

Professionaliseren van cultureel vastgoed: nog drie stappen te gaan

Jan Veuger en Eltje de Klerk

Het lectoraat Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen heeft met het RAAK-project *Maatschappelijk vastgoed in private handen?* een succesvolle periode in 2009-2011 doorlopen op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Dit project heeft resultaten opgeleverd als kennisdeling op 9 seminars, een congres in 2010 en een afsluitend congres in 2011, de aanzet voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Binnen het project zijn in totaal 27 HBO-projecten, 2 masters afgerond en heeft een promotieonderzoek geparticipeerd in combinatie met onderzoeken binnen de Amsterdam School of Real Estate, Rijks Universiteit Groningen en Erasmus Universiteit Rotterdam. In 2011 is de speciale uitgave *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: trends en ontwikkelingen* verschenen en in 2012 is het boek *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en visie* uitgegeven.

Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed is gericht op het verder ontwikkelen en toepassen van theorieën en concepten van waardedenken en waardesturing door *good governance*, met een coöperatieve vorm als breekijzer voor een realistisch beleid. Dit lectoraat levert niet alleen theoretisch wetenschappelijke kennis op; door betrokkenheid van gemeenten en corporaties zal het onderzoek ook inzichtelijk maken in hoeverre maatschappelijk vastgoed in de praktijk zinvol ingezet kan worden ter bevordering van sociale cohesie. In het lectoraat staat centraal de vraag: *'Kunnen lessen van Corporate real estate management een nieuwe theorie vormen voor gemeenten ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?'*

Uit onderzoeken en ervaringen in de afgelopen twee jaar uit het project *Maatschappelijk vastgoed in private handen* blijkt dat: (a) een bedrijfseconomisch perspectief voor eigenaren van (gemeentelijk) maatschappelijk vastgoed meer bepalend wordt, (b) er is vraag naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed, (c) er is duidelijke behoefte aan integraal bouwen aan kennis en kenniscirculatie, specifiek op het gebied van maatschappelijk vastgoed, (d) er is een wens naar een duurzaam onderzoek- en kennisinstituut van maatschappelijk vastgoed (e) de relatie tussen schaalvergroting van maatschappelijke voorzieningen, leefbaarheid, in- en identiteitsontwikkeling voor krimpgebieden levert veel vragen op voor gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs.

Onderzoek & vier thema's

Voor het onderzoek door het lectoraat, waarbij de methode van *grounded theory* wordt toegepast, is een helder plan van aanpak hiervoor opgemaakt. Grounded theory staat voor een aanpak waarbij de onderzoeker tijdens de interviews gaandeweg op ideeën (hypothesen) komt en die in volgende interviews toetst. Als die toetsingen laten zien dat de hypothesen juist zijn, worden ze als een gefundeerde theoretische stelling beschouwd. In het plan van aanpak van het lectoraat is niet alleen het theoretische kader uitgewerkt, er wordt ook ingegaan op disseminatie van de onderzoeksresultaten. Het onderzoek van het lectoraat omvat vier thema's:

1. Het onderzoek moet zich richten op de toekomst en innovatieve inzet van maatschappelijk vastgoed. Welke verschillen tussen gemeenten zijn bijvoorbeeld zichtbaar en welke parameters zijn bepalend voor deze verschillen.
2. Onderzoek zal worden gedaan naar risico's die een gemeente loopt in het matchen van de maatschappelijke opgave en de inzet van maatschappelijk vastgoed als bedrijfsmiddel.
3. Een gemeente dient haar sociale opgave inzichtelijk te hebben, om vervolgens gericht te zoeken naar passend vastgoed. Momenteel gebeurt dit nog weinig, via dit onderzoek kan hieraan invulling worden gegeven.
4. Dit onderzoek zal kijken naar een kritisch punt, een uitleg van investeringen over verschillende domeinen, verdere voorwaarden en mogelijkheden voor regionale samenwerking.

Een onderzoeksproject: Professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed

Eén van de onderzoeken is *Professionaliseren van gemeentelijk cultureel vastgoed* van Eltje de Klerk MSc MRE. Uit haar studie is het volgende naar voren gekomen. Bij veel Nederlandse gemeenten staat het professionaliseren van de gemeentelijke vastgoedportefeuille hoog op de agenda. Voor het professionaliseringsproces is het van belang dat gemeenten aandacht hebben voor de specifieke kenmerken van de verschillende categorieën vastgoed die ze bezitten. Gemeentelijk vastgoed is immers een optelsom van groepen objecten die verschillende beleidsdoelen dienen, zoals welzijn, sport en cultuur. Daarbij kunnen gemeenten leren van de wereld van commerciële en institutionele vastgoedeigenaren, waar nadrukkelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende vastgoedcategorieën.

