

# VASTGOEDSTURING

## NIEUWE STIJL



**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# INTEGRALE

# VASTGOEDSTURING

**A**

**Corporate Real Estate Management**

> Sturingsmodellen door de jaren en sectoren heen

**B**

**Maatschappelijk Rendement**

> Public value in Nederlands vastgoed

**C**

**Vastgoed Analytics**

> Van vastgoedinformatie naar overzichtelijk inzicht

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# VASTGOEDSTURING

## NIEUWE STIJL

**A**

### **Corporate Real Estate Management**

> Sturingsmodellen door de jaren en sectoren heen

**B**

### Vastgoed Analytics

> Van vastgoedinformatie naar overzichtelijk inzicht

**C**

### Maatschappelijk Rendement

> Public value in Nederlands vastgoed

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# 1983 CORPORATE REAL ESTATE



## Rediscover your company's real estate

*How you can learn  
when and how to profit more—  
not less—  
from the properties  
your company owns*

*Sally Zeckhauser and  
Robert Silverman*

*In the wave of real estate  
hysteria that hit the  
United States in the last  
part of the 1970s, it seemed  
companies, like many  
American citizens, were  
high. Big deals made*

*Sally Zeckhauser is presi-  
dent and Robert Silver-  
man is vice president of  
Harvard Real Estate, Inc.,  
which manages Harvard  
University's commercial  
and residential properties*

Corporate real estate—the land and  
buildings owned by companies not primarily in the  
real estate business—is an aspect of corporate affairs  
largely ignored in boardrooms across the country.  
Results of a recent study conducted by Harvard Real  
Estate, Inc., a subsidiary of Harvard University, confirm

## The Harvard Study:



van de balans

CRE belangen  
zijn groot



evalueert CRE niet

CRE wordt  
genegeerd

“Wij zitten niet  
in vastgoed”

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DE CORPORATE REAL ESTATE

# EVOLUTIE

“Wij zitten  
niet in  
vastgoed”

Zeckhauser, 1983



Geen idee...

Veel bedrijfs-  
vastgoed trekt  
raiders aan.

Ambrose, 1990



Ehm... Moment.

Vastgoed is  
onze vijfde  
business  
resource.

Joroff, 1993



Niet zeker.

Dispositie is  
waardecreatie.

Slovin, 1995



Weet het bijna zeker

Vraag maar  
wat je wilt  
weten!

Brounen, 2011



Wat wil je weten?

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 1

# FASE IN OVERZICHT



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



Niet zeker.



Ehm... Moment.



Geen idee...

# DIMENSIE 1

# FASE IN OVERZICHT



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



Niet zeker.



Ehm... Moment.



Geen idee...



# DE CORPORATE REAL ESTATE EVOLUTIE



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



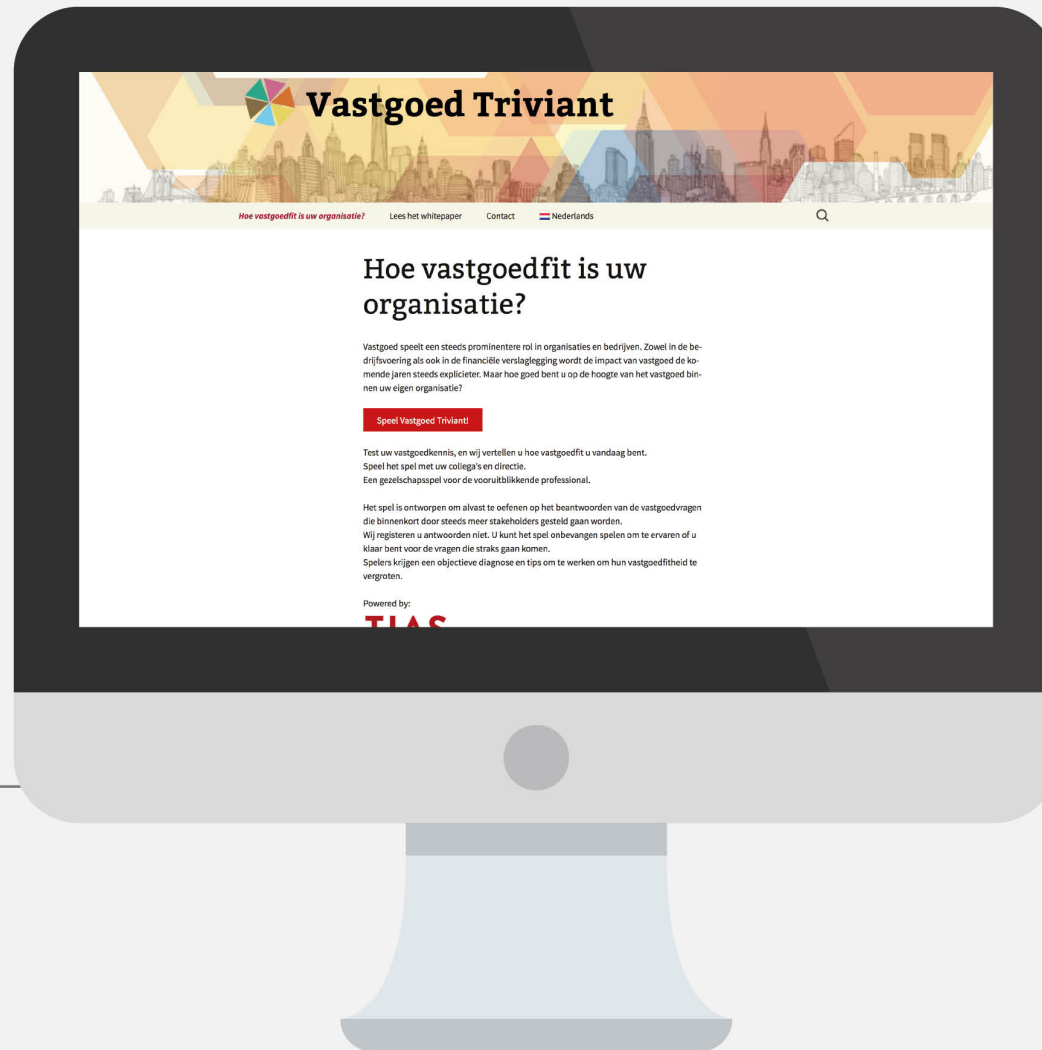
Niet zeker.



