

## Positie en uitgangspunten vastgoedmanagement

de Jonge, Hans; den Heijer, Alexandra; van der Voordt, Theo

**Publication date**

2004

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Inleiding Vastgoedmanagement

**Citation (APA)**

de Jonge, H., den Heijer, A., & van der Voordt, T. (2004). Positie en uitgangspunten vastgoedmanagement. In T. van der Voordt, & A. den Heijer (Eds.), *Inleiding Vastgoedmanagement* (pp. 1-14). Publikatieburo Faculteit Bouwkunde TU Delft.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# 1. Positie en uitgangspunten vastgoedmanagement

*prof. ir. Hans de Jonge, ir. Alexandra den Heijer en dr. ir. D.J.M. van der Voordt*

## Leerdoelen

- Inzicht in het domein van het vakgebied Vastgoedmanagement
- Kennis van de context en de redenen voor het ontstaan van dit vakgebied
- Kennis van de positionering van vastgoedmanagement in de bouwkundige discipline
- Inzicht in de uitgangspunten van vastgoedmanagement, algemeen en specifiek voor Bouwkunde TU Delft
- Kunnen noemen van concrete voorbeelden om de uitgangspunten te illustreren

## 1.1 Inleiding

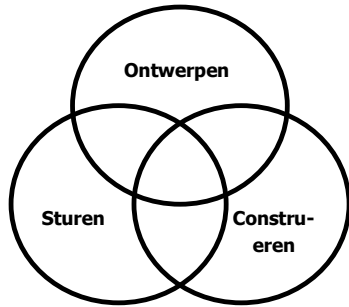
Vastgoedmanagement – in het Engels: Real Estate Management (REM) – is een relatief jong vakgebied dat theoretisch nog veel analyse behoeft en in de praktijk op veel verschillende manieren wordt ingevuld. Vanuit die praktijk was er meer en meer vraag naar bouwkundig ingenieurs die niet alleen kunnen ontwerpen of construeren, maar die ook inzicht hebben in de processen van totstandkoming en beheer van de gebouwde omgeving en de partijen die invloed hebben op wat er waar gebouwd wordt en hoe hieraan wordt vormgegeven. De opgave in de bouw- en vastgoedmarkt heeft thans voor een belangrijk deel betrekking op het verbeteren, renoveren, herbestemmen en herontwikkelen van de bestaande gebouwenvoorraad. Vandaar dat er ook grote behoefte is aan kennis en inzicht in de fase na de oplevering van een nieuw gebouw: de gebruiks- en beheerfase. Dit alles heeft er toe geleid dat er in het curriculum van Bouwkunde meer aandacht is gekomen voor bouwmanagement en vastgoedbeheer en dat in aanvulling op de afstudeerrichtingen architectuur, stedenbouw en bouwtechniek een vierde afstudeerrichting is ontwikkeld. Aanvankelijk met de naam Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, maar sinds 2003 - na de fusie met Bouwinformatica en Volkshuisvesting - Real Estate & Housing (RE&H) geheten.

In dit hoofdstuk wordt het vakgebied Vastgoedmanagement gepositioneerd ten opzichte van andere vakgebieden binnen de bouwkundige discipline. Daarnaast wordt ingegaan op de invulling van Vastgoedmanagement in de praktijk. Vervolgens worden verschillende uitgangspunten genoemd die het vakgebied tezamen definiëren, zoals het bij de TU Delft wordt ingevuld. Ook aan andere vormen wordt kort aandacht besteed. De uitgangspunten slaan een brug naar de afzonderlijke hoofdstukken in dit dictaat, waarin het vakgebied vastgoedmanagement verder wordt uitgediept.

## 1.2 Vastgoedmanagement en Bouwkunde

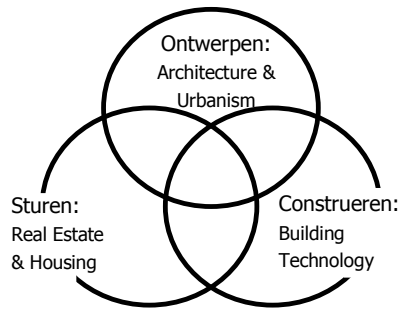
Een ingreep in de gebouwde omgeving begint niet met een ontwerp, maar met veranderende processen in de samenleving en partijen met veranderende eisen en wensen of nieuwe ambities. Zonder behoefte aan nieuwe of andere gebouwen vanuit de samenleving, organisaties of (groepen) individuen komt er geen bouwproces op gang. Bouwen is geen doel op zich, maar een middel om in een bepaalde behoefte te voorzien. Aan een ingreep in de gebouwde omgeving gaat altijd een zorgvuldig afwegingsproces vooraf, vaak nog zonder dat er architecten, stedenbouwkundigen of constructeurs aan te pas komen. Wat is precies de vraag naar ruimte? Staat de voorziene kwaliteit van de

ingreep in verhouding tot de kosten? Voor welke partijen is de ingreep zoveel waard dat zij bereid zijn de lasten te dragen? Als het gebouw eenmaal gerealiseerd is, spelen vragen een rol zoals: hoe gaan we dit gebouw onderhouden? Wie stuurt dit aan, wie voert uit? Wanneer is het gebouw niet meer up-to-date en noodzaken veranderende behoeften tot forsere ingrepen, zoals renovatie of sloop en nieuwbouw? Aan inzicht in de afwegingsprocessen vóór het ontwerpen en na de oplevering is veel behoefte, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Het gaat hierbij om processen, die cyclisch zijn en continu in beweging zijn. De wijze waarop deze processen worden aangestuurd, door wie en op basis van welke informatie, behoeften, prestatiespecificaties, mogelijkheden en randvoorwaarden vormt de kern van het vakgebied vastgoedmanagement. Het 'sturen' staat centraal.

