TU Delft

Delft University of Technology

Stappenplan voor vastgoedstrategie

van Schijndel, HWJ; van der Voordt, DJM

Publication date
2011

Document Version
Accepted author manuscript

Published in
ZM Magazine

Citation (APA)
van Schijndel, HWJ., & van der Voordt, DJM. (2011). Stappenplan voor vastgoedstrategie. *ZM Magazine*, *27*(2), 20-23.

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.

This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.

Van Schijndel, H.W.J. & Van der Voordt, D.J.M. (2011), Stappenplan voor vastgoedstrategie. *ZM Magazine* (27) no. 2, 20-23.

STAPPENPLAN VOOR VASTGOEDSTRATEGIE

Mark van Schijndel en Theo van der Voordt

Circa 80% van de organisaties uit de sector verpleging en verzorging (V&V-sector) heeft in de afgelopen twee jaar een vastgoedplan ontwikkeld. Met de aandacht voor vastgoed zit het dus wel goed. Het proces om te komen tot een beleidsmatig en met cijfers onderbouwde vastgoedstrategie kan echter nog flink worden verbeterd. Een helder stappenplan biedt uitkomst.

Vastgoed als productiemiddel

Vastgoed is een belangrijk bedrijfsmiddel, net als mensen, geld, ICT en informatie. Een gezonde bedrijfsvoering vereist dat de middelen zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingezet. Zodanig sturen op vastgoed dat vastgoedingrepen daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen en beoogde prestaties van een organisatie blijkt in de praktijk niet eenvoudig. De theorie hierover is nog in ontwikkeling. Er zijn ook nog geen panklare procesmodellen en meet- en sturingsinstrumenten beschikbaar voor het ontwikkelen, implementeren, monitoren en bijsturen van een vastgoedstrategie. Besluiten over zorgvastgoed worden niet altijd doordacht genomen. Het belang van vastgoed als essentieel productiemiddel wordt in de zorgsector nog vaak onderschat. Er vindt onvoldoende marktonderzoek plaats op wijkniveau. Locatie- en zorgmanagers en cliënten worden te weinig betrokken bij het strategisch vastgoedproces. Dit geldt ook voor externe stakeholders zoals woningcorporaties, gemeenten, zorgverzekeraars en banken.

Deze probleemschets vormde de aanleiding om te onderzoeken hoe zorgorganisaties hun vastgoedstrategie ontwikkelen en hoe de besluitvorming over vastgoedingrepen kan worden verbeterd. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen zorgorganisatie Florence uit Rijswijk. Eerst zijn de ontwikkelingen in de V&V-sector in relatie tot vastgoed en vastgoedstrategie in kaart gebracht, inclusief het beschrijven van de functie, het belang en toegevoegde waarden van vastgoed voor zorgorganisaties (*context*). Ook is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de vakgebieden strategisch management en Corporate Real Estate Management (CREM) en de modellen en instrumenten die binnen deze vakgebieden worden toegepast (*theorie*). Vervolgens is een casestudy uitgevoerd naar het planningsproces van vastgoed bij Florence. De case study is gecombineerd met een survey onder zorginstellingen om een meer algemeen inzicht te krijgen in de functies en toegevoegde waarden van vastgoed en de wijze waarop vastgoedstrategieën in de V&V-sector tot stand komen (*empirie*). Op basis van deze informatie is een procesmodel ontworpen voor het opstellen, implementeren, monitoren/meten en bijstellen van een vastgoedstrategie.

De context: van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement

De nieuwe bekostigingssystematiek van zorgvastgoed leidt tot grote veranderingen in de financiering van zorgorganisaties. Dit brengt risico's maar ook nieuwe kansen met zich mee. Om hier adequaat mee om te gaan is een goed onderbouwde vastgoedstrategie voor zorgorganisaties van groot belang. Tabel 1 geeft een goed beeld van de verschillen tussen traditioneel huisvestingsbeheer en modern strategisch vastgoedmanagement.