Ehm... Moment.



Geen idee...





# DE CORPORATE REAL ESTATE

# EVOLUTIE



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



Niet zeker.



Ehm... Moment.



Geen idee...

A01

Hoeveel objecten telt uw vastgoedportefeuille?

A02

Hoe lang lopen uw huurcontracten nog?

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DE CORPORATE REAL ESTATE

# EVOLUTIE



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



Niet zeker.



Ehm... Moment.



Geen idee...



# 5 VASTGOEDFASEN

# DE PRAKTIJK



Vastgoedevoolutie



'99

FASE 1

'01

FASE 2

'04

FASE 3

'08

FASE 4

'10

FASE 5

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

## DIMENSIE 2

# VASTGOEDROL IN ORGANISATIE



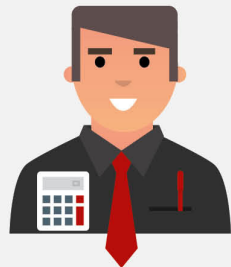
facility  
management



TASK MASTER



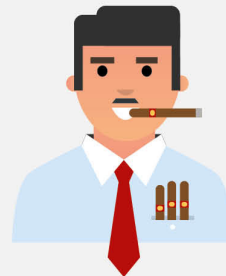
property  
management



CONTROLLER



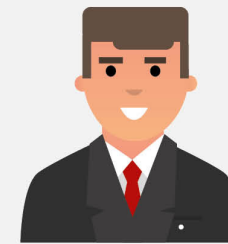
asset  
management



DEALMAKER



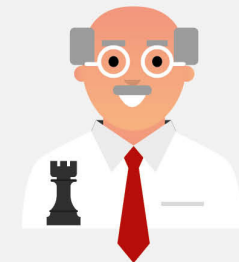
portfolio  
management



ENTREPRENEUR



corporate  
strategy



