen
- Organisatieverandering ondersteunen (doormiddel van de fusies van bepaalde uitzendbureaus)
- Flexibiliteit vergroten
- Kosten besparen
- Milieueffecten reduceren

## Windesheim

Wanneer er naar het Joroff model wordt gekeken valt Windesheim onder niveau 5 Strategie. Windesheim heeft een meerjarenplan tot 2020 met een duidelijke visie erin, hierdoor valt niveau 3 weg. Windesheim levert het niet als belegger aan het bedrijf en de financiering komt vanuit het Rijk dus de klant vraag en zij leveren klopt niet waardoor niveau 4 ook afvalt. Niveau 5 past daarom het beste bij Windesheim.

De afdeling die zich bezig houdt met CREM is in het organogram te vinden onder Vastgoed en Facilitair. Over 5 jaar zal dit er ongeveer anders uitzien dit komt doordat er nu Er 7 diensten zijn die voor alle schools gelden. Dit wordt samengevoegd naar 3 diensten. Dit heeft als gevolg dat het organogram er anders uit zal zien. Zou komen de Vastgoed en Facilitaire dienst samen met de Financiën en Control.

Tot een bepaalde hoogte kan de afdeling CREM zelfstandig beslissingen nemen. Hebben vaak vrijheid voor het voorbereiden van de invulling, maar wordt echter wel overlegd. In elke fase zal tevens een besluitvorming naar voren komen, waardoor er niet zelf wordt besloten.

De CREM afdeling legt verantwoording af bij de directeur van Vastgoed en Facilitair en bij de Raad van Bestuur. Daarnaast is er een stuurgroep, waarin verschillende mensen zitten, die onderling contact en werkoverleg hebben. Met de stuurgroep is contact om de 6 weken en met de Raad van Bestuur 1 keer in de 2 maanden, maar het ligt er aan wat er gaande is. Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden zal dit vaker zijn. Wanneer er een fusie of een overname komt zal de afdeling CREM daar direct bij betrokken worden. Zullen namelijk rapporten opgesteld moeten worden, wat de afdeling CREM zal doen. Een fusie of overname heeft namelijk invloed op het vastgoed wat dus van groot belang is voor de afdeling CREM. De kosten van CREM worden doorberekend aan de klanten doormiddel van een kostendekkend manier, het moet namelijk prikkelend werken.

Alle taakvelden van het Concern- en managementexpertises zijn ingevuld binnen het bedrijf. Algemeen management wordt geheel uitgevoerd door de CREM afdeling en wordt dan ook 0% uitbesteed. De taakvelden op het gebied van vastgoedmanagement worden invult door medewerkers van Vastgoed Facilitair en door medewerkers van Financiën en Control. Daarnaast wordt ongeveer 20% van vastgoedmanagement uitbesteed. De taakvelden van bouwprojectmanagement worden voor een gedeelte gedaan door de medewerkers van Financiën en Control en moet ook aan hen een verantwoording afleggen wanneer het om financiële gegevens gaan. Van het bouwprojectmanagement wordt ongeveer 30% besteed. Op de Facilitymanagement taakveld wordt het grootste gedeelte op de afdeling zelf gedaan, bepaalde werkzaamheden wordt gedaan door Financiën en Control medewerkers. Van de facilitymanagement taakveld wordt 0% uitbesteed. Het zwaartepunt van de vier taakvelden ligt bij bouwprojectmanagement, dit is in verband met de nieuwbouwplannen die Windesheim heeft. Op de CREM afdeling werken 11 fulltimers, die over de verschillende velden zijn verdeeld. De heer Halbesma staat in het midden van dit model en stuurt zijn mensen op de verschillende gebieden. De gebieden hebben dan ook veel met elkaar te maken. De verschillende taakvelden werken dan ook heel intensief samen, zijn ook allemaal samen aan het werk. Alleen de afdeling financiën en control zit op een andere plek maar desondanks is er een goede samenwerking.

De onderstaande toegevoegde waardes heeft Windesheim de afgelopen vijf jaar gerealiseerd;

- Arbeidsproductiviteit verhogen(hoe samenwerking bevorderen tussen medewerkers en student)
- Arbeidssatisfactie bevorderen (mooier gebouw, betere omgeving)
- Flexibiliteit vergroten (wordt standaard altijd al gedaan)
- *Bijdragen aan kwaliteit van het onderwijs*

Toegevoegde waardes waar de focus van Windesheim ligt de komende vijf jaar;

- Arbeidsproductiviteit verhogen(onderwijsproces verbeteren)
- Arbeidssatisfactie bevorderen
- Organisatieverandering ondersteunen (mee bezig in Almere)
- Flexibiliteit vergroten
- Innovatie bevorderen
- Milieueffecten reduceren (duurzaam bouwen, minder energie en zonnepanelen)