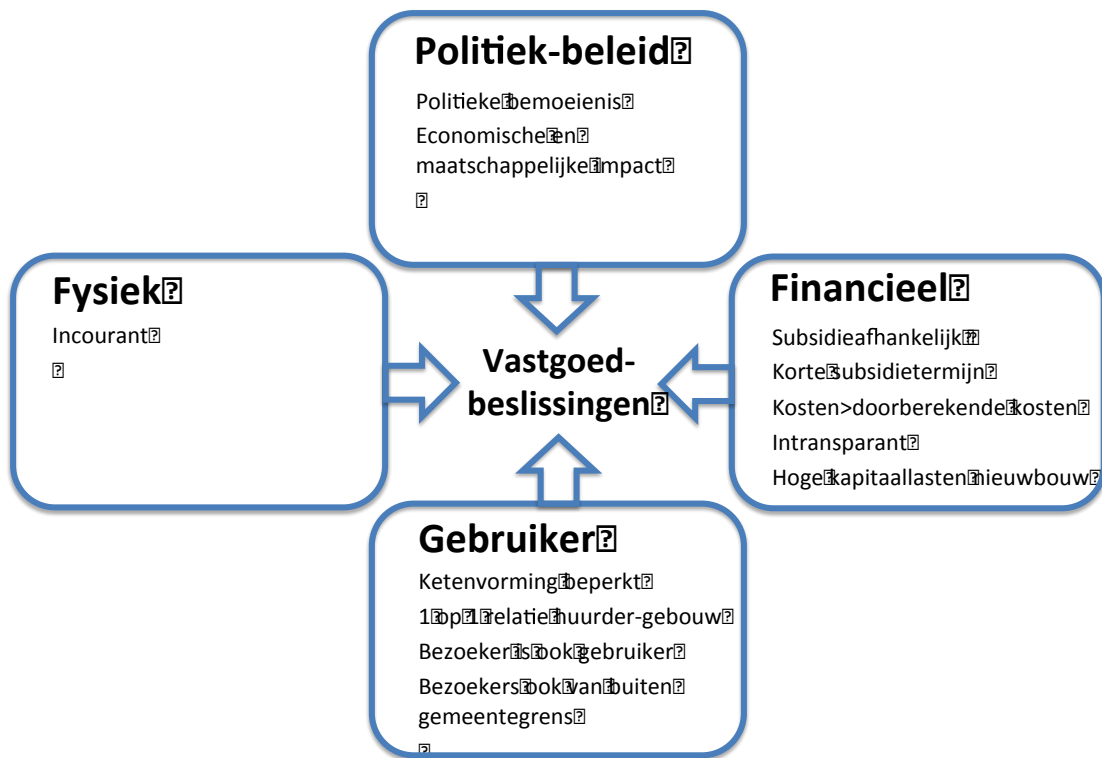
Theoretisch kader

Cultureel vastgoed maakt onderdeel uit van de verzameling gemeentelijk vastgoed. Public Real Estate Management (PREM) is de theorie die op het professionaliseringsproces van gemeentelijk vastgoed, en daarmee op cultureel vastgoed, van toepassing is. Onder het professionaliseren van gemeentelijke vastgoedtaken wordt in dit onderzoek verstaan: *Het proces dat leidt tot doelmatig (efficiënt) en doeltreffend (effectief) uitvoeren van gemeentelijke vastgoedtaken*. Doelmatigheid is het realiseren van een optimale verhouding tussen output en input. Bij doeltreffendheid gaat het er om of beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald. De kenmerken voor cultureel vastgoed kunnen worden gecategoriseerd op basis van de public real estate managementtheorie. Binnen deze theorie onderscheiden we vier typen actoren die vastgoedbeslissingen bij overheden beïnvloeden: politieke en beleidsmatige invloeden, fysieke invloeden, financiële invloeden en de invloed van het type gebruiker.

Vanuit het theoretisch kader zijn de specifieke kenmerken van cultureel vastgoed in kaart gebracht. In bovenstaand schema zijn deze opgesomd. Opvallend is dat zich veel incurante gebouwen in de gemeentelijke cultureel vastgoedportefeuille bevinden. Verder is opmerkelijk dat de politieke bemoeienis met cultureel vastgoed groot is. De economische en maatschappelijke spin off is groot: cultureel vastgoed heeft een grote invloed op de grondwaarde in de omgeving, zo blijkt onder meer uit de Atlas voor gemeenten 2011. Een andere bijzonderheid betreft het type (eind)gebruiker: er vrijwel geen ketenvorming in de culturele sector, zoals in het onderwijs en zorg wel het geval is. Er is vaak een één-op-één relatie tussen gebruiker en gebouw. In financiële zin is de oprichting en het in stand houden van cultureel vastgoed vrijwel altijd subsidieafhankelijk en is de subsidietermijn kort (veelal vier jaar), terwijl de vastgoedhorizon 20 tot 40 jaar is. Bovendien zijn kosten niet transparant

en niet volledig doorbelast. Tot slot is opvallend dat bij nieuwbouw de kapitaallasten vaak zo hoog zijn dat de kostendekkende huur hoger kan uitvallen dan de markthuur.