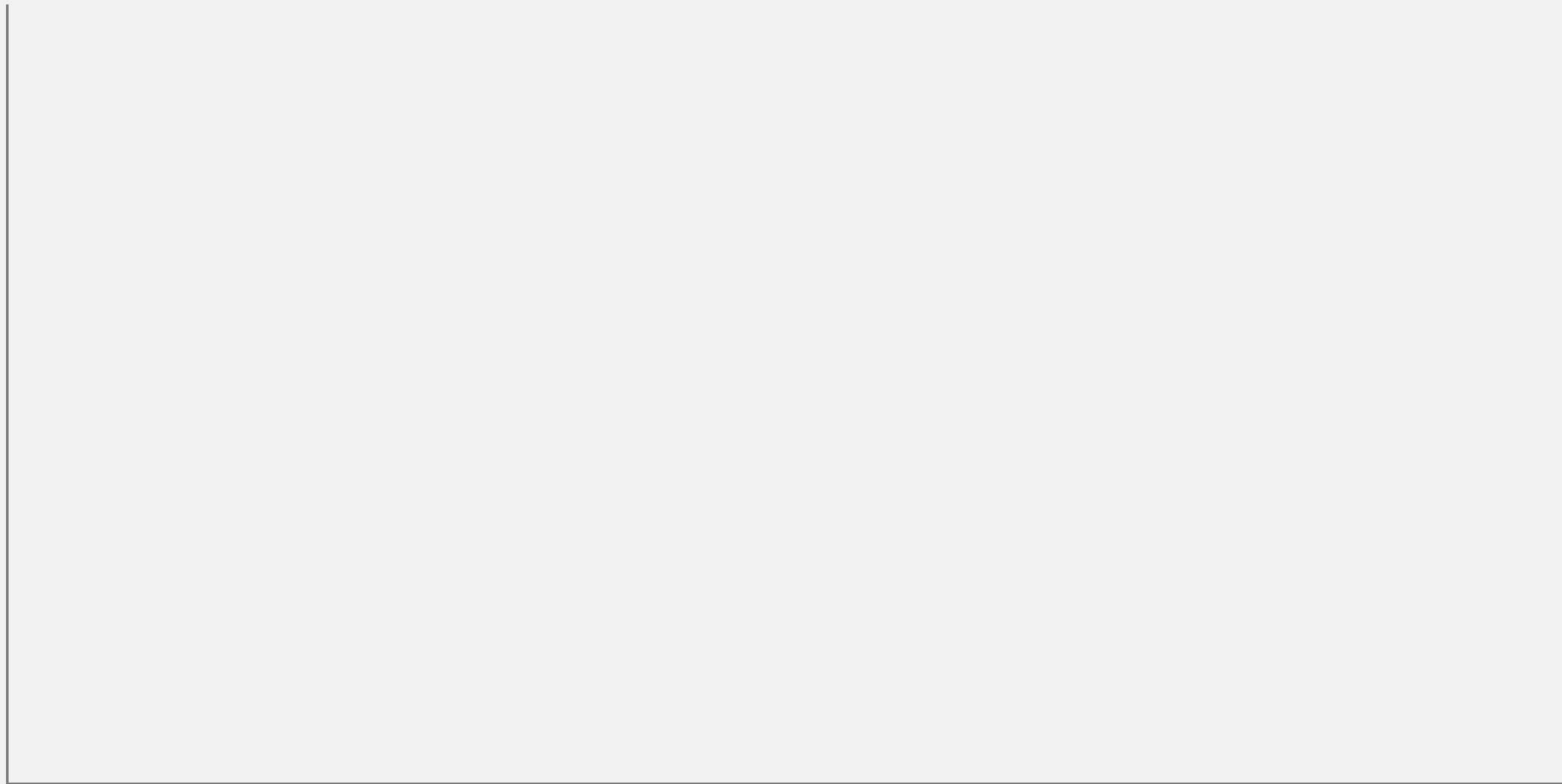
STRATEGIST

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

## DIMENSIE 2

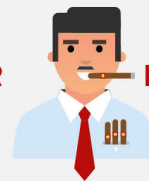
# VASTGOEDROL IN ORGANISATIE



**TASK MASTER**



**CONTROLLER**



**DEALMAKER**



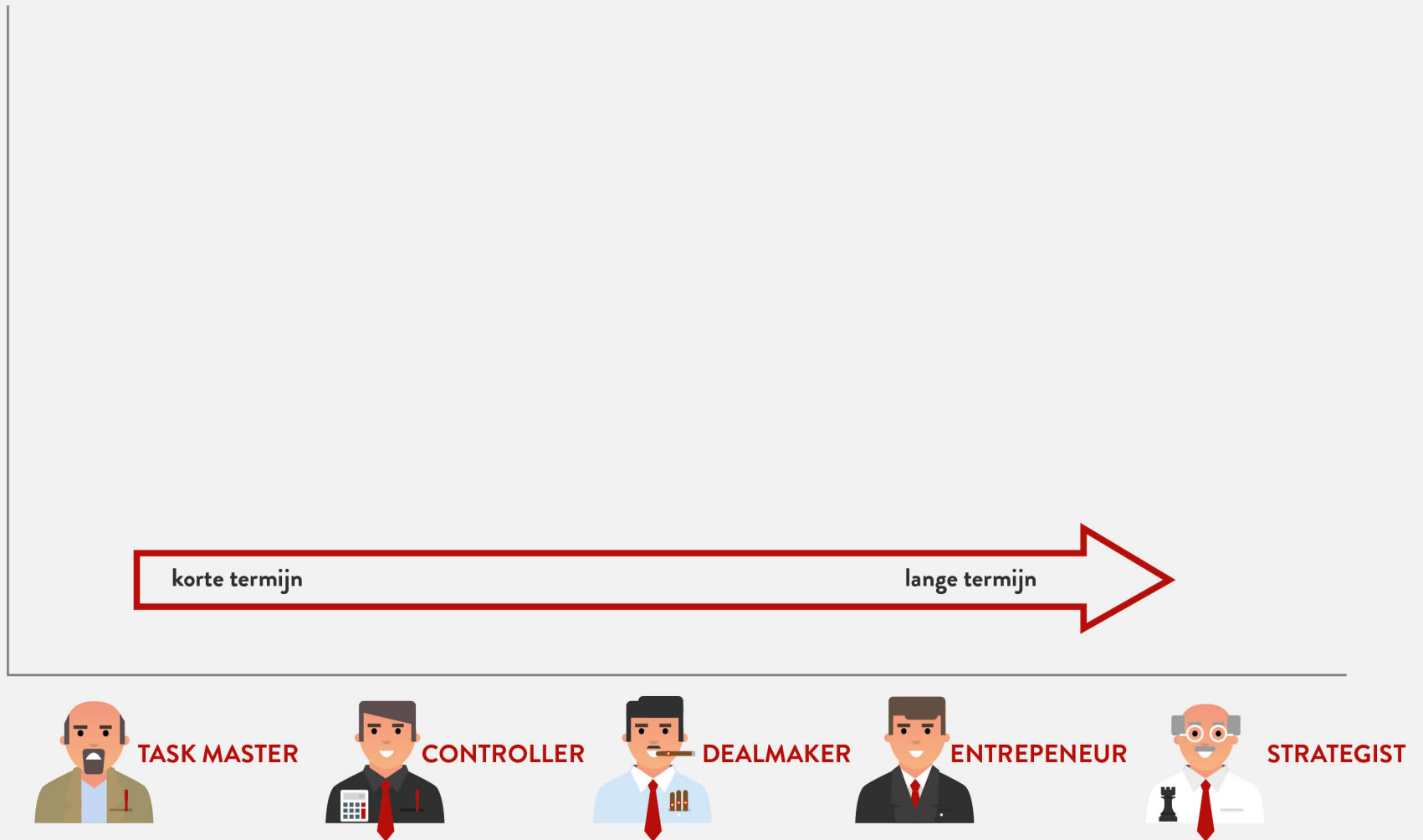
**ENTREPRENEUR**



**STRATEGIST**

## DIMENSIE 2

# VASTGOEDROL IN ORGANISATIE



# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



Niet zeker.



Ehm... Moment.



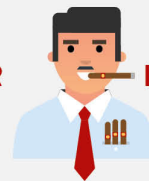
Geen idee...



**TASK MASTER**



**CONTROLLER**



**DEALMAKER**



**ENTREPRENEUR**



**STRATEGIST**

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



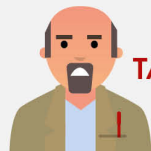
Niet zeker.



Ehm... Moment.



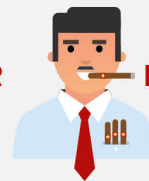
Geen idee...



TASK MASTER



CONTROLLER



DEALMAKER



ENTREPRENEUR



STRATEGIST

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY



# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



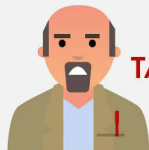
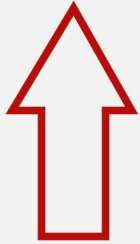
Niet zeker.