Tabel 1: Traditioneel versus strategisch vastgoedmanagement

Traditioneel huisvestingsbeheer	Strategisch vastgoedmanagement
• Afschrijvingsdenken	• Rendements- en waardedenken
• Specifiek vastgoed	• Zoveel mogelijk flexibel en courant vastgoed
• Vermogen vastgelegd in vastgoed	• Vermogen meer ingezet op het primaire proces
• Focus op gebouw en inrichting	• Aandacht voor locatie, architectuur, omgeving en portefeuille opbouw
• Maximale oppervlakte	• Minder, maar betere vierkante meters
• Normatieve argumentatie en kostenplafond	• Optimale investering door bedrijfseconomische argumentatie
• Gebouw als omhulling van het primaire proces	• Gebouw en ligging als marketinginstrument
• Eigendom als vanzelfsprekendheid	• Bewuste afweging tussen huur en koop

Bron: WTZi-werkgroep (2006)

De theorie: strategisch management en CREM

Het doel van strategisch vastgoedmanagement voor en door de eindgebruiker – in het Engels Corporate Real Estate Management (CREM) - is om door middel van het strategisch inzetten van vastgoed maximaal bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie en daarmee toegevoegde waarde te genereren. Een speurtocht in de vakgebieden strategisch management en CREM laat zien dat een integraal model voor het maken en bijstellen van een vastgoedstrategie ontbreekt. Er zijn al wel goede modellen en instrumenten beschikbaar op onderdelen. Dat vastgoed niet alleen moet voldoen aan de huidige vraag maar ook moet inspelen op de toekomstige vraag is duidelijk terug te vinden in het zogenaamde DAS-framework. Dit model is ontwikkeld door de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft (De Jonge, Arkesteijn e.a., 2009). De aanpak voor *Designing an Accommodation Strategy* bestaat uit vier sturingsmomenten:

1. Bepaling van de (mis)match tussen de huidige vraag en het huidig aanbod.
2. Bepaling van de (mis)match tussen de toekomstige vraag en het huidig aanbod.
3. Ontwikkelen van scenario's en alternatieven voor vastgoedingrepen om te voldoen aan de huidige en toekomstige vraag.
4. Opstellen van een stappenplan om de huidige voorraad om te vormen naar de toekomstige voorraad.

Een heldere concernstrategie is essentieel om van hieruit tot een vastgoedstrategie te kunnen komen. Zonder een heldere missie, visie en lange termijn doelen van de organisatie is het niet mogelijk een bij een organisatie passende vastgoedstrategie te ontwikkelen. De door De Vries (2007) ontwikkelde routeplanner, die hoofd- en subdoelen van de organisatie koppelt aan mogelijke vastgoedingrepen, is een goed voorbeeld van een instrument om vanuit de organisatiedoelstellingen de juiste vastgoedingrepen te bepalen. En ook andersom, om een vastgoedingreep te onderbouwen door aan te geven welke effecten deze ingreep naar verwachting heeft op de prestaties van de organisatie. Om te zorgen dat de verschillende "resultaatgebieden" zoals klanttevredenheid over de gebruiks- en belevingswaarde, toekomstwaarde voor de organisatie, kosten en opbrengsten en innovatiepotentieel op een evenwichtige wijze in de strategievorming worden betrokken is de Balanced Score Card (BSC) een bruikbaar hulpmiddel. Deze techniek wordt veel gebruikt voor strategisch management. Ook zorgorganisatie Florence hanteert de BSC om haar organisatiedoelstellingen te formuleren en te monitoren. Een goed alternatief is het INK-managementmodel.