Figuur 1: actoren die cultureel vastgoedbeslissingen beïnvloeden (De Klerk 2012)



De specifieke kenmerken hebben deels positieve en deels negatieve invloed op de mogelijkheden voor gemeenten om hun vastgoedtaken voor cultureel vastgoed te professionaliseren. Uit het MRE-scriptieonderzoek *Professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed* van De Klerk (2011) blijkt dat gemeenten nog een wereld te winnen hebben waar het gaat om grip te krijgen op en het aanwenden van de specifieke kenmerken en aspecten van cultureel vastgoed.

2. De ruimtelijke opgave

Het onderzoek *Professionaliseren van gemeentelijk vastgoed* gaat in op de mogelijkheden voor verdere professionalisering van één bepaalde categorie gemeentelijk vastgoed: cultureel vastgoed te definiëren als gebouwen waar primair culturele activiteiten plaatsvinden.

De gezamenlijke gemeenten zijn de belangrijkste eigenaren en de grootste financiers van cultureel vastgoed. Naar een schatting die is gebaseerd op gegevens van de IPD, bestaat in 2011 12,7% van de gemeentelijke vastgoedportefeuille uit vastgoed dat wordt gebruikt voor kunst- en cultuuroepleinden gemeten in vierkante meters bruto vloeroppervlak. Daarbinnen bevindt zich een grote verscheidenheid aan typen gebouwen: zo zijn een schouwburg en een museum fysiek en functioneel van een totaal andere orde. Een uitdagende deelportefeuille dus als het gaat om standaardisering en professionalisering.

Momenteel groeit de belangstelling bij de overheid voor het op afstand zetten van de stenen. Dit hangt samen met de volgende (landelijke) ontwikkelingen. Zowel lokale als landelijke overheden vragen zich steeds vaker af of bezit van vastgoed, dus ook cultureel vastgoed, wel bij de kerntaken hoort. Bij deze focus op kerntaken - de zogenoemde kerntakendiscussie -, hoort ook oriëntatie op externe partijen die niet-kerntaken kunnen overnemen. De vraag rijst daarbij of het afstoten van vastgoed en vastgoedtaken de efficiency kan verbeteren. Bij het beantwoorden van deze vraag dienen gemeenten rekening te houden met hun beleidsmatige verantwoordelijkheid voor de culturele infrastructuur. Cultureel vastgoed geeft onderdak aan culturele (publieks)functies die vanuit beleidsmatig oogpunt van belang zijn voor de gemeente. Bovendien betreft het vaak beeldbepalende gebouwen die een belangrijke bijdrage leveren aan de beeldkwaliteit van de binnenstad.

3. Betrokkenheid van het veld

Bij de uitvoering van het onderzoek is het werkveld intensief betrokken geweest. Via deskresearch zijn zowel kwantitatieve data verzameld van al bestaande kwantitatieve onderzoeken als kwalitatieve data met onder meer opinieartikelen. Ook zijn bestaande data zoals de Barometers Maatschappelijk Vastgoed 2008, 2009 en 2010 van het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool opnieuw geanalyseerd. De Barometer maatschappelijk vastgoed is een jaarlijks terugkerend onderzoek van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed over trends en ontwikkelingen van maatschappelijk vastgoed. De primaire dataverzameling betrof interviews met het werkveld: deskundigen, zowel vanuit de advieswereld, de culturele sector, gemeentelijke organisaties, als vanuit de vastgoedsector. Daarnaast is informatie verworven via een aanvulling van de vragenlijst van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011. In het kader van dit onderzoek aanvullende vragen over cultureel vastgoed worden gesteld aan gemeenten. Het opstellen van de vragen en de uitvoering van dit deel van het onderzoek gebeurde in nauwe samenwerking met studenten van de Hanzehogeschool in Groningen en de verantwoordelijke onderzoekers. Daarnaast werden interviews met voorbeeldgemeenten - in het onderzoek voorlopers genoemd - gehouden ten behoeve van een meervoudige casestudie. De gemeenten Dordrecht, Enschede en Nijmegen waren hierbij betrokken.

