

## Inrichting van de (universitaire) CRE-organisatie: keuzes en heroverwegingen

door: ir. Lonneke Bank en ir. Alexandra den Heijer

Veel organisaties worstelen met de vraag wat de ideale plek van een CRE-organisatie is binnen de totale organisatie. Ze vragen zich af welke keuzemogelijkheden er zijn en in welke vorm de organisatie het meest slagvaardig is. Universitaire organisaties vormen hierop geen uitzondering. Vastgoedmanagers willen weten of hun vastgoedorganisatie voor het bereiken van de doelstellingen anders gepositioneerd en ingericht moet worden. Dit was voor de TU Delft aanleiding om dit onderwerp verder te onderzoeken. De afdeling Real Estate & Housing van de TU Delft doet al geruime tijd onderzoek naar vastgoedmanagement bij universiteiten (Den Heijer) en universitaire vastgoedorganisaties waren in 2004 onderwerp van een afstudeerscriptie (Bank). De bevindingen van deze onderzoeken zijn niet alleen interessant voor de universiteiten zelf, maar ook voor andere organisaties die de positie van hun vastgoedorganisatie willen evalueren.

### Ontwikkelingen rond universiteiten en universiteitsvastgoed

Als gevolg van de 'Integrale Verantwoordelijkheid Huisvesting' (IVH) zijn de Nederlandse universiteiten sinds 1995 volledig verantwoordelijk voor hun gebouwen en terreinen. Net als veel andere organisaties zijn universiteiten in de afgelopen 10 jaar bewuster geworden van de strategische waarde die vastgoed kan hebben voor de instelling. Als gevolg hiervan hebben zij de huisvestingsactiviteiten, het corporate real estate management (CREM), steeds verder geprofessionaliseerd. De afgelopen jaren werd veel aandacht besteed aan het opstellen van lange termijn huisvestingsplannen of strategieën voor het management van de vastgoedportefeuille (De Jonge, 2000 en Den Heijer, 2004). Onder invloed van de krimpende budgetten voor universiteiten en hun vastgoed(management) is de vraag hoe de vastgoedorganisatie zo slagvaardig mogelijk kan worden ingericht erg actueel.

### Een slagvaardige vastgoedorganisatie

Met welk organisatiemodel is een vastgoedorganisatie – of CRE-organisatie – het meest slagvaardig? Vanzelfsprekend zal het antwoord op deze vraag voor elke universiteit anders zijn, afhankelijk van hetgeen men met het corporate real estate management nastreeft. In dit opzicht verschilt een universiteit niet van andere organisaties; voordat een optimale organisatie gekozen kan worden, dient te worden nagegaan welke doelen men ermee wil realiseren, welke toegevoegde waarde men ermee wil bereiken. Waarop de vraag rijst: op welke manieren kan corporate real estate management eigenlijk van toegevoegde waarde zijn voor een universiteit?

### Toegevoegde waarde van CREM als uitgangspunt

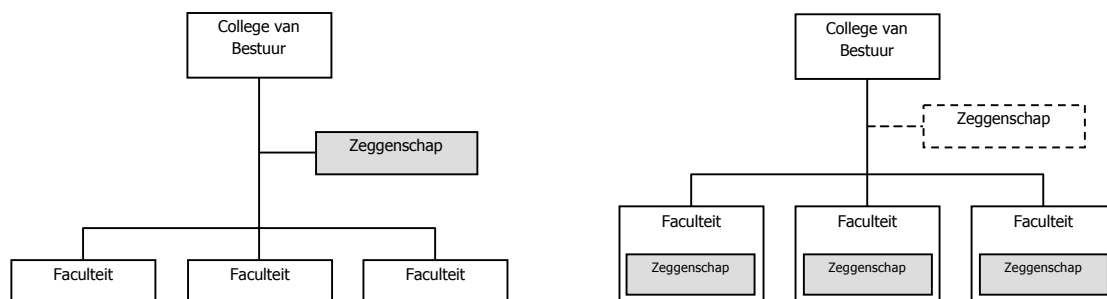
In de literatuur wordt veelvuldig gesproken over 'added value', toegevoegde waarde (De Jonge, 1997 en 2000) of meerwaarde van vastgoed voor de organisatie. Behalve toegevoegde waarde door middel van vastgoed, wordt in de literatuur ook gesproken over de toegevoegde waarde van adequaat vastgoedmanagement (Krumm, 1999). In tabel 1 worden beide soorten elementen van toegevoegde waarde gecombineerd.