Ehm... Moment.



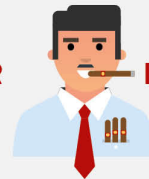
Geen idee...



TASK MASTER



CONTROLLER



DEALMAKER



ENTREPRENEUR



STRATEGIST

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



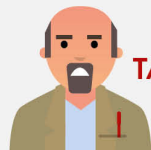
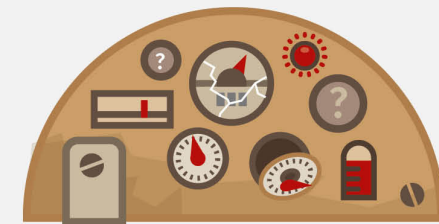
Niet zeker.



Ehm... Moment.



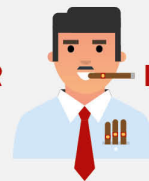
Geen idee...



**TASK MASTER**



**CONTROLLER**



**DEALMAKER**



**ENTREPRENEUR**



**STRATEGIST**

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



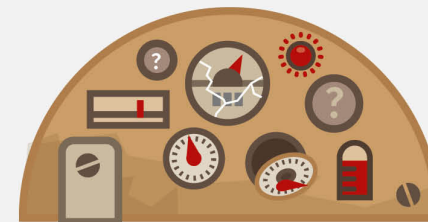
Niet zeker.



Ehm... Moment.



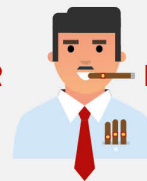
Geen idee...



TASK MASTER



CONTROLLER



DEALMAKER



ENTREPRENEUR



STRATEGIST

# TIAS

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



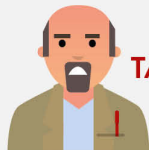
Niet zeker.



Ehm... Moment.



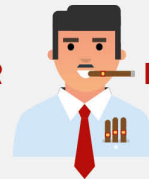
Geen idee...



**TASK MASTER**



**CONTROLLER**



**DEALMAKER**



**ENTREPRENEUR**



**STRATEGIST**

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL

CEO



Corporate Real Estate

Facility Management

Operations



Primair Proces

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DIMENSIE 3

# VASTGOEDSTURING NIEUWE STIJL



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



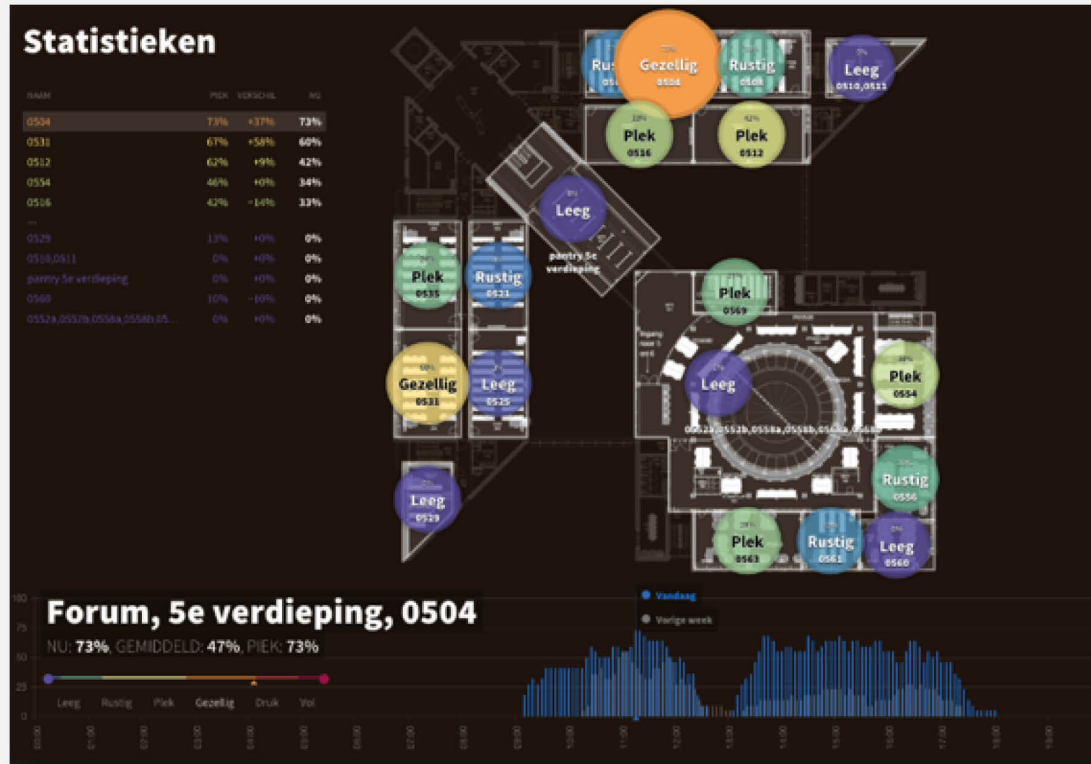
Niet zeker.



Ehm... Moment.



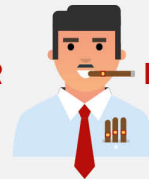
Geen idee...