De uitkomsten van het onderzoek zijn aan het veld teruggekoppeld via diverse publicaties, zoals een artikel in de speciale uitgave van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011 en een artikel in het magazine Maatschappelijk Vastgoed. De Amsterdam School of Real Estate heeft een webcast van de conclusies van het onderzoek en de scriptie via internet toegankelijk gemaakt. Ook is de aanpak van het onderzoek tijdens een bijeenkomst met studenten van de Hanzehogeschool in Groningen gepresenteerd.

4. Evaluatie, reflectie en aanbevelingen: nog drie stappen te gaan

Als gemeentelijk vastgoeddeskundige moet je zowel de taal van de vastgoeddeskundige, als die van de beleidsmaker spreken. Bij dit onderzoek bleek dit ook het geval: de onderwerpen varieerden van kostprijsdekkende huur tot performancemeting in de podiumsector. Ook bij het aanleveren van extra vragen voor de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011, moest er een evenwicht gezocht worden tussen aandacht voor maatschappelijk vastgoed in het algemeen en de details van cultureel

vastgoed. In eerste instantie leidde dit tot een te lange Barometerenquête. Dankzij een afgeslankte versie en een tweede enquêteronde is alsnog voldoende informatie van gemeenten verkregen.

De uitkomsten van het Barometer-onderzoek, de literatuurstudie en de casestudies hebben geleid tot de volgende aanbevelingen voor gemeenten. In onderstaande tekst zijn drie manieren beschreven waarop gemeenten rekening kunnen houden met de specifieke kenmerken van cultureel vastgoed: (a) kansen onderzoeken voor een regionale culturele infrastructuur, (b) kansen voor overdracht van cultureel vastgoed benutten en (c) verbeteren van performancemeting van cultureel vastgoed.

a. Kansen onderzoeken voor een regionale culturele infrastructuur

Hoewel veel gemeenten de waarde lijken in te zien van gemeente-overschrijdende samenwerking, komt deze in de praktijk nog weinig voor. Aanbevelingen voor gemeenten zijn de volgende. Gemeenten kunnen over hun grenzen kijken en zoeken naar de voordelen van schaalgrootte en regionale samenwerking. Veel culturele voorzieningen trekken immers een regionaal publiek. Zo is Schouwburg Amphion in Doetinchem bekostigd door de gemeente Doetinchem, drie omliggende gemeenten, de provincie en sponsors. In het verlengde van deze samenwerking is een regionaal cultuurnetwerk ten behoeve van afstemming van de programmering opgezet. Dit netwerk wordt inmiddels het 'Achterhoeks model' genoemd.



Schouwburg Amphion, Doetinchem

Deze regionale voorziening is bekostigd door de gemeente Doetinchem (€ 18,7 miljoen), de provincie Gelderland (€ 7 miljoen), drie omliggende gemeenten (gezamenlijk € 2,3 miljoen) en sponsors (€ 1,7 miljoen). De deelnemende gemeenten hebben aandelen in de NV Amphion. In de regio is in het verlengde van deze samenwerking een regionaal cultuurnetwerk opgezet.

Architectuur: Mecanoo Architecten.

Foto's: Christian Richter, Schouwburg Amphion

b. Kansen voor overdracht van cultureel vastgoed benutten

Gemeenten trekken zich terug op hun regierol en zoeken naar mogelijkheden om meer ondernemend met cultureel vastgoed om te gaan. Gemeenten blijken hiervoor vrijwel nog niet samen te werken met private (vastgoed)partijen waar het cultureel vastgoed betreft, zo blijkt uit een analyse van onderliggende data van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011 (Veuger en De Klerk, 2011). Gemeenten lijken desgevraagd zelfs overwegend van mening te zijn dat private partijen weinig interesse hebben in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwburgen. Dat blijkt uit de antwoorden op de onderstaande stelling die aan de gemeenten is voorgelegd in het Barometer-onderzoek 2011.

Tabel 1: Stelling over interesse van private partijen in incurant vastgoed (n=76)

Private partijen hebben weinig interesse in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwburgen.					
Gemeenten	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Klein (< 20.000)	18%	18%	64%	0%	0%
Middel (20.000-49.000)	6%	41%	24%	29%	0%
Groot (> 50.000)	36%	29%	25%	10%	0%

Bron: Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011 (Veuger en Tjeerdsma, 2011)

Bij gemeenten stond gemeentelijk vastgoed – en daarmee het vraagstuk van al dan niet afstoten – lang niet op de agenda. Door de noodzaak van bezuinigingen is dit thema echter actueel geworden. Cultureel vastgoed kan mogelijk interessant worden voor institutionele beleggers. De wall of capital die in de periode 2002-2008 van grote institutionele beleggers richting de vastgoedmarkt ging, zorgde voor een grote vraag naar vastgoed. Dit heeft veel slecht renderende investeringen opgeleverd, die deels moeten worden afgeboekt en die zullen worden afgebouwd.