Survey en casestudy

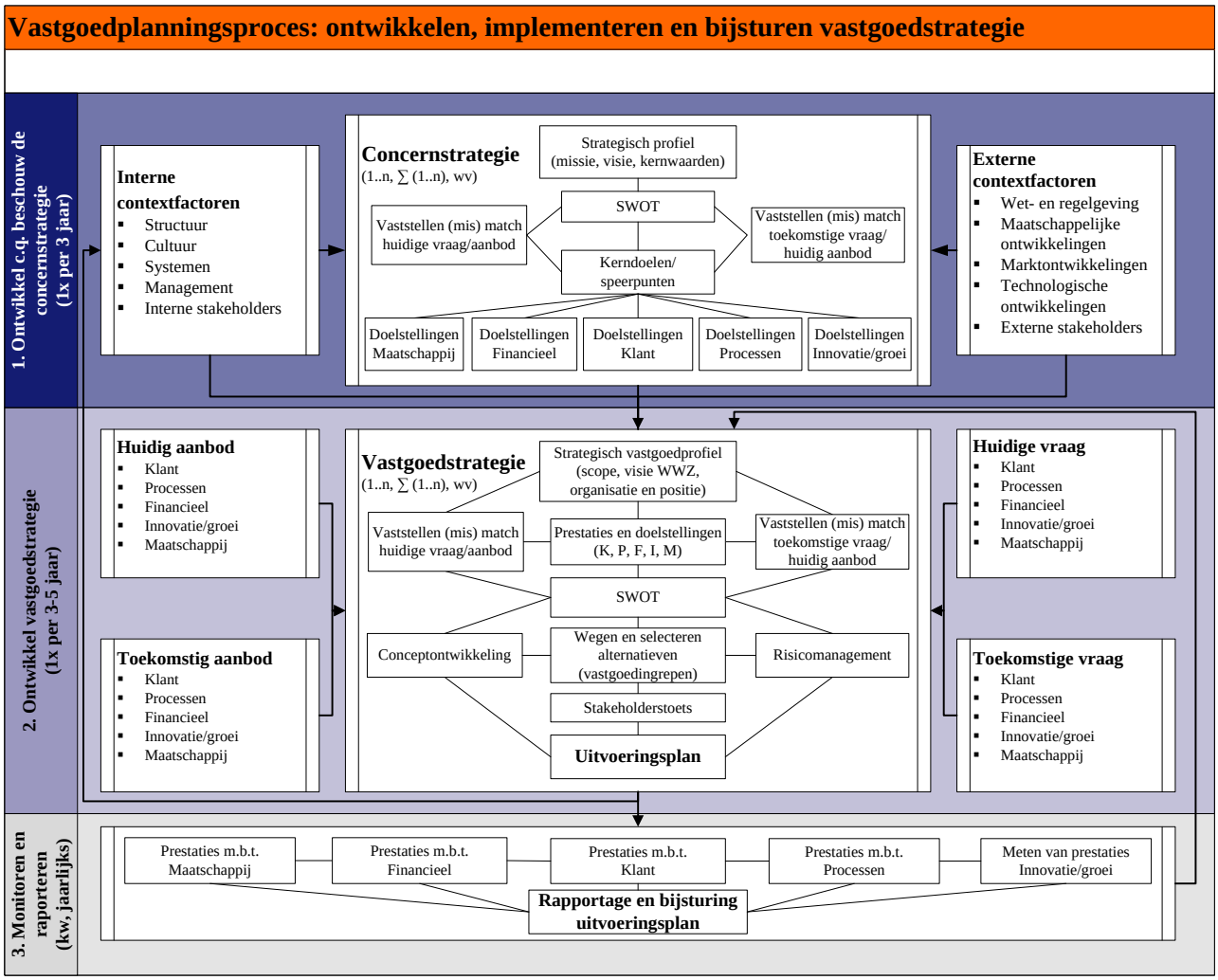
Uit een internet-enquête onder 150 zorgorganisaties (respons 15%) blijkt dat zorginstellingen vastgoed vooral zien als middel om zich te onderscheiden en het welbevinden voor hun klanten te verhogen. Veel zorgorganisaties zijn huiverig om vastgoed te huren, uit angst voor verlies van de eigen regie en zeggenschap over het vastgoed. Ca. 60% heeft voorkeur voor vastgoed in eigendom. Er is veel behoefte aan een eenvoudig rekenmodel om de

exploitatiekosten en opbrengsten van vastgoed te kunnen berekenen, en ook aan marktkennis op wijkniveau. In aanvulling op dit meer algemene beeld is een verdiepend onderzoek uitgevoerd bij zorgaanbieder Florence te Rijswijk. Gedurende ruim 10 maanden is gevolgd hoe Florence haar strategisch vastgoedplan heeft ontwikkeld voor haar vastgoedportefeuille. Het vastgoed blijkt bij Florence vanuit financieel en marketing oogpunt in toenemende mate een belangrijk productiemiddel te zijn. Florence wil zich met vastgoed positief kunnen onderscheiden. Florence besteedt veel aandacht aan marktonderzoek. De vraag/aanbodanalyse uit het marktonderzoek genereert voorspellingen voor de toekomst voor wat betreft de woonzorgvraag en de zorgzwaartepakketten op wijkniveau. Ook heeft Florence een woningmarktonderzoek laten uitvoeren door een makelaarskantoor om inzicht te krijgen in het prijsniveau van woningen en de waarde van locaties. Het strategisch vastgoedplan van Florence is ook gerelateerd aan de speerpunten van het concernbeleid. Door een directe koppeling te leggen tussen de concernstrategie en de strategische uitgangspunten van het vastgoed, wordt het gemakkelijker om de noodzakelijke vastgoedingrepen op portefeuille- en objectniveau te bepalen. Het denken over vastgoedstrategie is een proces geweest, dat langzaam in de volle breedte van de organisatie een plaats heeft gekregen. In het begin was er binnen de verschillende stafafdelingen en op de verschillende locaties enige achterdocht. Gedurende het proces is hierin verandering opgetreden. De informatie uit de vraag/aanbodanalyse en de betrokkenheid van vele functionarissen bij de planvorming hebben in belangrijke mate hieraan bijgedragen. De keuzes met betrekking tot vastgoed hebben zelf ook weer bijgedragen aan de discussies over het te volgen concernbeleid en welke klantwaarden echt belangrijk zijn. Op deze wijze is een goede wisselwerking ontstaan tussen de concernstrategie en de vastgoedstrategie.