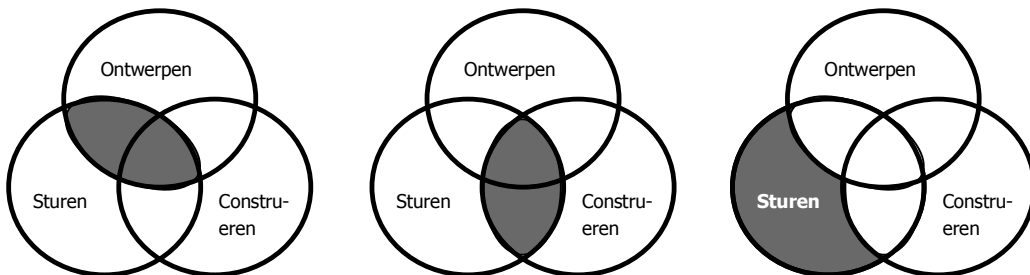


Het vakgebied 'sturen' is deels als autonoom te beschouwen, maar heeft tegelijkertijd belangrijke raakvlakken met twee andere kerngebieden van Bouwkunde: ontwerpen en construeren. Dit is in de figuur hiernaast in een zogenaamd bollenschema weergegeven. Het is voor elke bouwkundig ingenieur van belang om van alledrie de onderwerpen voldoende basiskennis te hebben en inzicht te hebben in hoe deze onderwerpen zich tot elkaar verhouden. Vaak zal hij zich specialiseren in een van de onderwerpen.

Binnen de faculteit Bouwkunde vertegenwoordigen Architectuur en Stedebouw het 'ontwerpen'. Building Technology vertegenwoordigt het 'construeren' en Real Estate & Housing het 'sturen'. Uit de figuur blijkt dat het ontwerpen ook een deel sturen en construeren in zich heeft, het construeren een deel sturen en ontwerpen, en sturen deels overlapt met ontwerpen en construeren. De drie vakgebieden kunnen dus wel onderscheiden worden, maar de grenzen zijn niet hard en moeten dus ook niet te rigide worden opgevat.

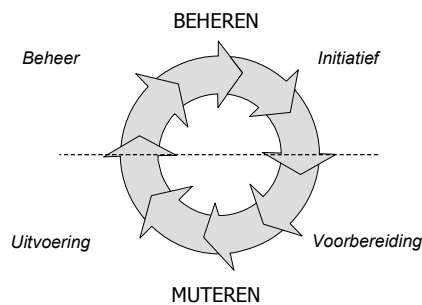


Bij het vakgebied vastgoedmanagement – onderdeel van Real Estate & Housing – staat sturen centraal. Volgens de bollenschema's zijn er drie gebieden van sturing:



1. *Sturen van het ontwerpen:*  
specificeren en bewaken van het programma van eisen, aansturen van het ontwerpproces, stimuleren van kwaliteit, bewaken van geld en tijd, afwegen van alternatieven, selecteren en aansturen van betrokken partijen, etc.; voor het aansturen van complexe ontwerpprocessen is thans een nieuw vakgebied in ontwikkeling: *design management*
2. *Sturen van het construeren:*  
aansturen van betrokken partijen bij het technisch ontwerp en bij de uitvoering; bewaken van kwaliteitskaders, financiële kaders en de tijdsplanning, vaak aangeduid als *bouwmanagement*; vernieuwende ontwikkelingen op dit gebied worden vaak samengevat als bouwprocesinnovatie.
3. *Sturen vóór het ontwerpen en na het construeren*  
signaleren van afstemmingsproblemen tussen wat er is en wat er nodig is, vaststellen van prestatiespecificaties, zoeken naar oplossingen binnen (te formuleren) randvoorwaarden voor kwaliteit, geld en tijd, en - als deze oplossingen een fysieke ingreep vragen – vervolgens het aansturen van het ontwerpen (zie 1); na de ingebruikname volgt de fase van beheer, met als belangrijke activiteiten het onderhouden en in stand houden van het gebouw, het aanpassen aan (nieuwe) behoeften, of meer forse ingrepen zoals renovatie, herontwikkeling of sloop (al dan niet gevolgd door nieuwbouw). Ontwikkeling en beheer van vastgoed vormen samen het vakgebied *vastgoedmanagement*.

Management is een synoniem voor sturing en is – zonder specificatie – een erg algemeen begrip. Er kan op kwaliteit, geld en tijd gestuurd worden met behulp van informatie en een bepaalde organisatievorm. Het aansturen van het ontwerp en de uitvoering van een concreet bouwproject (1 en 2) bestaat uit activiteiten met een duidelijk einddoel en is afgebakend in de tijd (van start tot oplevering). Dit is een vorm van *projectmanagement*. Het aansturen van vastgoedprocessen vóór het ontwerpen en na oplevering (3) betreft activiteiten die voor een belangrijk deel minder duidelijk zijn afgebakend in de tijd, doorlopen over een langere termijn en minder concrete doelen hebben. Vaak liggen veel mogelijkheden nog open en is de toekomst onzeker. Dit is een vorm van *procesmanagement*.