Grote, institutionele beleggers zijn – mede vanwege de negatieve ontwikkelingen op de aandelenmarkten - op zoek naar diversificatiemogelijkheden. Daarom is het niet ondenkbaar dat er een nieuwe belangstelling voor investeren in vastgoed ontstaat. De traditionele vastgoedbeleggingscategorieën, zoals kantoren en winkels bieden onvoldoende perspectief voor de toekomst. Investeren in kantoren worden afgebouwd, de winkelmarkt is in handen van enkele grote, gespecialiseerde partijen en internationale investeringen bleken de afgelopen jaren niet crisisproof te zijn, omdat deze teveel leunden op vreemd vermogen. Omdat er ieder jaar opnieuw veel kapitaal te beleggen is, zoekt men naar nieuwe, toekomstbestendige vastgoedcategorieën. De toekomst ligt voor beleggers in binnenstedelijke investeringen in de Randstad met maatschappelijk vastgoed en multifunctionele ontwikkelingen als leisure, cultuur, winkels, wonen.

Dat maatschappelijk vastgoed vanuit bedrijfseconomisch perspectief interessanter is geworden dan voorheen, blijkt uit cijfermateriaal van IPD Nederland. IPD Nederland is een instituut dat bedrijfseconomische prestaties van vastgoedinvesteringen meet. Uit de cijfers van de periode 2009-2011 blijkt dat maatschappelijke investeringen van woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en gemeenten een beter bedrijfseconomisch resultaat behaalden dan (directe) beleggingen in commercieel vastgoed.

Tabel 2: overzicht vastgoedindices maatschappelijk vastgoed en overig vastgoed 2011

Vastgoedindices IPD	totaal rendement	totaal rendement %	direct rendement %	indirect rendement %	gemiddeld totaal rendement
	2004 = 100	2011	2011	2011	3 jaar
Maatschappelijk Vastgoedindex	148,6	4,6	7,0	-2,2	4,4
ROZ/IPD Vastgoedindex	154,5	3,8	5,4	-1,5	2,7

Bron: IPD Nederland, 2012

Voor grote institutionele beleggers kan maatschappelijk vastgoed dus een belangrijke vastgoedcategorie voor de toekomst zijn. Cultureel en monumentaal vastgoed kan, mits het eveneens langdurig en gegarandeerd voldoende opbrengsten genereert, mogelijk als interessant worden gezien. Dit vanwege de binnenstedelijke ligging en de grote economische impact die het heeft volgens het onderzoek *Stad en Land* (Groot et al, 2010). Ook het overdragen van beheerstaken aan een culturele instelling kan interessant zijn. Daarnaast kan tevens overdracht van eigendom aan culturele instellingen overwogen worden. Een culturele instelling heeft meer ruimte dan een gemeente om giften en sponsor- en fondsgelden te werven en vrijwilligers in te zetten ten behoeve van beheer en onderhoud, bijvoorbeeld via loyaliteitsprogramma's en concepten die inspelen op de voordelen van de nieuwe Geefwet, zoals geefkringen. Voorwaarde is wel dat de instelling in staat is om het Meerjarenonderhoudsplan deskundig uit te voeren.

Aanbevelingen voor gemeenten

Bij de vraag of verkoop een interessante strategie voor de desbetreffende gemeente is, zouden gemeenten de volgende vier zaken moeten onderzoeken: (1) welke concessies wil de gemeente doen aan politieke invloed op het cultureel vastgoed?, (2) de gemeente moet bepalen welke garanties ze bereid is te geven ten aanzien van de huur - cultuursubsidies worden veelal voor vier jaar vastgesteld, maar geïnteresseerde kopers zullen voor een langere termijn zekerheden vragen of in plaats daarvan bepaalde vrijheden verlangen -, (3) welke zekerheid kan en wil de gemeente bieden met betrekking tot het langjarig subsidiëren van de huurder? en (4) wil de gemeente de gehele portefeuille of delen daarvan tegelijkertijd verkopen of wil de gemeente de objecten op individuele basis verkopen?