Tabel 1:  
Mogelijke elementen van toegevoegde waarde van universitair corporate real estate management (Krumm, 1999 en De Jonge, 1997 en 2000)

Elementen van toegevoegde waarde	
het verhogen van de productiviteit van medewerkers en studenten, door het leveren van adequate huisvesting	
het reduceren van kosten door het nastreven van een efficiënt m <sup>2</sup> -gebruik	
waardeverhoging van de vastgoedportefeuille en risicobeheersing door het voeren van actief asset management	
het versterken van de 'corporate identity' van de universiteit	
het benutten van schaalvoordelen:	- bij de acquisitie van producten en diensten - door afstemming van het gebruik van faciliteiten, diensten en ruimten
het leveren van een hoge kwaliteit dienstverlening tegen competitieve prijzen	
het hebben van kennis van het primaire proces en de doelstellingen van de universiteit	

het in huis hebben van specialistische kennis en vaardigheden op het gebied van corporate real estate management (CREM)
het bijhouden van een actuele database met (vertrouwelijke) technische en financiële informatie
het hebben van kennis van en het onderhouden van een goed contact met belangrijke 'stakeholders' in- en extern de universiteit
snelheid van (trans)actie
het voeren van een pro-actief beleid m.b.t. strategievorming en innovatie

De verschillende elementen van toegevoegde waarde kunnen in meer of mindere mate worden ondersteund door de inrichting van de vastgoedorganisatie. Als goed contact met de eindgebruiker – om zijn werkprocessen zo goed mogelijk te faciliteren – een belangrijk doel is, dan is een vastgoedorganisatie decentraal slagvaardiger dan centraal (zie figuur keuze 1).



[bijscriptuur figuur] keuze 1: centralisatie van zeggenschap (links) versus decentralisatie van zeggenschap (rechts)

Uit literatuuronderzoek en praktijkonderzoek bij een aantal universiteiten is gebleken dat er naast deze keuze nog vijf andere keuzes te maken zijn bij het (her)inrichten van een vastgoedorganisatie.

### Zes keuzemogelijkheden voor de inrichting van de vastgoedorganisatie

De context waarin het corporate real estate management zich afspeelt, bestaande uit de structuur van de organisatie en de ontwikkelingen waarmee de organisatie te maken heeft, bepaalt samen met de strategische keuzes die door invloedrijke partijen binnen de instelling gemaakt worden de specifieke invulling van de vastgoedorganisatie. Universiteiten hebben door verschillen in de context en strategische aansturing dan ook verschillend ingerichte vastgoedorganisaties. Naast de verschillen zijn er echter ook parallellen te ontdekken tussen de onder de loep genomen universiteiten. Zo komt uit het onderzoek duidelijk naar voren dat de organisatie van CREM bepaald wordt door een zestal structurele keuzes, te weten:

- keuze 1. de mate van (de)centralisatie van zeggenschap
- keuze 2. de mate van (de)concentratie van activiteiten
- keuze 3. de positionering van de CRE-organisatie
- keuze 4. de mate van aanpassing aan de aard van de vastgoedportefeuille
- keuze 5. scheiding of vereniging van strategisch en operationeel niveau van vastgoedmanagement
- keuze 6. wel of niet toepassen van formeel management van de klantrelatie

De toelichting van deze keuzes wordt geïllustreerd met organigrammen en afwegingen vanuit de universitaire context.