Al eerder werd het cyclische karakter van sturen benadrukt. In figuur 1 is een projectcyclus weergegeven: initiatief, voorbereiding, uitvoering en beheer. De termen in deze cyclus zijn bewust heel algemeen gehouden. De invulling kan heel specifiek zijn, bijvoorbeeld voor een nieuwbouwproject.

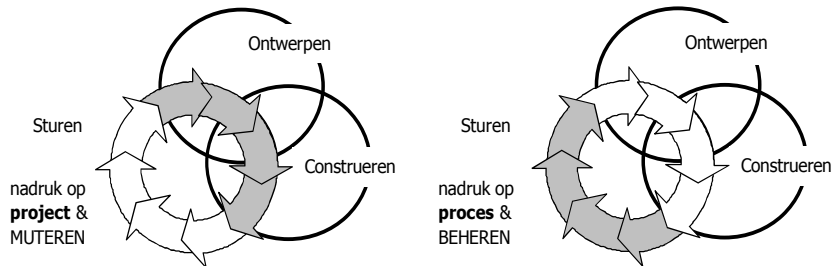
figuur 1: projectcyclus

Een combinatie van het bollenschema en de projectcyclus is in figuur 3 weergegeven. Hierbij is – met grijze arcering – onderscheid gemaakt in projectsturing (muteren) en processturing (beheren). Ten aanzien van het onderdeel management kunnen de volgende conclusies trekken:

- het managen of sturen is het hoofdvakgebied, maar wel met sterke verbindingen met ontwerpen en construeren
- bij het sturen wordt de bebouwde omgeving als een middel gezien (vraaggericht) en niet als doel (aanbodgericht)
- het sturen kan projectmatig of procesmatig: de projecten betreffen *mutaties* in de vastgoedvoorraad – waaronder nieuwbouw, verbouw, sloop etc. – en de processen betreffen het nastreven van strategische doelen bij het beheer van een gebouw of voorraad

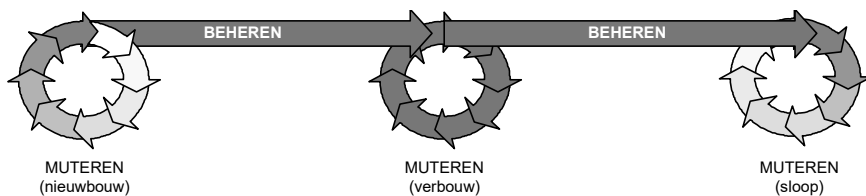
figuur 2: typering van verschillende manieren van sturen en vertaling naar vakgebieden

Sturen in combinatie met ontwerpen en/of construeren	Sturen vóór ontwerpen of na construeren
projectmatig muteren meer aanbodgericht (vastgoed) operationele doelen accent op voorbereiding en uitvoering  Projectmanagement Designmanagement Bouwmanagement	procesmatig beheren meer vraaggericht (behoefte) strategische doelen accent op beheer en initiatief  Procesmanagement Vastgoedmanagement Stedelijk management



figuur 3: links projectsturing bij vastgoedmutaties, rechts processturing bij vastgoedbeheer

In figuur 4 wordt geïllustreerd dat het beheren van vastgoed een proces is met een lange termijn. Binnen de levensduurcyclus van vastgoed worden geregeld projecten doorlopen voor het muteren van vastgoed. Een vastgoedmanager heeft de taak het beheerproces – inclusief projecten – te managen. Vanwege de expertise die het management van projecten vraagt, besteedt de vastgoedmanager dit vaak uit. Strikt genomen is projectmanagement een onderdeel van vastgoedmanagement, maar door de verschillen in soort sturing worden de vakgebieden vaak separaat genoemd en gescheiden van elkaar bestudeerd, ook door de complexiteit van beide vakgebieden. Dit moet echter geen aanleiding zijn om de vakgebieden los van elkaar te zien.

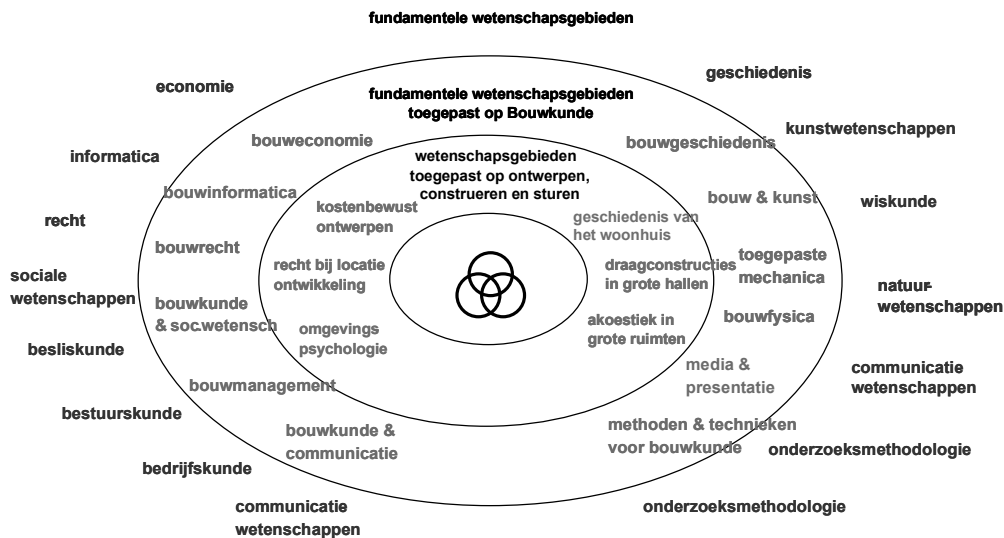


figuur 4: mutaties als projecten binnen een beheerproces

figuur 5: thema's van Real Estate & Housing, gepositioneerd in de projectcyclus en gerelateerd aan Architecture, Urbanism en Building Technology