Om te zien of verkoop voor de gemeente interessant is, is het aan te bevelen ieder object afzonderlijk in kaart te brengen. De culturele vastgoedportefeuille van gemeenten is immers zeer divers. Denk - ter illustratie - aan een onder architectuur gebouwd theater versus een courant, monumentaal pand met een gemengde bestemming. In kaart dient te worden gebracht de jaarlijkse exploitatielasten, de boekwaarde en de wijze waarop deze zich verhoudt tot de (potentiële) marktwaarde. Bij overdracht aan een culturele instelling zou de gemeente kritisch moeten kijken naar de voor- en nadelen en de risico's die dit met zich mee kan brengen.

c. Verbeteren performancemeting

Het meten van efficiëntie van cultureel vastgoed gebeurt in toenemende mate, maar minder bekend is of het cultureel vastgoed bijdraagt aan de doelen van het cultuurbeleid. Dit blijkt uit de uitkomsten van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011 waarin expliciet naar dit onderwerp is gevraagd. Van de 57 geënquêteerde gemeenten hebben er 32 (56%) de vraag ingevuld of er specifieke prestaties worden gemeten voor cultureel vastgoed. Van die 32 gemeenten gaven er 28 (49%) aan dit niet te doen en slechts 4 (7%) gaven aan dit wel te doen. Er waren 25 (44%) gemeenten die de vraag niet beantwoord hebben. De vervolgvraag, waarin werd gevraagd welke prestaties gemeenten voor cultureel vastgoed meten, werd ingevuld door 12 gemeenten (21%). Slechts een beperkte groep blijkt dus de beleidsmatige prestaties van cultureel vastgoed te meten.

Aanbevelingen voor gemeenten

Gemeenten zouden als grootste subsidiënten van cultureel vastgoed meer inzicht moeten ontwikkelen in de doelmatigheid en doeltreffendheid van dit type vastgoed, door het koppelen van financiële gegevens aan het meten van de mate waarin het vastgoed bijdraagt aan het bereiken van beleidsdoelstellingen.

Tot slot

Voor het uitvoeren van de aanbevelingen is de uitwisseling tussen de twee betrokken gemeentelijke werkvelden - gemeentelijk vastgoed en cultuurbeleid - een voorwaarde. Daarom probeert het onderzoek voor degenen die met een vastgoedbril lezen inzicht te geven in de karakteristieken van de culturele sector die invloed kunnen hebben op vastgoedbeslissingen. Voor de lezers met een cultuurbril op, is getracht inzicht te verschaffen over het professionaliseringsproces van gemeentelijk vastgoed in het algemeen en cultureel vastgoed in het bijzonder.

BIBLIOGRAFIE:

- Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling gemeente Amsterdam (2007), *Cultuur onder dak, kadernota cultureel vastgoed*. Amsterdam: gemeente Amsterdam.
- Driel, A. van (2010), *Strategische inzet van Vastgoed, over duurzaam beleid en management*. Amsterdam: Weka.
- Evers, F., Schaaf, P. van der, Dewulf, G. (2002), *Public Real Estate*. Delft: University Press.
- Groot, H. De, et al (2010), *Stad en Land*. Den Haag: Centraal Plan Bureau (2010).
- Hordijk, A. en Teuben, B. (2007), *Gemeenten brengen hun vastgoed onder in professionele organisaties*. In Vastgoedmarkt. Den Haag: SDU Uitgevers.
- IPD (2010), *Doelmatigheidsonderzoek Vastgoedbedrijf gemeente Enschede*. Almere: IPD Nederland.
- Kornegoor, N. (2011), *Maatschappelijk vastgoed: van profit naar non-profit?* Groningen: Rijksuniversiteit.
- Langeveld, C. (2009), *Zaken van zalen, Vestiging en exploitatie van theaters, concertzalen en poppodia*. Amsterdam: Boekman stichting.
- Marlet, G., en Woerkens, C. van (2011), *Atlas voor Gemeenten 2011. De waarde van cultuur voor de stad Amsterdam*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Teuben, B. (2010), *Vijf jaar benchmarking van gemeentelijk vastgoed, wat brengt ons de toekomst*. In Real Estate Magazine. Amsterdam: Weka.
- Teuben, B. en Kapel, T. (2010), *Benchmark gemeentelijk vastgoed. Resultaten 2009 voor de gemeente Enschede*. Almere: IPD Nederland.
- Twynstra Gudde (2010), *Professioneel gemeentelijk vastgoed*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Gemeenten zien in corporatie partner voor beheer vastgoed*. In: Vastgoedmarkt, september, p. 36-37.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2011), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed 2011-2015*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Eltje de Klerk MSc MRE is senior adviseur stedelijke ontwikkeling, vastgoed, cultuur & vrijetijdsvoorzieningen bij Alpha Adviseurs. Ook is zij als adviseur verbonden aan BMC. Zij heeft haar Master of Real Estate gevolgd aan de ASRE. Haar masterthesis *Professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed* heeft zij in 2011 afgerond en geparticipeerd in het onderzoek Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011, een product van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Contact: eltje.deklerk@alpha-adviseurs.nl.