TASK MASTER



CONTROLLER



DEALMAKER



ENTREPRENEUR



STRATEGIST

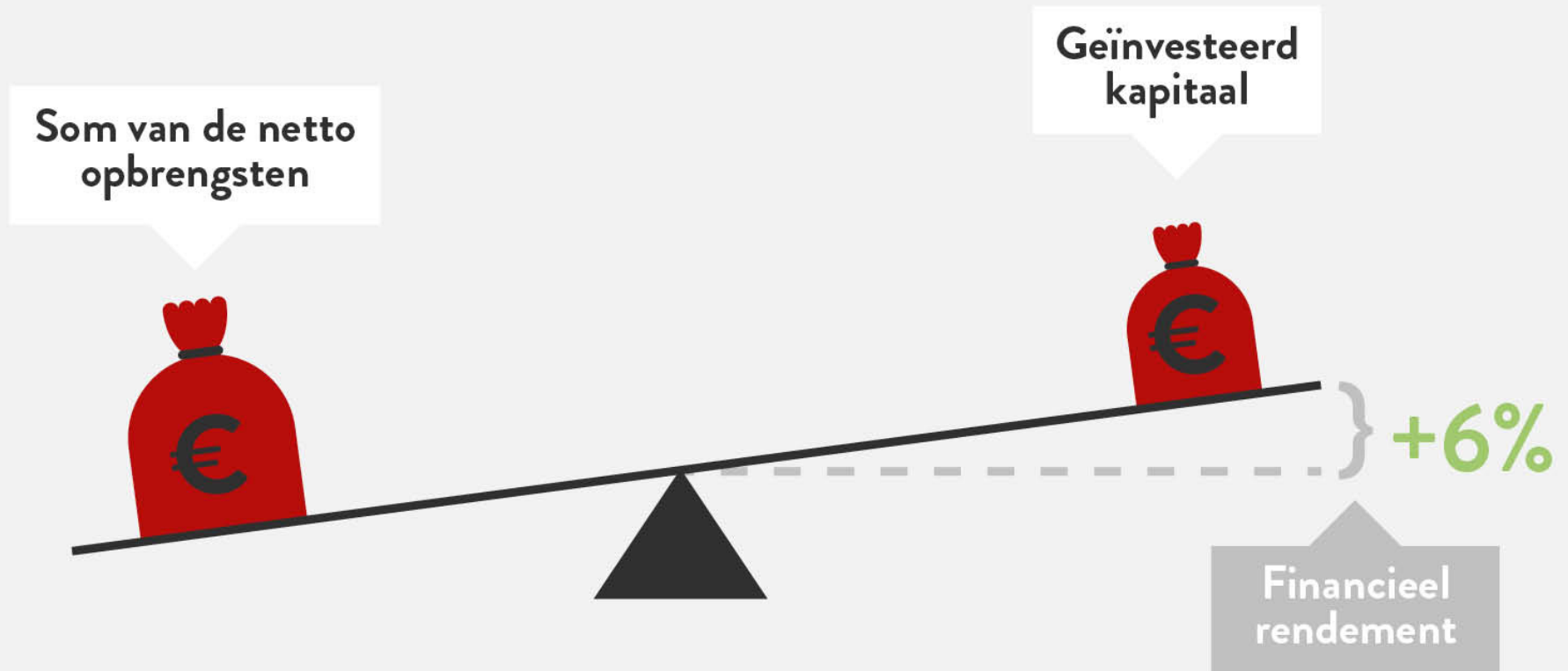
**TIAS**

SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY

# INTEGRALE VASTGOEDSTURING

- A** *Corporate Real Estate Management*  
> Sturingsmodellen door de jaren en sectoren heen
- B** **Maatschappelijk Rendement**  
> Public value in Nederlands vastgoed
- C** *Vastgoed Analytics*  
> Van vastgoedinformatie naar overzichtelijk inzicht