#### keuze 1: de mate van (de)centralisatie van zeggenschap

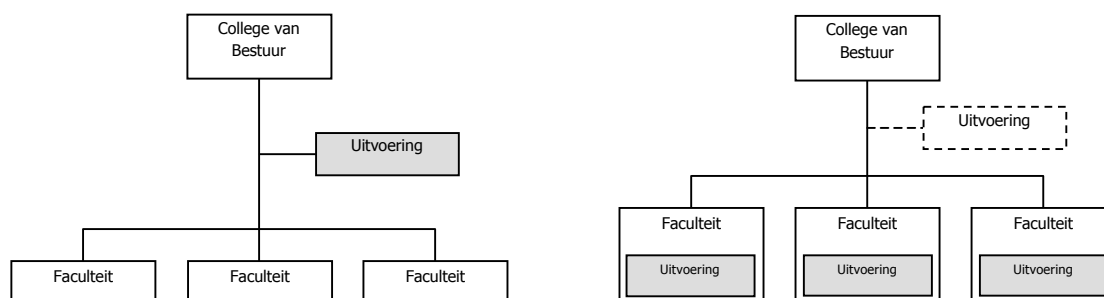
Bij de inrichting van de organisatie moet worden bepaald wie welke verantwoordelijkheden zal gaan dragen en wie welke bevoegdheden zal hebben. Wordt er gekozen voor centralisatie van de zeggenschap of decentralisatie? Omdat dit tevens financiële verantwoordelijkheid betreft, bepaalt de centralisatiegraad eveneens de verdeling van het budget voor huisvesting. Centralisatie staat voor

centrale sturing en besluitvorming en decentralisatie duidt op beslissingsbevoegdheid en zelfregulering bij lagere niveaus van de organisatie (Dewulf e.a., 2002).

De afweging tussen centralisatie en decentralisatie is afhankelijk van de doelstellingen en elementen van toegevoegde waarde die de organisatie nastreeft. Voor het realiseren van instellingsdoelstellingen een centrale sturing wenselijk is. Bij universiteiten is op decentraal niveau veelal minder aandacht voor instellingsdoelstellingen en wordt met name gefocust op de eigen faculteitsdoelstellingen. Het gevaar van centrale besluitvorming is echter dat gebruikers weinig invloed hebben op hun huisvesting, waardoor een efficiënt gebruik niet bevorderd wordt. Door het huisvestingsbudget (deels) op de balans van de gebruiker te plaatsen wordt deze geprikkeld om kostenbewuster om te gaan met de huisvesting. Decentralisatie van bevoegdheden draagt dus bij aan het realiseren van toegevoegde waarde door kosten te besparen met een efficiënt m<sup>2</sup>-gebruik.

#### *keuze 2: de mate van (de)concentratie van activiteiten*

De discussie over centralisatie versus decentralisatie wordt vaak verward met die over concentratie versus deconcentratie. Centralisatie heeft te maken met beslissingsbevoegdheid en geld, terwijl concentratie te maken heeft met het bundelen van activiteiten. Zo kan decentrale besluitvorming heel goed gecombineerd worden met een geconcentreerd uitvoeren van huisvestingsactiviteiten (Dewulf e.a., 2002). Dit laatste heeft onder meer als voordeel dat bij de acquisitie van producten en diensten schaalvoordelen bereikt kunnen worden. Maar ook voor versterking van de 'corporate identity' van een universiteit is een geconcentreerde uitvoering gewenst, zodat alle werkzaamheden optimaal kunnen worden afgestemd op de gewenste uitstraling.



[bijscriptuur] keuze 2: concentratie van uitvoering (links) versus deconcentratie van uitvoering (rechts)

Het risico bij een geconcentreerde uitvoering is echter dat producten en diensten minder goed aansluiten bij de wensen vanuit de primaire processen. Hoe groter de verschillen tussen de decentrale afdelingen of faculteiten – bijvoorbeeld bij alfa-, bèta- en gammafaculteiten – hoe moeilijker het wordt om de geconcentreerde uitvoering op alle eisen af te stemmen en schaalvoordelen te behalen. Goede afstemming op het primaire proces, een element van toegevoegde waarde, pleit bij grote verschillen tussen de gebruikers dus voor deconcentratie van activiteiten.