Ing. Jan Veuger MRE FRICS is lector Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen en promovendus aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam met prof. dr. ing. T.W. Hardjono, hoogleraar Quality Management & Certification, als promotor. Co-promotor is prof. dr. Ph. Van Engeldorp Gastelaars, voormalig universitair hoofddocent Bedrijfskundige methodologie en sociologie en nu gastprofessor Steinbeis-Hochschule Berlin. Daarnaast is Jan Veuger eigenaar van CORPORATE Real Estate Management, voorzitter van de stichting KOVON en toezichthouder in het voortgezet onderwijs. Contact: j.veuger@corporaterem.nl.

Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen **Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed**

Focus op waardedenken en waardesturen van maatschappelijk vastgoed Jan Veuger

Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, dat aansluit op het bestaande lectoraat Vastgoed, richt zich op het begrijpen en operationaliseren van de waarde van vastgoed voor gebruikers. De thematiek van maatschappelijk vastgoed sluit daar op aan en verdiept dit door de voorzieningen in de leefomgeving. Een bedrijfseconomische en organisatorische benadering is ook dan meer gewenst. Uit onderzoeken en ervaringen in de afgelopen twee jaar uit het project *Maatschappelijk vastgoed in private* handen blijkt dat: (a) een bedrijfseconomisch perspectief voor eigenaren van (gemeentelijk) maatschappelijk vastgoed meer bepalend wordt, (b) er is vraag naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed, (c) er is duidelijke behoefte aan integraal bouwen aan kennis en kenniscirculatie, specifiek op het gebied van maatschappelijk vastgoed, (d) er is een wens naar een duurzaam onderzoek- en kennisinstituut van maatschappelijk vastgoed (e) de relatie tussen schaalvergroting van maatschappelijke voorzieningen, leefbaarheid, in- en identiteitsontwikkeling voor krimpgebieden levert veel vragen op voor gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs.

Leeropdracht

De leeropdracht omvat het beantwoorden van de vraag: *Kunnen lessen van Corporate Real Estate Management (CREM) een nieuwe theorie vormen voor eigenaren van maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?* Deze leeropdracht is gericht op het verder ontwikkelen en toepassen van theorieën en concepten van waardedenken en waardesturing door *good governance*, met een coöperatieve vorm als breekijzer voor een realistisch beleid. Deze opdracht levert niet alleen theoretisch wetenschappelijke kennis op; door betrokkenheid van gemeenten en corporaties zal het onderzoek ook inzichtelijk maken in hoeverre maatschappelijk vastgoed in de praktijk zinvol ingezet kan worden ter bevordering van sociale cohesie.

Maatschappelijke relevantie

In toenemende mate is er behoefte aan informatie over Public Corporate Real Estate (PCREM) en coöperatieven als vorm voor sociale cohesie, verbonden door maatschappelijk vastgoed. Het denken in uitsluitend stenen is voorbij en het gaat steeds meer om het socialisatie- en denkvermogen vanuit een maatschappelijk opgave. Uit het onderzoek Barometer 2011 en 2012 blijkt dat er in toenemende mate behoefte is aan het meten van de bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan maatschappelijke doelstellingen.

Beoogde output

In het onderzoek zal de bijdrage aan het kennisdomein en samenwerking met de stedelijke praktijk worden vormgegeven. De uitkomsten van dit onderzoek worden vastgelegd en uitgewisseld in tussentijdse rapportages, workshops, vakpublicaties en gepresenteerd op (internationale) conferenties gedurende de looptijd. De onderwerpen die in deze opdracht worden behandeld, zijn sterk ingegeven door maatschappelijk relevante vraagstukken die in vele gemeenten spelen. Dit biedt kansen op theoretische inzichten die in de praktijk breed toepasbaar zijn, maar vraagt ook om

een zorgvuldige benadering. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed en kennispartners werken al samen met de stedelijke partijen als (Assen, Nijmegen en Enschede) en de Hanzehogeschool Groningen. Dit met het doel inzicht te verschaffen in hoeverre maatschappelijk vastgoed een verbindende factor kan vormen voor de bevordering van sociale cohesie - gebaseerd op principes van CREM -, wordt informatie verzameld over innovatieve toepassingen van maatschappelijk vastgoed, risico's die hierbij een rol spelen, de sociale opgave van gemeenten - regionaal samenwerkend - gerelateerd aan maatschappelijk vastgoed en over relevante financiële parameters. Om deze resultaten te bereiken verwerft het lectoraat samenwerking om onderzoek en daaraan gelieerde publicaties, presentaties en vertaling naar het werkveld te bewerkstelligen.

