

# VASTGOEDSTRATEGEN VERWACHTEN VEEL VAN CENTRALISATIE

*Vastgoedmanagement evolueert zich in hoog tempo tot een specialisme, constateert Kees Rezelman, businessmanager Huisvestingsmanagement van AT Osborne. Zowel (grote) bedrijven als overbeden gebruiken het vastgoed meer en meer als een strategisch middel om kerndoelen van hun organisaties te bereiken. En waar in andere sectoren decentralisatie de overheersende trend is, maakt de vastgoeddicipline een tegengestelde beweging. Vastgoedbeslissingen worden centraal genomen, ondersteund door gespecialiseerde vastgoedmanagers. Hoe is vastgoedmanagement in de praktijk georganiseerd? Hoe ontwikkelt zich dit vak? Hoe wordt het spel van vraag en aanbod gespeeld? En wat kunnen overbeden en bedrijven van elkaar leren? AT Osborne heeft zes publieke en private vastgoedstrategen uitgenodigd hun aanpak te vergelijken.*

*Henk Bouwmeester*

In 2009 wordt Nieuw Welgelegen geopend: een multifunctionele accommodatie in Kanaleneiland, gemeente Utrecht. Hier bundelen organisaties en verenigingen op het gebied van sport, onderwijs, cultuur en welzijn hun krachten met onder andere een ROC, een VMBO en de Leostichting (een instelling voor probleemjongeren). Op wijkniveau steken instellingen de koppen bij elkaar. Daardoor beschikken zij straks op een efficiënte manier over uitstekende faciliteiten en weten buurtbewoners hen goed te vinden. De gemeente verwacht dat Nieuw Welgelegen een flinke impuls geeft aan de wijk. Sportinstellingen, welzijnsinstellingen en onderwijsinstellingen wordt gevraagd over de muren van hun eigen gebouw te kijken. De kwaliteit van de stad vraagt om een multifunctionele accommodatie en die ontwikkeling vraagt om een bundeling van vastgoedportefeuilles.

## Verandering

De organisatie van het vastgoed bij gemeenten en grote bedrijven is de laatste jaren sterk in verandering. Was huisvesting vroeger een noodzakelijke afgeleide — je hebt nu eenmaal een gebouw nodig om te kunnen werken —

nu wordt breed ingezien dat vastgoed een middel is om corporate-doelen te bereiken. En om die doelen zo goed mogelijk te bereiken, moet dat middel strategisch worden ingezet. 'Ons doel is dat we een economische en maatschappelijke bijdrage leveren aan een betere stad', zegt Gerard van Wijhe, portefeuillemanager bijzonder vastgoed van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. Zijn collega Rob Zee, portefeuillemanager maatschappelijk vastgoed: 'Vroeger was vastgoed een bijproduct van de gebiedsontwikkeling, alleen de sector is behoorlijk groot geworden'. Vanaf het eind van dit jaar vallen ook alle schoolgebouwen en de gebouwen van voorzieningen voor sport en recreatie onder de centrale OBR-portefeuille. Zee: 'Het is een enorme operatie om het vastgoed dat over meer dan twintig gemeentelijke diensten is verdeeld, bij elkaar te voegen tot één organisatie.'

## Grote omslag

De gemeente Dordrecht maakt een vergelijkbare move. Patricia de Weichs de Wenne is directeur van het Vastgoedbedrijf van deze gemeente: 'Dit bedrijf bestaat sinds 1 januari 2007. Daarvoor zat al het vastgoed bij de ver-

schillende sectoren en mocht iedere sector zelf bepalen wat ze ermee wilde doen. Nu moeten zij eerst met ons in overleg treden. Dat is een grote omslag. We zijn nog heel erg bezig met onderzoek naar de samenstelling van onze portefeuille. En daarbij ontstaat ook de discussie of je als gemeente inderdaad eigenaar moet zijn van het vastgoed. Sommige objecten moet je helemaal niet willen hebben.' In Utrecht is het de centrale afdeling Vastgoedexploitatie waar gemeentelijke panden zijn ondergebracht.