*Gegeven het feit dat het decentraal niveau binnen universiteiten van oudsher veel autonomie bezit en bovendien de 'accountability' van organisatieonderdelen tegenwoordig steeds groter wordt, lijkt het bij universiteiten voor de hand liggend om verantwoordelijkheden met betrekking tot huisvesting te decentraliseren en activiteiten te deconcentreren. Faculteiten zijn gewend aan een vrij grote zelfstandigheid op veel vlakken en zullen daarom ook zeggenschap verwachten met betrekking tot hun huisvesting. Men weet immers zelf het beste wat men nodig heeft voor het onderwijs en het doen van onderzoek. Tevens geldt dat decentralisatie het kostenbewustzijn van faculteiten zal vergroten.*

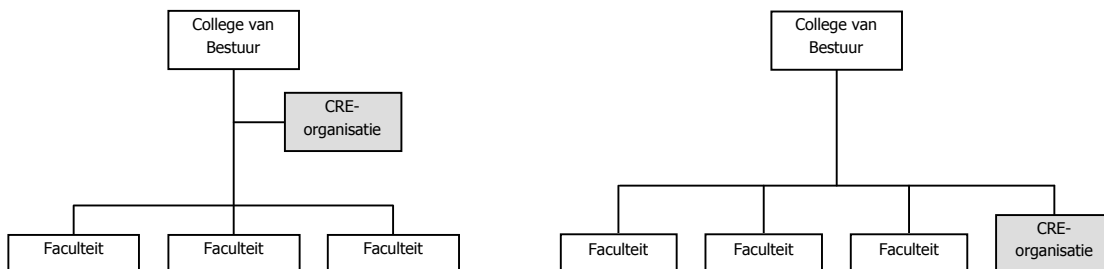
*Naast de trend van een toenemende accountability van organisatieonderdelen is binnen universiteiten echter tevens een trend waarneembaar van een centralisatie op strategische hoofdlijnen. Steeds meer wordt benadrukt dat de verschillende organisatieonderdelen een onderdeel vormen van een groter geheel, waarvan de doelstellingen voorop staan. Tevens wordt binnen universiteiten, door de afnemende financiële middelen, de laatste jaren een grotere nadruk op efficiëntie van activiteiten gelegd. In het kader van deze ontwikkelingen ligt het voor de hand om*

verantwoordelijkheden met betrekking tot huisvesting juist op centraal niveau te leggen en activiteiten te concentreren, waardoor afstemming met de instellingsdoelstellingen mogelijk is en schaalvoordelen benut kunnen worden bij de acquisitie van producten en diensten.

Hoewel in de casestudies de genoemde trends beide naar voren komen, lijkt de eerstgenoemde trend doorslaggevend: universiteiten kiezen er steeds vaker voor om verantwoordelijkheden met betrekking tot de huisvesting over te hevelen naar de gebruikers – de faculteiten – die veelal huur betalen voor de huisvesting en daartoe een huisvestingsbudget ontvangen. Op deze manier wordt beoogd de faculteiten te prikkelen om efficiënt met de huisvesting om te gaan.

### keuze 3: de positionering van de vastgoedorganisatie

De mate van centralisatie en concentratie zullen in hoge mate bepalen welke rol de vastgoedorganisatie (CRE-organisatie) binnen de universiteit zal spelen. Deze rol wordt echter nog sterker omlijnd door de positionering die de organisatie kiest binnen de universiteit. Zo kan een vastgoedorganisatie voor een positionering kiezen bij de top van de instelling, het College van Bestuur, of juist voor een positionering dichtbij de gebruikers, de faculteiten (Kooijman en De Scheemaker, 1997).