Kenniscentrum NoorderRuimte

Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed past dan ook binnen het Strategisch Meerjaren Plan met het waardegerichte onderzoek van het Kenniscentrum NoorderRuimte en de daaruit voortvloeiende samenwerking bij Healthy Ageing en Krimp. De volgende overwegingen liggen ten grondslag voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed: (a) versterking van waarde(n)onderzoek(en), (b) betrokkenen vanuit verschillende disciplines inzicht geven in de relatie tussen gebruik, doelstellingen van organisaties en waarde(ring), (c) versterking van het Kennisnetwerk Krimp Noord-Nederland en daarmee de samenwerking met de andere universiteiten en in het bijzonder de RUG Vastgoed, (d) verdere versterking van samenwerking met andere universiteiten en hogescholen, (e) kennisontwikkeling op een maatschappelijk actueel, multidisciplinair thema - de relatie met de drie noordelijke provincies en het Kennisnetwerk Krimp Noord-Nederland is duidelijk aanwezig en staat het onderwerp zeer hoog op de agenda van vooral de gemeenten aan de randen van Noord-Nederland (o.a. de G10) – en (f) versterking en inspirator van de Master of Real Estate die relatief veel studenten trekt uit het domein maatschappelijk vastgoed.

Missie van het lectoraat

De lector richt zich met dit lectoraat op theorievorming, onderzoek, onderwijsontwikkeling en kennisuitwisseling op het terrein van Maatschappelijk Vastgoed. Het gaat daarbij om de relatie tussen maatschappelijke opgaven van overheid, zorg, onderwijs en corporaties en de inzet van vastgoed. En vooral om onderzoek naar de vertaalslag van maatschappelijk opgaven naar ondernemerschap met maatschappelijk vastgoed en daarbij niet alleen de dingen goed te doen, maar ook de goede dingen te doen. Het lectoraat is verbonden aan het Kenniscentrum NoorderRuimte en werkt vanuit haar missie. Daaruit vloeit de volgende specifieke missie voort van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed: *Het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed wil vanuit een breder perspectief op hoger onderwijs de belangrijkste partner van gemeenten, provincies, zorg, corporaties en onderwijsinstellingen in (Noord-)Nederland zijn op het gebied van het ontwikkelen van praktijkgerichte kennis over maatschappelijk vastgoed.*

PUBLICATIES LECTORAAT MAATSCHAPPELIJK VASTGOED:

- Veuger, J. et al (2012), *Barometer maatschappelijk vastgoed. Visie en onderzoeken*. Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen. Assen: Van Gorcum.
- Veuger, J. (2012), *Bestuurbaarheid van corporaties onderzocht*. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijk ordening, jrg. 45.
- Veuger, J. (2012), *Wel of niet overdragen? Blijf zakelijk*. Interview in: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 3, p. 6-7.

- Veuger, J. (2012), *Experts RICS helpen corporaties bij professionalisering: Corporatiesector wordt door schade en schande wijzer*. Interview in: Vastgoedmarkt, juni 2012, p. 29-30.
- Veuger, J. (2012), *Gemeentelijk Vastgoed: raak de regie niet kwijt*. In: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 29, p.48.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2012), *Regionale samenwerking zal toenemen: Barometer Maatschappelijk vastgoed 2012*. In: Vastgoedmarkt, oktober 2012.
- Veuger, J. (2011), *Value thinking & pneuma* In: *Ethik, Werthaltigkeit und Nachhaltigkeit in Finanzsystem*. FINETHIKON, Jahrbuch zum ersten Finanzethik-Kongress 2010 in Berlin. Steinbeis SMI Universität, Berlin.
- Veuger, J. (2011), *Zorghotels schieten als paddestoelen uit de grond*. Interview in: Vastgoedmarkt, februari, p. 70.
- Veuger, J. (2011), *Zorgondernemers logische bondgenoten vastgoedpartijen*. Interview in: Vastgoedmarkt, februari, p. 69.
- Veuger, J. (2011), *Barometer maatschappelijk vastgoed: trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2011), *Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd*. In: Service magazine, jrg. 18, nr. 1, p. 6-7.
- Veuger, J. & R. Schreurs (2011), *Vastgoedmeter gemeenten*. Harderwijk: Weddingproson.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Barometer maatschappelijk vastgoed 2011*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Gemeenten zien in corporatie partner voor beheer vastgoed*. In: Vastgoedmarkt, september, p. 36-37.
- Veuger, J. & O. Buiten (2010), *Barometer maatschappelijk vastgoed 2010*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2009), *Onderzoek voor maatschappelijk vastgoed noodzakelijk*. In: Real estate magazine, Special, p. 11-13.