# TERUG NAAR DE KERN: RENDEMENT





# TERUG NAAR DE KERN: RENDEMENT

Som van de netto  
opbrengsten



Geïnvesteed  
kapitaal



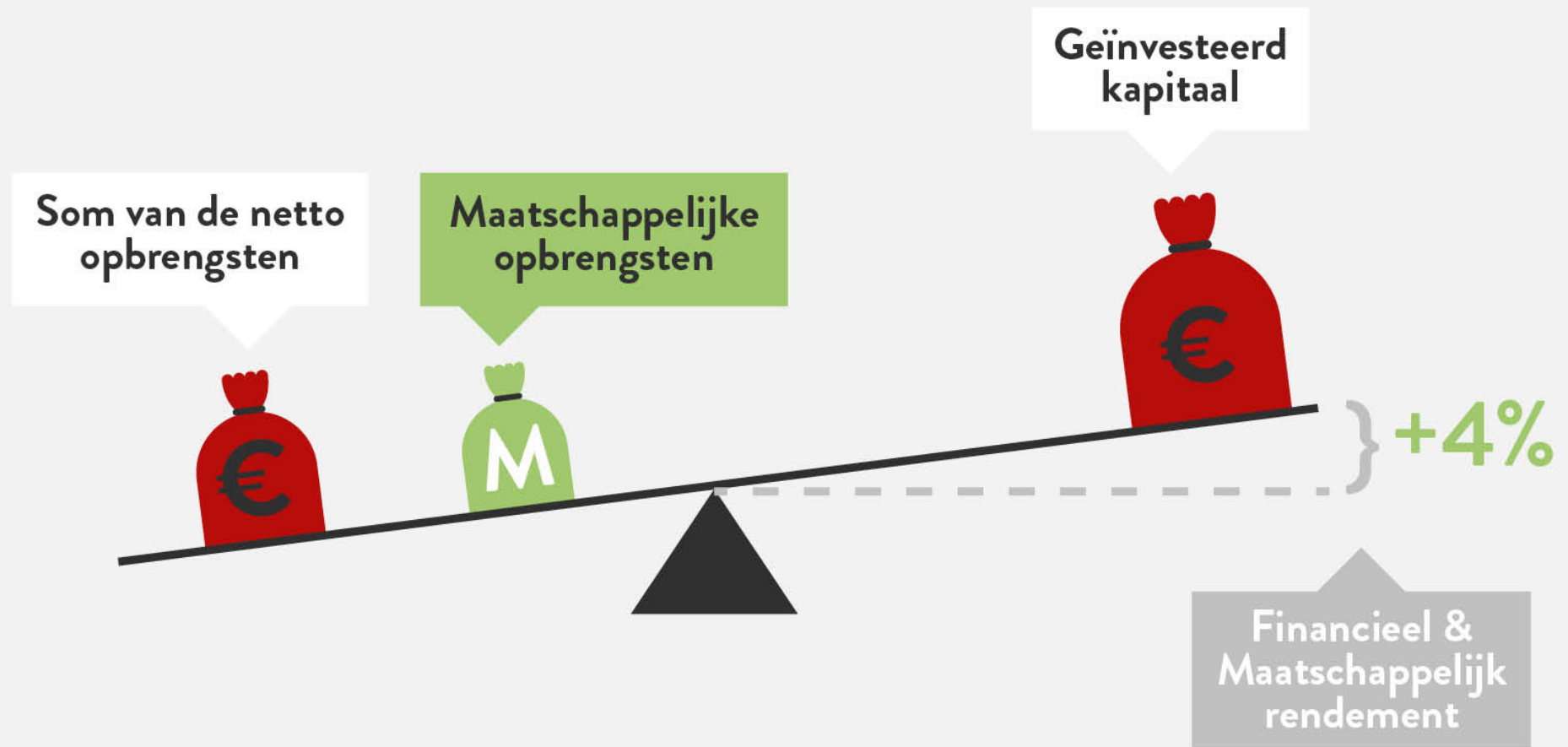
-4%

Financieel  
rendement

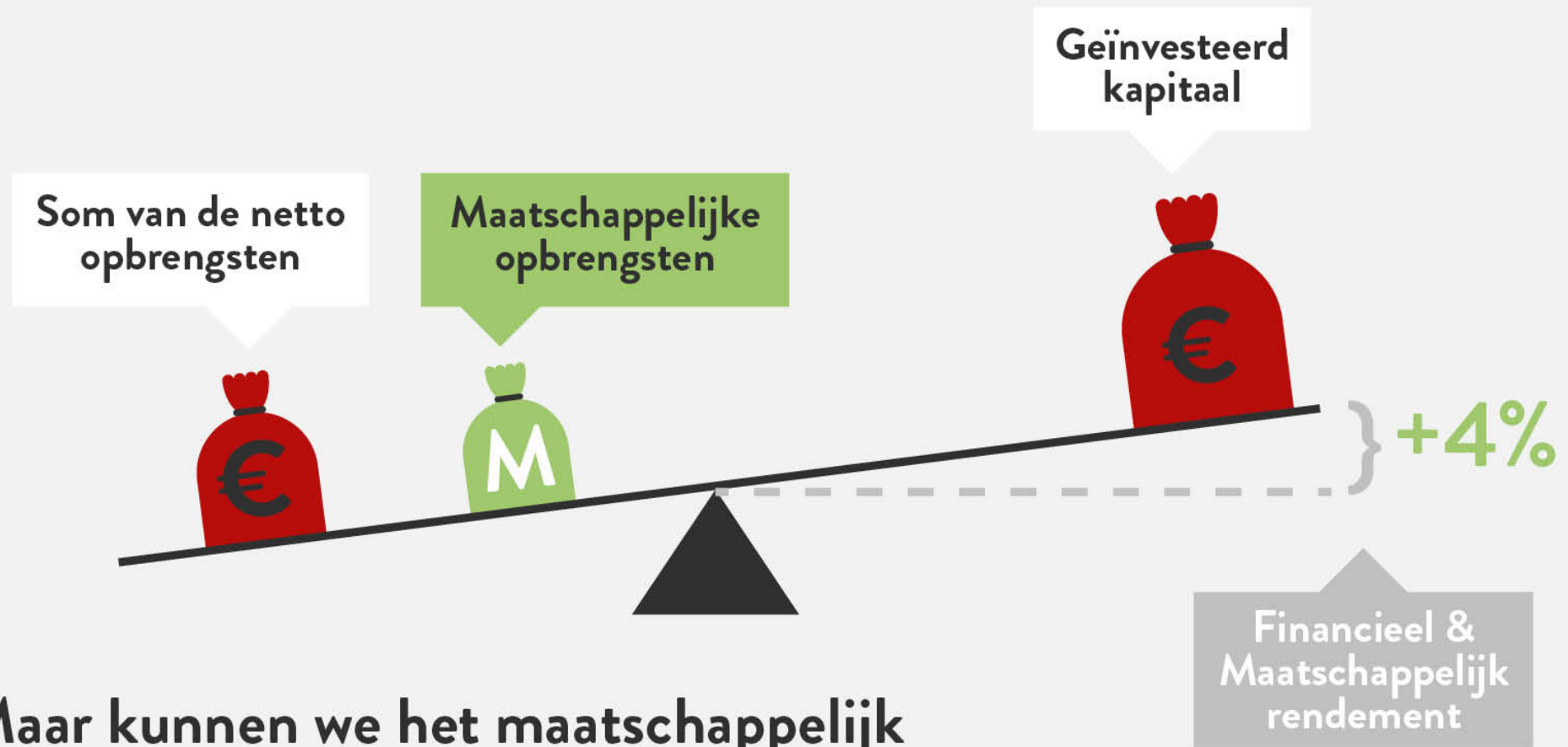
**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# WAT IS DAN MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT?



# WAT IS DAN MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT?



Maar kunnen we het maatschappelijk rendement in dezelfde eenheden meten?