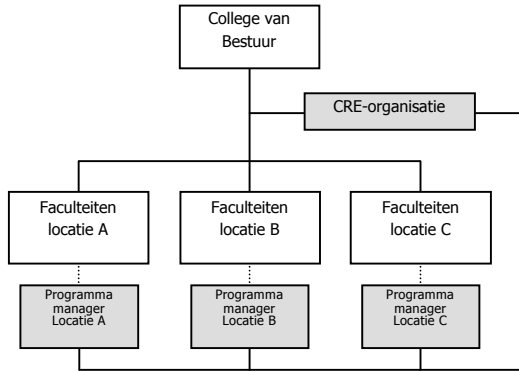


[bijscript figuur] keuze 3: 'hoge' positionering (links) versus 'lage' positionering (rechts)

Een positionering dichtbij het College is raadzaam wanneer een vastgoedorganisatie weinig mandaat heeft en voor grotere (financiële) beslissingen goedkeuring van het College vereist is. Dit is binnen de meeste universiteiten het geval. Een dergelijke positionering kent als voordeel dat de vastgoedorganisatie goed op de hoogte is van de instellingsdoelstellingen en het vastgoedbeleid hierop kan afstemmen. Het nadeel is dat de afstand tot de eindgebruiker groter wordt, wat kan betekenen dat diensten en producten minder goed worden afgestemd op de verschillende primaire processen. Een positionering van de CRE-organisatie, waarbij deze zich als zelfstandige 'business unit' tussen de faculteiten plaatst en de faculteiten als klanten beschouwt, lijkt uit dit oogpunt een goede optie. Een dergelijke positionering is denkbaar wanneer de CRE-organisatie een grotere beslissingsbevoegdheid met mandaat verkrijgt en wellicht zelfs resultaatverantwoordelijk acteert.

### keuze 4: de mate van aanpassing aan de aard van de vastgoedportefeuille

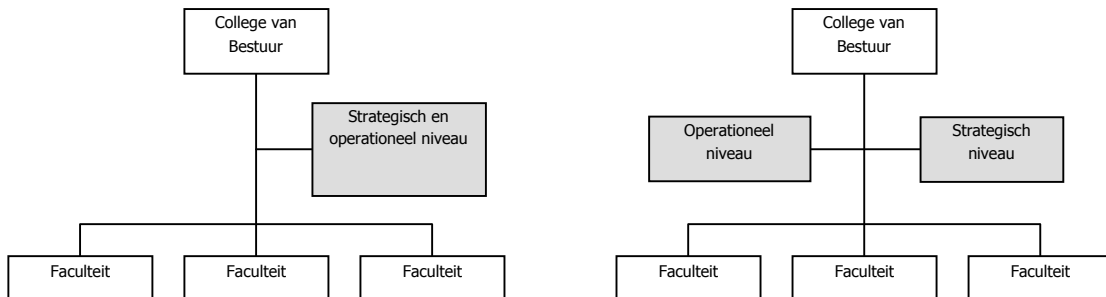
De aard van de vastgoedportefeuille kan aanleiding zijn om de CRE-organisatie op te splitsen in verschillende organisatieonderdelen die elk met hun dienstverlening specifiek gericht zijn op een afzonderlijk deel van de vastgoedportefeuille (Kooijman en De Scheemaker, 1997). Uit het onderzoek blijkt dat met name universiteiten met een omvangrijke en geografisch sterk gespreide vastgoedportefeuille deze afweging maken. De opsplitsing kan niet alleen naar locatie, maar ook naar ruimtesoort of naar andere vastgoedkenmerken plaatsvinden. De keuze voor opsplitsing wordt doorgaans gemaakt om pro-actiever te kunnen handelen. De keerzijde is dat de verschillende onderdelen steeds zelfstandiger worden – elkaar mogelijk uit het oog verliezen – waardoor het volgen van een eenduidige vastgoedstrategie niet meer gewaarborgd kan worden.



[bijschrift figuur] keuze 4: aanpassing aan de aard van de vastgoedportefeuille (voorbeeld: geografische spreiding)

*stap 5: vereniging / scheiding van strategisch en operationeel niveau van vastgoedmanagement*

Bij de inrichting van de vastgoedorganisatie kunnen universiteiten ervoor kiezen om het strategisch en het operationeel niveau van CREM van elkaar te scheiden in twee aparte diensten of juist te verenigen in één organisatie. In de praktijk blijken universiteiten op dit vlak uiteenlopende keuzes te maken, met verschillende motivaties.