	Urbanism	Urbanism Architecture Building technology	(Urbanism) Architecture Building technology	Urbanism (Architecture) (Building technology)
	<b>Initiatief</b>	<b>Vorbereiding</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>Beheer</b>
<i>Vastgoed- management</i>	Vastgoedmarkt: vraag- en aanbodontwikkeling			Corporate Real Estate Management
	Concept en programma (PVE) Locatie ontwikkeling Haalbaarheidsstudies Europese regelgeving			Technisch beheer  Onderhoudstechnieken Facility management Vastgoedinformatie Levensduren Evaluatiemethoden
<i>Bouw- management</i>		Design management Kwaliteitssturing	Construction management	
	Samenwerkingsvormen  Prestatiecontracten Duurzaam bouwen Besluitvormingsprocessen Actorenanalyse Logistiek op de bouwplaats Planning en prijsvorming Bestekken			
<i>Bouweconomie</i>	Vastgoedmarkt Grondbeleid Kosten/kwaliteitsafweging Fiscale aspecten Financieel Economisch Management		Kostenbeheersing	Kostenregistratie Benchmarking Kengetallen
<i>Bouwrecht</i>	RO-recht Vastgoedrecht Architectenrecht Stedenbouwrecht Contractvormen		Aansprakelijkheid Geschillen Garanties	Beheercontracten
<i>Bouwinformatica</i>	Decision Support Tools Planningstechnieken  Procesmodellen Scenariotechnieken CAD en andere software		Optimalisatietechnieken	Vastgoedmanagement systemen Beslismodellen
<i>Housing</i>	Marktanalyse VROM-beleid  Wet- en regelgeving bewonersinvloeden	Programma (PVE) Woningontwerp		Woningbeheer Sustainable Housing Transformation

De vakgebieden ontwerpen, construeren en sturen vormen de kern van Bouwkunde. Zij hebben veel relaties met andere vakgebieden, zowel algemeen als toegepast op bouwkunde (figuur 6), waarvan bouweconomie, bouwrecht en bouwinformatica onder Real Estate & Housing vallen.



figuur 6: hoofdvakgebieden binnen Bouwkunde, ook in relatie tot andere vakgebieden

De context van bouwkunde in het algemeen en vastgoedmanagement in het bijzonder bevat diverse wetenschapsgebieden. De complexe vraagstukken waarmee een bouwkundig ingenieur of vastgoedmanager te maken krijgt, vragen om kennis en inzicht in de breedte van het vakgebied. In dit dictaat wordt vanuit diverse wetenschapsgebieden kennis aangereikt.

### 1.3 Uitgangspunten voor vastgoedmanagement

In paragraaf 1.2 is al een begin gemaakt met het definiëren van vastgoedmanagement. In deze paragraaf volgen een aantal uitgangspunten die het vakgebied nader omschrijven.

#### **Uitgangspunt 1: vastgoed als afspiegeling van een samenleving**

De vastgoedvoorraad in een land vertelt iets over de mensen die er leven en de processen die er plaatsvinden. Het vastgoed geeft weer wat een samenleving belangrijk vindt en hoe die zich organiseert. Als we Pompeii opgraven, kunnen we te weten komen hoe de Romeinen leefden. Het analyseren van plattegronden van steden en gebouwen leert ons iets over hoe een samenleving functioneert. Daarom zullen culturele antropologen niet alleen een volk bestuderen, maar ook hun huizen, dorpen en steden. Normen en waarden zijn af te lezen van de gebouwde omgeving. Ook bedrijfsgebouwen kunnen iets vertellen over de organisatie die erin gehuisvest is, zoals een werkplek iets vertelt over de persoon die er gebruik van maakt en de inrichting van een woning veel informatie geeft over de bewoners.



*figuur 7: twee verschillende werkomgevingen die iets vertellen over de bedrijfscultuur (bron: Van Meel, 2002)*

Omgekeerd wil een samenleving, organisatie of individu graag zijn normen en waarden tot uitdrukking laten komen in de gebouwde omgeving op verschillende schaalniveaus.



Goede voorbeelden zijn het Nederlandse paviljoen op de Expo 2000 in Hannover – de stapeling van landschappen als typering van de Nederlandse ruimtelijke ordening – en de Nederlandse ambassade in Berlijn, ontworpen door Rem Koolhaas, geopend in 2004 en bejubeld in de architectuurwereld. Het is een samenleving blijkbaar iets waard om een representatief visitekaartje af te geven.

## **Uitgangspunt 2: de bestaande vastgoedvoorraad**

In de bouwkunde ligt de nadruk vaak op nieuwbouw en toevoegingen aan de bestaande voorraad gebouwen. Nieuwbouw geeft de kans om alle eisen en wensen van een opdrachtgever in te willigen en geeft veel vrijheid aan de ontwerpende partijen. De hedendaagse vastgoedpraktijk richt zich echter grotendeels op het beheren en muteren van de bestaande voorraad. Vastgoedeigenaren willen hun bestaande vastgoedvoorraad maximaal benutten en zolang mogelijk inkomsten generen. Ook in de woningmarkt is te zien dat per jaar maar een beperkt deel wordt toegevoegd aan de voorraad. Alle overige bewegingen in deze markt zijn ingrepen in het bestaande of verhuizingen.