# EEN LASTIG DILLEMA



33 X "Maatschappelijke Doelen"

7 X "Maatschappelijk Rendement"

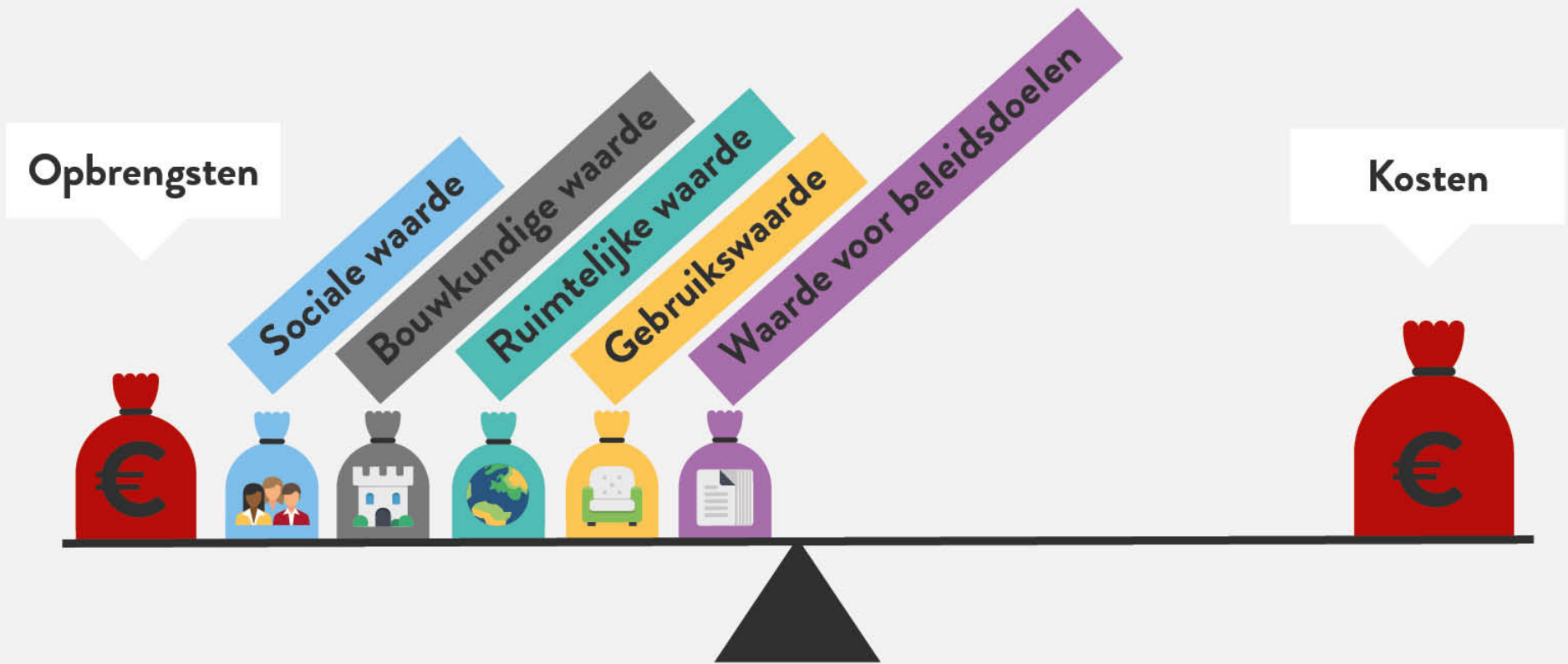
Dilemma tussen twee publieke doelen  
Het streven van het kabinet naar het halen van financiële én maatschappelijke doelen met vastgoed kan zorgen voor frictie. Twee publieke doelen strijden om voorrang:

- Het optimaliseren van het financieel belang: het afwegen van incidentele en structurele kosten en opbrengsten van een vastgoedbeslissing.
- Het optimaliseren van het beleidsmatig belang, waarbij vastgoed ondersteunend is aan het beleid. Binnen dit publieke doel kan ook frictie optreden, omdat het beleidsmatig belang van de rijksoverheid niet altijd parallel loopt met dat van de lokale overheden.

Streven naar zowel maatschappelijk als financieel rendement berekent een afweging maken tussen het bijdragen aan het beleid van Rijk, provincie of gemeente en de financiële doelen die worden nagestreefd met vastgoed. Nu is niet transparant hoe de afweging tussen beide doelen plaatsvindt.

Een randvoorwaarde voor transparantie is dat het rvsb inzicht heeft in alle structurele en incidentele kosten en opbrengsten van de panden in de vastgoedportefeuille. Op basis daarvan is het mogelijk om in beeld te brengen wat het bijdragen aan financiële en maatschappelijke doelen kost en oplevert. En hoe vervolgens de afweging tussen verschillende alternatieven heeft plaatsgevonden. Als het rvsb een sluitend kostprijsmodel heeft ontwikkeld, kan dat behulpzaam zijn bij het inzichtelijk maken van alle kosten en opbrengsten.