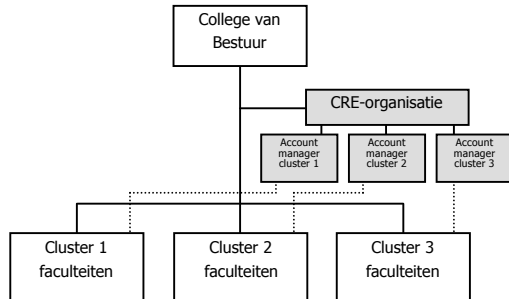


[bijschrift figuur] keuze 5: vereniging strategisch en operationeel niveau (links) versus scheiding strategisch en operationeel niveau (rechts)

Vereniging van het strategisch en het operationeel niveau kent als belangrijk voordeel dat beslissers kunnen beschikken over kennis en expertise op beide niveaus, waardoor operationele zaken gemakkelijker op het strategisch beleid afgestemd kunnen worden. Dit heeft onder meer een positieve invloed op de ondersteuning van de 'corporate identity' van de universiteit. Het strategische niveau moet echter ook (kunnen) oordelen over de kwaliteit van het operationele niveau. Het nadeel van vereniging van de twee niveaus kan zijn dat de afdeling zichzelf moet beoordelen op effectiviteit en efficiëntie. Dit kan een objectief oordeel in de weg staan. Ook in de richting van de faculteiten of diensten kan de indruk bestaan dat de CRE-organisatie efficiënter of effectiever zou kunnen opereren, maar dat de stimulansen hiervoor ontbreken. Dit wordt nog versterkt door de situatie van gedwongen winkelen, die bij de universiteiten voor huisvesting bestaat. Een scheiding van strategisch en operationeel niveau zou deze indruk kunnen wegnemen, maar een periodieke vergelijking met aanbieders in de markt – ook in de communicatie met de gebruikers – kan tevens het vertrouwen in de eigen producten en diensten vergroten. Sommige CRE-organisaties besteden het operationele deel uit en kiezen hiermee voor de meest vergaande vorm van scheiding tussen de twee niveaus.

### *keuze 6: wel of geen formeel management van de klantrelatie*

Een laatste, additionele organisatorische stap die bij de inrichting van de CRE-organisatie gemaakt kan worden, is de keuze voor toepassing van formeel management van de klantrelatie. Dit kan door voor clusters van faculteiten 'accountmanagers' aan te stellen, die zich specifiek richten op het contact met en de behoeften van enkele gebruikers én diens huisvesting. In plaats van een reactief contact naar aanleiding van vragen of klachten van de gebruiker, bestaat er een regelmatig contact tussen



accountmanager en gebruiker, mede op initiatief van de CRE-organisatie, waardoor deze laatste pro-actief kan optreden. Knelpunten in de afstemming tussen vraag en aanbod kunnen hiermee in een vroeg stadium gesignaleerd worden of zelfs voorkomen worden. De relatie met de gebruiker als 'klant' van de CRE-organisatie wordt hiermee sterk verbeterd. De CRE-organisatie zal de baten hiervan moeten afwegen tegen de lasten: tijd en energie van medewerkers.

*[bijschrift figuur] keuze 6: formeel management van de klantrelatie*

### **Organisatiekeuzes en conflicterende elementen van toegevoegde waarde**

Uit de toelichting van de zes stappen blijkt al dat niet alle elementen van toegevoegde waarde tegelijk kunnen worden nagestreefd. Elk element kan worden ondersteund met een organisatiekeuze, maar een combinatie van elementen kan tot tegenstrijdige keuzes leiden. Het is met één en dezelfde CREM-organisatie dan ook niet mogelijk om tegelijkertijd ondersteuning te bieden aan alle elementen van toegevoegde waarde. Op basis hiervan kan gesteld worden dat dé ideale organisatie van (universitair) corporate real estate management niet bestaat. Elke organisatie die gekozen wordt zal voor- en nadelen kennen, bepaalde elementen van toegevoegde waarde ondersteunen en andere juist niet.