Van de activiteiten in de vastgoedpraktijk bestaat het overgrote deel uit beheeractiviteiten en een veel kleiner deel uit mutatieactiviteiten. Van deze mutatieactiviteiten is ook weer een flink deel klein en groot onderhoud. In figuur 8 is te zien dat de bouwiniciatieven in 2002



voor zowel de woningbouw als de utiliteitsbouw voor de helft bestonden uit groot en klein onderhoud van de bestaande voorraad. Daarnaast gaat het bij nieuwbouw niet alleen om uitbreiding van de voorraad, maar voor een belangrijk deel om vervanging van een deel van de voorraad.

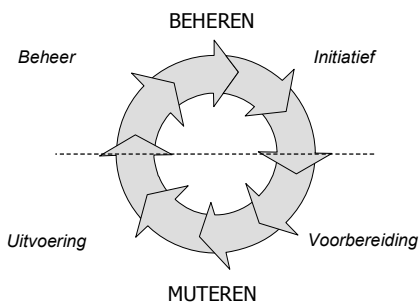
figuur 8: samenstelling bouwproductie 2002 (Soeter, De Jonge en Meuwssen, 2003)

2002	Woningbouw	Utiliteitsbouw	Grond-, Weg- en Waterbouw
nieuwbouw voor uitbreiding	37%	50%	67%
vervangende nieuwbouw	12%		
groot onderhoud	30%	25%	33%
klein onderhoud	21%	25%	

Het voorraadperspectief is nuttig – eigenlijk essentieel – voor het afwegen van alternatieven. Met het doen van een ingreep kan de kwaliteit van de omgeving enorm verbeteren en de waarde stijgen. Het omgekeerde komt ook voor: een verloederd pand doet de waarde van belendende panden dalen. In hoofdstuk 2 staat de bestaande voorraad centraal en wordt het begrip vastgoed gedefinieerd en volgens verschillende principes gerubriceerd.

### Uitgangspunt 3: cyclische processen

In de vorige paragraaf werd de projectcyclus geïntroduceerd met het onderscheid tussen beheren en muteren. De levensduur van een vastgoedobject, bijvoorbeeld een gebouw, komt tot stand via een cyclisch proces. Theoretisch zou het zo kunnen zijn dat het gebouw aan het eind van deze cyclus geen enkele ingreep meer behoeft en dat het oneindig lang in de behoefte voorziet. In de praktijk behoeft een vastgoedobject tijdens zijn levensduur diverse ingrepen. Deze ingrepen hebben meestal als oorzaak dat de gebruiker problemen



ervaart met de technische of functionele staat van het gebouw of dat de eigenaar meer lasten dan baten heeft van het huidige gebruik. Er kan ook helemaal geen probleem zijn met het gebouw zelf, maar met de locatie van het gebouw of de voorraad waarvan het gebouw deel uitmaakt. Er kan ook veel concurrerend aanbod op de markt zijn, dat een gunstig baten/lasten-verhouding heeft (bijvoorbeeld een lagere huur bij dezelfde kwaliteit).

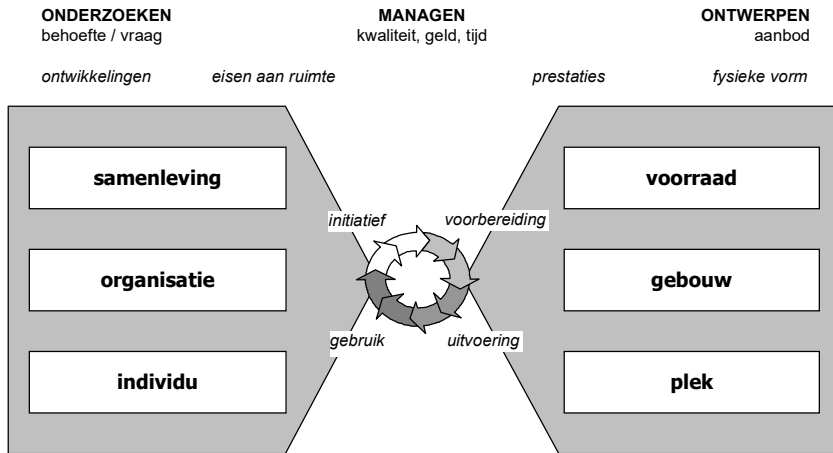
Deze cyclus kan doorlopen worden op initiatief van de eigenaar of van de huidige of toekomstige gebruikers. Een initiatief hoeft overigens niet te leiden tot feitelijk ingrijpen: er kan voortijdig worden besloten dat de bestaande situatie, gezien de baten/lasten-verhoudingen van alternatieven, zo slecht nog niet is. Een gebruiker heeft – als hij zelf geen eigenaar is – de eigenaar nodig voor een feitelijke ingreep. Als de eigenaar de ingreep ondoelmatig acht, dan zal hij niet ingrijpen en zal de gebruiker misschien verhuizen (als er voldoende alternatief aanbod is).