Hoofd van de afdeling is Frits Velthuis: 'Wij beheren alle gemeentelijke panden behalve de panden die heel specifiek voor onderwijs of voor sport zijn. Die zitten nog bij andere diensten.' Hoezo nóg? Velthuis: 'Er is een discussie gaande of die panden ook onder de centrale afdeling moeten worden gebracht, maar voorlopig houden we het erop dat we van elkaar willen leren en dat we de huurniveaus afstemmen.'

### Best practice

In het (internationale) bedrijfsleven gaat het niet veel anders. Leon van Leersum is manager real estate voor Philips International met als aandachtsgebied Europa, Midden-Oosten, Afrika, India en Pakistan: 'In het verleden waren de landen en de sectoren zelf verantwoordelijk voor hun vastgoed. Van lieverlee wordt dat naar *corporate* getrokken. Doel is om meer synergie te krijgen, meer gebruik te kunnen maken van *best practice* en de huisvesting efficiënter aan te kunnen sturen.' Paul Wittebrood is vastgoedmanager van de afdeling real estate site operations van IBM Nederland. Zijn portefeuille is in de afgelopen jaren teruggebracht van veertig locaties tot vijf met een dominante aanwezigheid in Amsterdam. De 'strategische heroriëntatie op onze portefeuille' heeft alles te maken met de nieuwe bedrijfsoriëntatie, legt Wittebrood uit: 'De filosofie is dat IBM tot de beste prestaties komt als de medewerkers samenwerken. Als afdeling huisvesting kun je daarvoor een ondersteunende rol spelen. We zoeken naar gebouwen met een zekere schaalgrootte, die richten we nieuw en eigentijds in en bieden daar faciliteiten die in kleinere en versnipperde gebouwen niet mogelijk zijn.' Vanwege die overwegingen worden beslissingen op centraal niveau genomen, zegt Wittebrood: 'Een manager in Nederland kan dus niet in Venlo een kantoor vestigen omdat hij dat wel een aardige stad vindt. De landendirecties kunnen in principe niet aan het internationale vastgoedbeleid tornen.'

### Workplace innovation

Niet alleen de gebouwen, ook de inrichting wordt in het internationale bedrijfsleven centraal gestuurd. Leon van Leersum van Philips spreekt over *workplace innovation* met flexibele werkplekken en vergaderruimtes: 'Dat moet je centraal aansturen om het goed uit te rollen. De aanleiding is vaak een verhuizing, maar dan komt er veel meer om de hoek kijken. Het gaat om een andere manier van werken, dus ook HR en IT komen eraan te pas. Ook IBM hanteert een werkplekconcept dat op internationaal niveau is bepaald, zegt Paul Wittebrood. Dat is leidend bij de inrichting van kantoren, hoewel ieder land daar zijn eigen nuance in zoekt: 'Soms heb je te maken met tegenstrijdigheden tussen de ambitie van de nationale directie en de *corporate*-strategie. Ons werkplekconcept is nogal op Amerikaanse leest geschoeid. Dat past soms niet helemaal. In Nederland willen wel meer openheid in kantooromgevingen, maar qua vormgeving en lay-out kiezen we voor een eigen opzet. Onze Amerikaanse collega's weten dat je rekening moet houden met plaatselijke cultuur en sentimenten. Daar is ruimte voor.' Leon van Leersum: 'Herkenbaar. De *corporate*-regels zijn strikt, maar als het gaat om de invulling ervan zijn lokale verschillen mogelijk. Een cellenkantoor is niet de bedoeling. Een beetje naar links of naar rechts is mogelijk, maar als meer dan twintig procent van de medewerkers in een gesloten kantoor zit, doe je het verkeerd.'