Geconcludeerd kan worden dat universiteiten een afweging dienen te maken tussen de verschillende vormen van toegevoegde waarde van corporate real estate management, prioriteiten moeten stellen. Men dient, uitgaande van de eigen, specifieke context, na te gaan welke elementen van toegevoegde waarde men het liefst gerealiseerd zou willen zien en aan de hand daarvan een invulling te geven aan de organisatie van het universitair CREM.

Het stappenplan brengt de richtingen die mogelijk zijn bij de verschillende keuzemogelijkheden als uitersten in beeld. In de praktijk zal de keuze nooit om uitersten gaan. Zo bestaan er vele tussenvormen tussen een volledig centraal en een volledig decentraal model. Met het stappenplan wordt echter niet getracht een pasklare oplossing te genereren; beoogd wordt voor universiteiten inzichtelijk te maken welke consequenties bepaalde organisatorische bewegingen zullen hebben voor het realiseren van toegevoegde waarde. Daarbij geven de uitersten de kaders aan waarbinnen een keuze gemaakt kan worden.

### **Stappenplan als middel voor professioneler vastgoedmanagement**

Het stappenplan doorloopt de zes organisatorische keuzes voor het inrichten van de vastgoedorganisatie. Maar het zal vaker worden toegepast bij het evalueren en herinrichten van bestaande vastgoedorganisaties. Voorwaarde is dat deze organisatie een beeld heeft van de prioriteiten in toegevoegde waarden die nagestreefd worden. Door het toepassen van het stappenplan kan de organisatie de na te streven toegevoegde waarden ook weer heroverwegen. Daarmee wordt het stappenplan ondersteunend bij de vragen: welke toegevoegde waarden of doelen vindt de instelling of onderneming het belangrijkste en hoe kan de CRE-organisatie daaraan optimaal bijdragen? Met het beantwoorden van deze vragen draagt het stappenplan bij aan verdere professionalisering van corporate real estate management.

## Literatuur

- Bank, L.A.J. (2004) *Corporate Real Estate Management bij de universiteit* (afstudeerrapport), Technische Universiteit Delft – Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, Delft.
- Dewulf, G.P.R.M., F.W.R. Evers en P. van der Schaaf (2002) *Public Real Estate - Successful Management Strategies*. DUP, Delft.
- Heijer, A.C. den en J.C. de Vries (2004) *Benchmarking universiteitsvastgoed* (onderzoeksrapport), Technische Universiteit Delft – Real Estate & Housing, Delft.
- Jonge, H. de (1997 en 2001), *Corporate Real Estate Management* (leermiddelen), Technische Universiteit Delft – Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, Delft.
- Jonge, H. de en A.C. den Heijer, L. de Puy (2000), *Analyse universitaire vastgoedplannen, over vastgoedstrategieën, scenariodenken, flexibiliteit, haalbaarheid en kostenbewustzijn* (rapport), Technische Universiteit Delft – Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, Delft.
- Kooijman en de Scheemaker (1997) *Besturing van facilitaire organisaties*. DUP, Delft.
- Krumm, (1999) *Corporate Real Estate Management in multinational corporations – A Comparative Analysis of Dutch Corporations* (dissertatie), Arko Publishers Nieuwegein, 1999.
- Voordt, D.J.M. van der en A.C. den Heijer (red.) (2004), *Inleiding Vastgoedmanagement*, Technische Universiteit Delft – Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, Delft.

## Auteurs

*ir. Lonneke Bank is medio 2004 afgestudeerd aan de Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing. Zij is afgestudeerd op het onderwerp dat centraal staat in dit artikel en werd daarbij begeleid door hoofdmentor Den Heijer en mentor Krumm. Sinds augustus is zij werkzaam als consultant bij AESTATE Process Management & Consultancy in Nieuwegein.*

*ir. Alexandra den Heijer is als universitair docent verbonden aan de Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing. Haar vakgebied is Real Estate Management vanuit een (bouw)economisch perspectief. Naast diverse onderwijs- en onderzoeksprojecten doet zij een promotieonderzoek naar het managen van universiteitsvastgoed.*