Vastgoedmanagement beschrijft de afwegingscycli van gebruiker en eigenaar. Beide partijen oefenen sturing uit op de vastgoedvoorraad en beide partijen willen doelen bereiken en in behoeften voorzien. Het vakgebied brengt deze doelen en behoeften in kaart om de

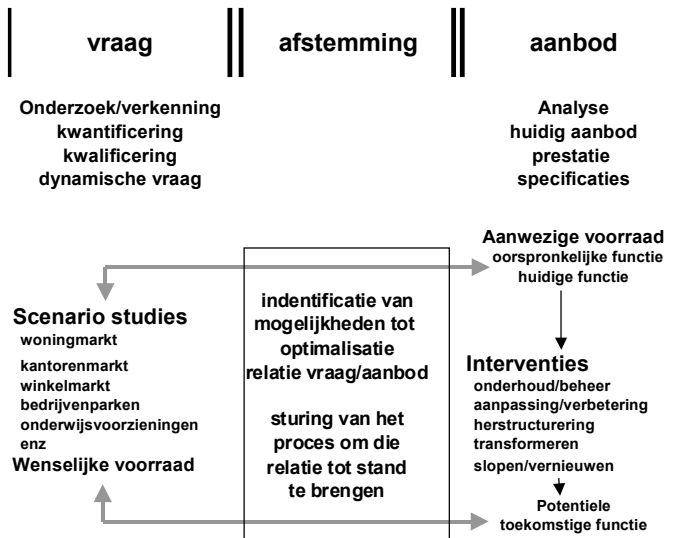
achtergrond van de vastgoedbeslissingen te doorgronden. Dit uitgangspunt wordt uitgediept in hoofdstuk 3.

#### Uitgangspunt 4: afstemmingsprobleem tussen dynamische vraag en statisch aanbod

Het initiatief tot (ver)bouwen komt er in principe alleen als er een afstemmingsprobleem is tussen vraag en aanbod, op welk schaalniveau dan ook: regio, stad, gebied, gebouw of gebouwdeel. In figuur 9 is het verband tussen samenleving, organisaties en (groepen) individuen enerzijds en de vastgoedvoorraad, gebouwen en plekken anderzijds schematisch weergegeven. Er is sprake van een continu afstemmingsproces tussen wat gewenst en vereist is (vraag) en wat beschikbaar is (aanbod), op verschillende schaalniveaus.

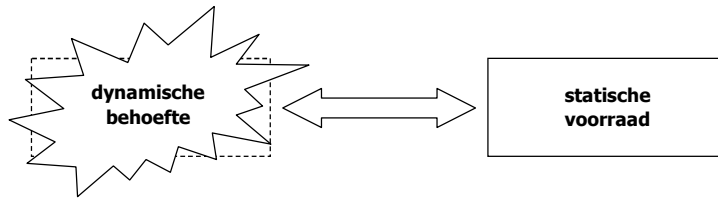


figuur 9: afstemmingsproces tussen wat gewenst/vereist is en wat beschikbaar is, op verschillende schaalniveaus



figuur 10: het onderzoeksgebied bij het sturen van vastgoedvoorraden (bron: Van der Toorn Vrijthoff, 2004)

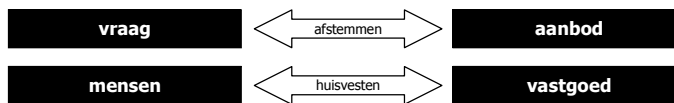
De probleemstelling van vastgoedmanagement is gelegen in het feit dat vastgoed statisch is en in een dynamische behoefte moet voorzien. Organisaties groeien en passen niet meer in de gebouwen. Werkprocessen veranderen, waardoor de ruimten er niet meer bij passen. Ook kan er een discrepantie ontstaan tussen de stedelijke woningvoorraad en de woningbehoefte, als bepaalde groepen inwoners hogere eisen gaan stellen aan hun woonomgeving.



Vastgoedmanagement houdt zich bezig met het onderling afstemmen van de dynamische behoefte en het statische vastgoed. In de tijd ontstaat er doorgaans een afstemmingsprobleem, omdat het vastgoed veroudert en de behoefte verandert (zie ook figuur 10). Sterker nog, bij de oplevering van een gebouw of de verhuizing van een bedrijf naar een nieuw gebouw is er vaak al een verschil tussen wat de gebruiker wil (de vraag) en wat er is (het aanbod). Het is dan ook verstandig om vóór het ingrijpen in een vastgoedvoorraad toekomstbeelden de schetsen voor de vraag. Hoofdstuk 4 gaat hierop verder in.

### Uitgangspunt 5: afweging van baten en lasten

Of het verschil tussen vraag en aanbod acceptabel is, zal een gebruiker afwegen door de baten en lasten te vergelijken van enerzijds de ontstane huisvestingssituatie en anderzijds een verandering in die situatie (een verbouwing, een uitbreiding of een verhuizing). Een bewoner die zijn huidige woning te klein vindt, zal dit accepteren als het verhuizen naar een grotere woning meer geld kost dan wat het hem waard is, of meer kost dan hij kan betalen.