'Overall is sprake van een trend richting centralisatie'

Kees Rezelman



### Bewust van vastgoed

Het blijkt dat bedrijven en gemeenten zich tegenwoordig meer bewust zijn van hun vastgoed. De waarde van het vastgoed is in de afgelopen jaren uiteraard alleen maar gestegen. En die waardestijging versterkt mede de behoefte om ook beter na te denken over de manier waarop vastgoed als bedrijfsmiddel kan worden ingezet. Nieuwe manieren van samenwerken binnen en tussen organisaties, de mogelijkheden van IT en ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en duurzaamheid vragen om een heroriëntatie. Die heroriëntatie op de vastgoedportefeuille leidt in sommige gevallen tot afstoting. Zoals bij IBM Nederland waar de hoeveelheid kantoorruimte in tien jaar tijd bijna is gehalveerd. Verouderde gebouwen en gebouwen die slechter bereikbaar zijn, zijn van de hand gedaan. Ook gemeenten kijken wat ze in de toekomst willen behouden en welke gebouwen worden verkocht. Zij

maken daarvoor een meerjarenperspectief. Utrecht heeft dat inmiddels afgerond; Rotterdam en Dordrecht zijn er nog volop mee bezig. Frits Velthuis: 'Voor de komende twintig jaar hebben we een beeld van de jaarlijkse saldi van de hele portefeuille. Op basis daarvan gaan we labelen. We proberen nu ook inzicht te krijgen in de plannen van de beleidsafdelingen. Wat is hun behoefte voor de komende jaren? Hoe kunnen we daarin faciliteren?' Gerard van Wijhe: 'De markt moet het doen, tenzij. De vraag die we ons telkens stellen is: wat moeten we nu echt zelf willen doen en in bezit houden? Of kunnen we het overlaten aan marktpartijen en corporaties? We hebben inzicht in de portefeuille. We gaan nu met alle interne huurders om tafel hoe we met die portefeuille aan de slag gaan.' Patricia de Weichs de Wenne: 'De meeste sectoren kijken op een heel andere manier naar vastgoed dan wij. Dat is het verschil op het moment dat je het gaat centraliseren.'

### Sturen op kennis

Bundeling van vastgoed in één afdeling leidt ook tot bundeling van kennis. Dat geeft een andere positie ten opzichte van andere sectoren, diensten en afdelingen. Kennis is macht, hoewel geen van de gesprekspartners die macht uitoefent. De beslissingen over vastgoed worden genomen door B&W of door Raden van Bestuur. De vastgoedafdelingen kunnen hooguit adviseren, maar hebben geen mandaat om huisvestingsbeslissingen af te dwingen. 'De ontwikkeling van kennis staat centraal', zegt Gerard van Wijhe: 'Dat is waar we op sturen'. Paul Wittebrood: 'Wij hebben gekozen voor een kernteam waar een aantal disciplines en deskundigheid zitten. Alle operationele taken zijn uitbesteed. Doordat we in zo'n klein team werken, kunnen we ook heel snel schakelen.'

### Leegstand

De vermeerderde kennis wordt onder andere ingezet om het spel van vraag en aanbod beter te spelen. Zo maken Philips en IBM huisvestingsplannen voor langere termijnen. De businessunits nemen huisvesting volgens die plannen af. Bij Philips is het bijvoorbeeld de afspraak, dat businessunits voor een half jaar werkplekken aanvragen. Wat er dan eventueel overblijft, is voor rekening en zorg van de centrale vastgoedafdeling. Deze moet zorgen dat de leegstand minimaal is. Doordat alle gegevens centraal worden verzameld, is dat spel inzichtelijk. Flexibele werkplekconcepten zorgen wel weer voor nieuwe vragen. Leon van Leersum: 'Ik heb geen bureau nodig. Als ik even snel ergens met m'n laptop kan zitten, is dat genoeg. Dat maakt het heel veel lastiger om de kosten door te berekenen aan de afdelingen. Dan moet je naar andere methoden toe. Daar wordt momenteel veel over nagedacht.'

### Optimistisch

IBM verricht in dit verband werkplekbezettingsonderzoeken om een beeld te krijgen van de werkelijke benutting van werkplekken en van de manier waarop medewerkers zich door de gebouwen bewegen. Ook is er periodiek overleg met managers van de businessunits: Ben je tevreden? Wat verwacht je van de groei? 'Daar past wel een nuancering bij', zegt Paul Wittebrood: 'Managers zijn van nature altijd heel optimistisch. Dus als je alle wensen bij elkaar optelt, kom je altijd te hoog uit. Historisch hebben we een kernorganisatie van 4.000 tot 4.500 personen. Daarop is ons eigendomsvastgoed gebaseerd. Daarnaast hebben we een gedeelte huur. Dat biedt voldoende flexibiliteit om groei en krimp op te vangen. De totale kosten belasten we op basis van vierkante meters door naar de organisaties en aan het eind van het jaar is het saldo nul. We praten dus niet over marktconforme huur maar over kostendekkende huur. Die ligt doorgaans lager.'