# 6 WAARDENBEGRIPPEN



# STUREN OP MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

BELEIDSPERSPECTIEF

VASTGOEDPERSPECTIEF

STRATEGISCH

BELEIDSKADERS  
RIJK



WAARDE VOOR  
BELEIDSDOELEN

FINANCIËLE  
KADERS RIJK



FINANCIËLE  
WAARDE



OPERATIONEEL



SOCIALE  
WAARDE



GEbruikers-  
WAARDE



BOUWKUNDIGE  
WAARDE



RUIMTELIJKE  
WAARDE



**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DOELMATIGE UITVOERING VAN RIJKSDIENSTEN



**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# DOELMATIGE UITVOERING VAN RIJKSDIENSTEN

BELEIDSPERSPECTIEF

VASTGOEDPERSPECTIEF

STRATEGISCH

Doelmatige uitvoering van rijksdiensten



Aantal m<sup>2</sup> nieuwe huisvesting

Benodigde investering



Huisvestingslasten per werkplek

OPERATIONEEL



Bijdrage aan productiviteit, welzijn, innovatie

Conditie score

Score voor veiligheid

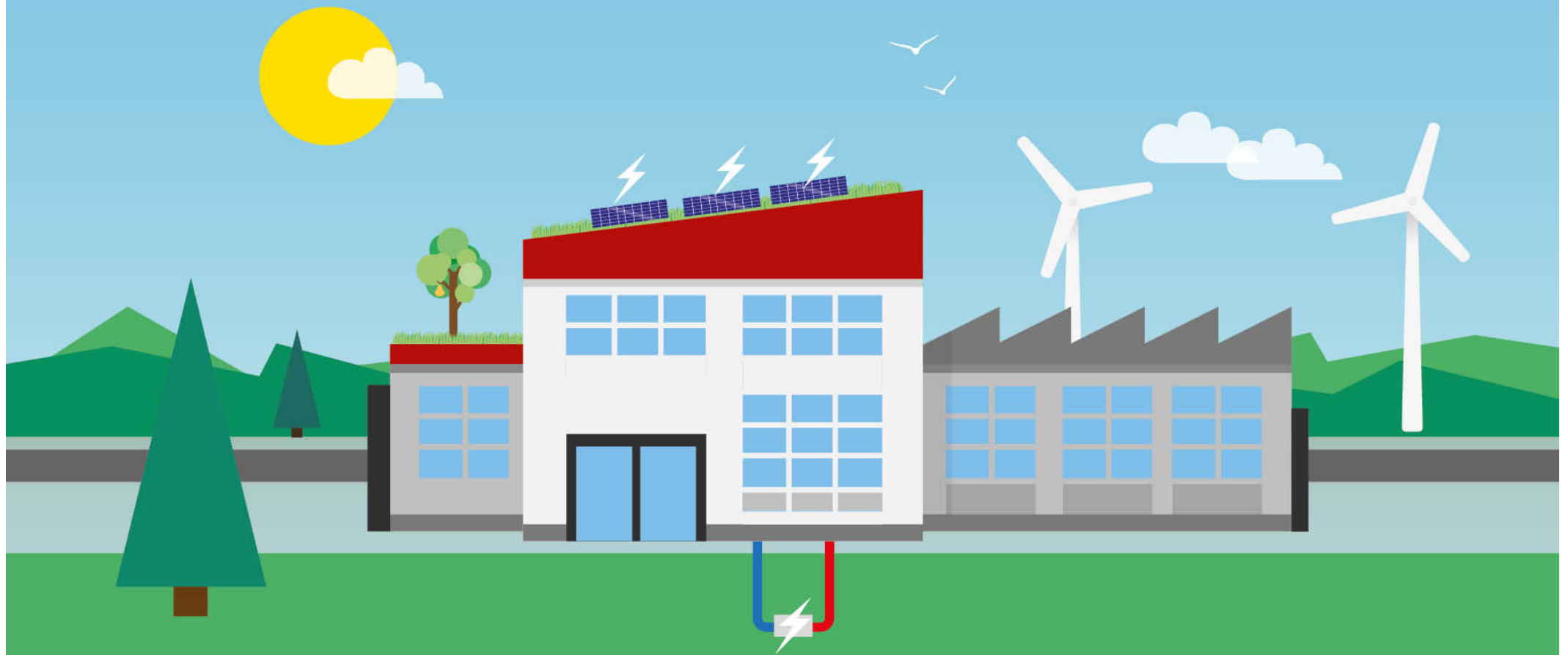


**TIAS**

SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY



# ENERGIENEUTRAAL IN 2050



**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# ENERGIENEUTRAAL IN 2050

## BELEIDSPERSPECTIEF

## VASTGOEDPERSPECTIEF

STRATEGISCH

Energie  
neutraal  
in 2050

Norm voor  
jaarlijkse reductie  
CO2 uitstoot  
gebouwen  
energieneutraal

Kosten  
verduurzaming

Waarestijging  
vastgoed agy  
verduurzaming

Budget voor  
verduur-  
zaming

OPERATIONEEL

Maat voor duurzaam  
gedrag (jaarlijkse  
energieverbruik)

Energieprestatie  
gebouw (labelspron-  
gen)

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# STUREN OP MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT: **AGENDA**



## Identificeer vastgoeddoelen:

- > Aard beleidsterrein -> defensie versus koninklijk huis
- > Aard vastgoed(des)investering -> gebiedsontwikkeling versus huur kantoorpand
- > Aard vastgoedbeleid -> verduurzaming versus veiligheid



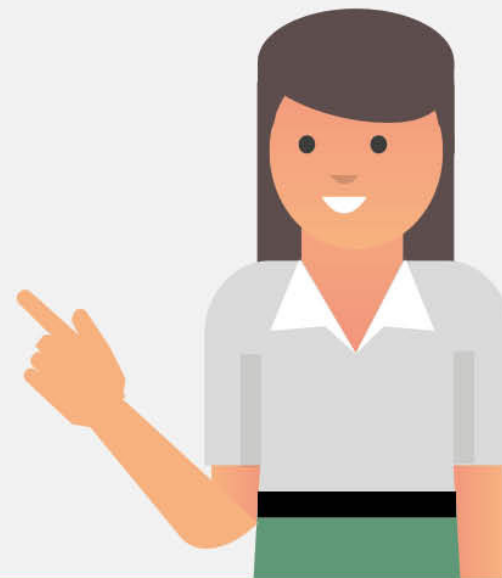
## Elk vastgoeddoel kent eigen kpi's



## Herken deze doelen en kpi's



## Een data-gedreven organisatie helpt!



**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

NEVER STOP ASKING

**TIAS**

---

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

[www.tias.edu](http://www.tias.edu)