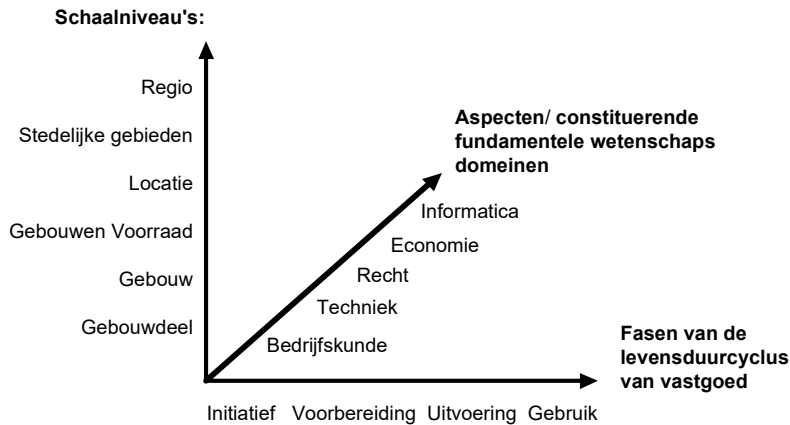
figuur 11: vastgoedmanagement richt zich op het huisvesten van mensen en processen (samenleving, organisaties, individuen)

De samenleving, organisaties en individuen hebben eisen en wensen ten aanzien van de gebouwde omgeving en zullen deze afwegen tegen de lasten die ze – voor het vervullen hiervan – moeten dragen. In het geval van de ambassade moesten relatief hoge lasten worden gedragen. Met het bouwen van de ambassade werd impliciet gesteld dat deze lasten opwegen tegen de baten: bijvoorbeeld aandacht voor Nederland, aandacht voor de Nederlandse architectuur en een inspirerende werkomgeving voor het ambassadepersoneel. De opdrachtgever zou er goed aan doen om te evalueren of deze doelen daadwerkelijk bereikt zijn. Het afwegen van baten en lasten tijdens een afstemmingsproces wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht.

### Uitgangspunt 6: verschillende actoren en disciplines

Vastgoedmanagers hebben te maken met veel verschillende actoren en uiteenlopende disciplines. Het vak kent vele facetten, bijvoorbeeld functionele, bedrijfsorganisatorische, culturele, technische, economische, juridische en fiscale aspecten. In wetenschappelijke zin

wordt het vakgebied gevoed uit domeinen zoals bedrijfskunde, bestuurskunde, arbeids- en organisatiepsychologie, techniek, (bouw)economie, recht en informatica. Vastgoedmanagement heeft betrekking op verschillende schaalniveaus, variërend van een enkel bouwdeel tot grootschalige complexe bouwwerken, van objectgerichte projecten tot het beheer van portfolio's en integrale gebiedsontwikkeling. Het managen van stedelijke (her)ontwikkelingsprocessen op stationslocaties, in historische binnensteden en in havengebieden zijn actuele thema's. Ook het managen van ondernemingsvastgoed – *corporate real estate* – is een thema waaraan Real Estate & Housing veel aandacht besteedt in onderwijs en onderzoek. In hoofdstuk 5 worden de functies van diverse actoren in het vastgoedproces nader toegelicht.



figuur 12: drie dimensies ter illustratie van de breedte van vastgoedmanagement

### **Uitgangspunt 7: balans tussen gebruikswaarde, culturele waarde en economische waarde**

Gebouwen moeten mensen en hun activiteiten beschermen tegen weersinvloeden en bedreigingen van buitenaf, zoals inbraak, diefstal en vernielingen. Voorts moeten gebouwen - om mensen en hun activiteiten adequaat te kunnen huisvesten - aan allerlei gebruikseisen voldoen. Bijvoorbeeld efficiënt en effectief kunnen werken, integrale toegankelijkheid, een gemakkelijke ruimtelijke oriëntatie, flexibiliteit en aanpasbaarheid aan nieuwe ontwikkelingen, en algemene menselijke behoeften zoals de behoefte aan veiligheid, privacy en sociaal contact (Van der Voordt en Van Wegen, 2000). Bouwwerken hebben ook een symbolische en culturele functie, bijvoorbeeld een gebouw als visitekaartje van het bedrijf of als representant van een bepaalde bouwstijl, een historische periode of een bepaald cultuuraspect.

Daarnaast hebben bouwwerken een economische betekenis. Het ingrijpen in de gebouwde omgeving brengt investeringskosten en exploitatiekosten met zich mee. Een eigenaar zal deze kosten altijd afwegen tegen de opbrengsten die hij in de toekomst kan verwachten. Dit hoeven niet alleen vastgoedopbrengsten te zijn, zoals verhuur- of verkoopopbrengsten. Een bedrijf als ING zal ook meewegen dat het nieuwe hoofdkantoor een visitekaartje voor het bedrijf is, het gewenste imago versterkt en (op termijn) meer klanten kan trekken (zie foto 1). Een zorgvuldige afstemming tussen vraag en aanbod betekent altijd zoeken naar een optimale balans tussen gebruikswaarde, culturele waarde (inclusief esthetiek) en economische waarde. In de hoofdstukken 7 tot en met 10 worden deze waardebegrippen – en de afwegingen die daarbij horen – nader toegelicht.