**DAARBIJ  
ONTSTAAT DE  
DISCUSSIE OF  
DE GEMEENTE  
EIGENAAR VAN  
HET VASTGOED  
MOET ZIJN**

### Maatschappelijk vastgoed

Gemeenten hebben met name veel maatschappelijk vastgoed, zoals gebouwen voor culturele instellingen of voor zorginstellingen. Die instellingen kunnen vaak geen marktconforme huur betalen, terwijl zij wel van belang zijn voor de kwaliteit van de stad. Gerard van Wijhe: 'Het kan niet zo zijn, dat we de sectoren via vastgoed gaan subsidiëren. Als een instelling de huur niet kan betalen maar de functie is wel gewenst, dan moeten andere sectoren laten zien hoe belangrijk het is en dan bijbetalen. Het geld moet uit het juiste potje komen.' Patricia de Weichs de Wenne: 'Daarom moet het eerst duidelijk zijn wat je dan mist. Er is geen subsidie. Toch wil je het. Oké, dat kan, maar realiseer je dan hoeveel je misloopt aan inkomsten. Wij willen dat in beeld brengen door de hele vastgoedportefeuille te taxeren. Wij rekenen een kostendekkende huur. Als een stichting dat niet rond krijgt, dan moeten ze onderhandelen met het beleidsonderdeel van de gemeente dat erover gaat. Dan komt het samen in een totaalplaatje op tafel bij B&W.' Als het gaat om commercieel vastgoed, dan wordt het in principe verhuurd tegen marktconforme prijzen om te voorkomen dat de overheid aan concurrentievervalsing doet. Maar soms zijn er redenen om dat wel te doen. Bijvoorbeeld als een bepaalde verhuring voor de economische ontwikkeling van de stad gewenst is, terwijl er geen marktpartij bereid is de risico's te nemen. Door kosten, baten en mogelijkheden transparant in beeld te brengen, kunnen B&W besluiten om vastgoed in te zetten als middel om bepaalde stedelijke doelstellingen te bereiken.

### Meer overeenkomsten dan verschillen

'Overheden en bedrijven laten vooral veel overeen-



*Vastgoedstrategen wisselen hun ervaringen uit. Van links naar rechts Patricia de Weichs de Wenne, directeur Vastgoedbedrijf gemeente Dordrecht, Rob Zee, portefeuillemanager maatschappelijk vastgoed OBR Rotterdam, Leon van Leersum, Manager Real Estate EMEA Philips Internationals, Frits Velthuis, hoofd Vastgoed Exploitatie gemeente Utrecht, Kees Rezelman, AT Osborne (gespreksleider), Gerard van Wijbe, portefeuillemanager bijzonder vastgoed OBR Rotterdam en Paul Wittebrood, Real Estate Portfolio Manager IBM Nederland.*

komsten zien', concludeert gespreksleider Kees Rezelman aan het eind van het gesprek: 'Overall is sprake van een trend richting centralisatie. Beslissingen over vastgoed worden meer en meer genomen door Raden van Bestuur of door Colleges van B&W. Zowel gemeenten als bedrijven verwachten er veel van: een hogere efficiëntie, meer kwaliteit en meer kanen om met het vastgoed bij te dragen aan de corebusiness van de organisatie.' Uiteraard zijn

er ook verschillen tussen gemeenten en bedrijven, maar volgens Rezelman is het belangrijk dat we meer van elkaar leren. Denk aan de afstemming van vraag en aanbod, het leegstandsbeheer en de ontwikkeling van nieuwe werkplekconcepten. Het vak professionaliseert zich snel. Kennisuitwisseling tussen vakgenoten is daarom cruciaal om bij te blijven.

*Henk Bouwmeester is freelance journalist. Dit artikel is gemaakt op basis van een bijeenkomst die plaatsvond op initiatief en onder leiding van AT Osborne te Utrecht op 28 augustus 2008.*