*foto 1: Het gebouw van ING aan de Amsterdamse Zuid-as: wat is de symbolische functie ING waard?*

## **1.4 Uitgangspunten samengevat**

Conform haar 'mission statement' richt Real Estate & Housing zich in onderwijs en onderzoek op *het cyclisch proces van het huisvesten van de samenleving, organisaties en individuen, met als doel een optimale afstemming van vraag naar en aanbod van huisvesting en een goede balans tussen kosten en kwaliteit*. In dit hoofdstuk is deze 'mission statement' vertaald in een aantal uitgangspunten, die in dit dictaat verder worden uitgewerkt:

1. Vastgoed is een afspiegeling van een samenleving (H1)
2. Mutaties vinden plaats binnen de bestaande vastgoedvoorraad (H2)
3. De ontwikkeling van vastgoed is een cyclisch proces. Na oplevering van nieuw vastgoed start de fase van gebruik en beheer, waarin weer nieuwe initiatieven tot mutaties worden genomen (H3).
4. Vastgoedmanagement heeft betrekking op het continu afstemmen van een statisch aanbod op een dynamische vraag (H4).
5. Vastgoedmanagement heeft betrekking op verschillende functies, actoren en disciplines (H5), die met elkaar moeten onderhandelen en samenwerken om een voor alle partijen bevredigend resultaat te bereiken (H6).
6. Een essentieel onderdeel van vastgoedmanagement is het specificeren van de gewenste prestaties (H7) en het afstemmen van vastgoed op ergonomische waarden (H8), psychologische behoeften (H9) en wensen en eisen van organisaties (H10),
7. Beheren is meer dan onderhouden en vereist een adequate afstemming op het strategisch huisvestingsbeleid van organisaties (H11).
8. Vastgoedmanagement is niet alleen sturen op geld en tijd, maar ook – en vooral – op kwaliteit. Daartoe zijn adequate beoordelingsmethoden en meetinstrumenten noodzakelijk (H12).

Vastgoedmanagement richt zich vooral op de procesmatige kant van het afstemmingsproces. De projectmatige kant is meer het domein van vakgebieden als projectmanagement en bouwmanagement. Hierover is via de website van Real Estate & Housing meer specifieke literatuur te vinden ([www.re-h.nl](http://www.re-h.nl)).

## 1.5 Literatuur

Jonge, H. de (2000), Introduction, in: G. Dewulf, P. Krumm en H. de Jonge (eds), *Successful corporate real estate strategies*. Arko Publishers, Nieuwegein.

Soeter, J.P. en H. de Jonge, T.J.N. Meuwsen (2003), *Utiliteitsbouw en Economie*, Publikatieburo Bouwkunde.

Toorn Vrijthoff, W. van der, en D.J.M. van der Voordt (2004), *Wegwijs in het Afstuderen*. Afsudeerlaboratorium Real Estate Management, Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Voordt, D.J.M. van der, en H.B.R. van Wegen (2000), *Architectuur en gebruikswaarde*. Programmeren, ontwerpen en beheren van gebouwen. Thoth, Bussum.

Wijk, M. en I. Luten (2001), *Tussen mens en plek. Over de ergonomie van de fysieke omgeving*. Delftse Universitaire Pers.

## Begrippenlijst

Aanbodgericht	benadering vanuit de eigenaar of ontwikkelaar
Bouwmanagement	aansturen van bouwprojecten, met een focus op ontwerp en uitvoering
Corporate Real Estate	ondernemingsvastgoed
Culturele waarde	mate waarin vastgoed een symbolische of culturele functie heeft, bijvoorbeeld door een bijzondere architectonische betekenis
Economische waarde	het verschil tussen baten en lasten, tussen opbrengsten en investerings- en exploitatiekosten
Gebruikswaarde	mate waarin vastgoed de beoogde activiteiten mogelijk maakt en ondersteunt
Levensduurcyclus	totale levensduur vanaf initiatief tot en met sloop
Mutaties	concrete ingrepen in de gebouwde omgeving zoals nieuwbouw, verbouw, sloop
Procesmanagement	aansturen van processen waarin de doelen deels werkenderweg worden gedefinieerd en die doorlopen over een langere termijn, zonder duidelijke start of afronding
Projectcyclus	cyclisch proces van initiëren, voorbereiden (ontwerpen), uitvoeren en beheren
Projectmanagement	aansturen van projecten met en duidelijk doel en afgebakend in de tijd (van start tot oplevering)
Sturen	organiseren van (bouw)processen door het bij elkaar brengen van mensen, middelen en informatie en het bewaken van tijd, geld en kwaliteit
Sturen - van het ontwerpen	aansturen van betrokken partijen bij het ontwerpproces inclusief het specificeren en bewaken van het programma van eisen en het afwegen van alternatieven; ook: designmanagement
Sturen - van het construeren	aansturen van betrokken partijen bij het technisch ontwerp en bij de uitvoering
Vastgoedmanagement	in brede zin het organiseren van alle activiteiten die nodig zijn voor het ontwikkelen, ontwerpen, uitvoeren en beheren van vastgoed; in enge zin het sturen vóór het ontwerpen en na het uitvoeren
Vraaggericht	benadering vanuit de vraag van individuele gebruikers, organisaties en de samenleving als geheel

## Vragen

1. Waarom is het belangrijk dat alle bouwkundigen kennis nemen van het vakgebied vastgoedmanagement?
2. Waarom spreken we van een vastgoedcyclus?
3. Noem verschillende vormen van sturen in relatie tot bouwprocessen.
4. Wat wordt verstaan onder designmanagement?
5. Wat houdt vastgoedmanagement in?
6. Wat zijn de verschillen tussen projectmanagement en procesmanagement?
7. Noem enkele thema's van vastgoedmanagement die van belang zijn in de verschillende fasen van een projectcyclus.
8. Noem enkele niet-bouwkundige vakgebieden die specifieke toepassingen (kunnen) hebben voor Bouwkunde.
9. Waarom is het zo van belang om inzicht te hebben in de bestaande vastgoedvoorraad?
10. Welke schaalniveaus zijn van belang in de afstemming tussen vraag en aanbod?