Het procesmodel

Het ontwikkelde procesmodel bestaat uit drie hoofdstappen (Figuur 1), elk met enkele deelstappen:

1. Ontwikkelen van de concernstrategie (periodiek: 1x per 3 jaar):
    - Vaststellen van het strategisch profiel (missie, visie en kernwaarden).
    - In kaart brengen van de interne en externe contextfactoren en uitvoeren van een SWOT-analyse op basis van de (mis)match tussen vraag en aanbod.
    - Formuleren van speerpunten van beleid en meetbare doelstellingen voor de resultaatgebieden: ‘maatschappij’, ‘financieel’, ‘klant’, ‘processen’ en ‘innovatie/groei’.
2. Integraal ontwikkelen van deelstrategieën voor vastgoed, ICT, marketing en HRM (periodiek: 1x per 3 jaar), met als deelstappen:
    - Vaststellen van de (mis)match tussen huidige en toekomstige vraag en het huidige aanbod voor elk resultaatgebied.
    - Opstellen van het strategisch vastgoedprofiel en de prestaties waaraan het vastgoed moet voldoen, gekoppeld aan de resultaatgebieden.
    - Ontwikkelen van concepten (bijvoorbeeld groepswonen of zelfstandig wonen in een appartement).
    - Wegen en selecteren van alternatieven (nieuwbouw, verbouw, verkoop, huur, in stand houden).
    - Toetsen van het strategisch vastgoedplan bij de interne en externe stakeholders voordat het definitief wordt gemaakt.
    - Opstellen van een uitvoeringsplan.
3. Monitoren van de prestaties (per kwartaal en jaarlijks) vanuit verschillende perspectieven en waar nodig bijsturen van het uitvoeringsplan.



Figuur 1: Procesmodel voor het ontwikkelen, implementeren en monitoren van een vastgoedstrategie

Aanbevelingen

Met het ontwikkelde procesmodel plus bijbehorende instrumenten kunnen bestuurders en managers van zorgorganisaties op een meer gestructureerde wijze vanuit een heldere concernstrategie vastgoedstrategieën ontwikkelen, implementeren en bijsturen. Daarmee kunnen zorgorganisaties naar verwachting op een beter onderbouwde wijze en met een groter draagvlak beslissingen nemen over het vastgoed. Bij Florence bleek het ontwikkelen van een strategisch vastgoedplan tijd te vragen van vele mensen in de organisatie. Door de grote hoeveelheid informatie wordt het steeds complexer om overzicht te behouden. Om de procestijd te verkorten en de 'overkill' aan informatie te beheersen, is het aan te bevelen om de concern- en vastgoedstrategie zoveel mogelijk in één planningscyclus te ontwikkelen. De vergaring van de benodigde marktinformatie en de afstemming met interne en externe stakeholders kan dan zo veel mogelijk gelijktijdig plaatsvinden. Dit is effectiever en efficiënter. Voorts is het verstandig om minimaal jaarlijks het uitvoeringsplan te evalueren. Dat houdt het uitvoeringsplan up to date. Het goed vastleggen van besprekingen en besluiten is essentieel. Documenteer alles gestructureerd en (ook) digitaal.Werk digitaal samen aan de strategievorming en aan projecten, bijvoorbeeld via webapplicaties als 'Windows Sharepoint'. Hiermee wordt bereikt, dat de informatie actueler blijft en dat sneller en gerichter naar informatie kan worden gezocht. Dit voorkomt, dat elke 3 jaar een compleet nieuw strategisch plan moet worden geschreven. Procesmatige aanbevelingen zijn onder meer: breng structuur en deadlines aan in het proces, hanteer checklists en stel een procesbegeleider aan. Tenslotte: zet een interne benchmark op en gebruik dit instrument voor het vergelijken van de vastgoedprestaties van alle locaties.

Management Summary

- Er tekent zich langzaam maar zeker een kentering af van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement
- Sturen op een optimale zorgvastgoedportefeuille vereist een zorgvuldige afstemming tussen de concernstrategie en de vastgoedstrategie, op korte en lange termijn.
- Om te kunnen sturen op toegevoegde waarde van vastgoed dienen de effecten van vastgoedingrepen zo goed mogelijk meetbaar gemaakt te worden.
- Het voorgestelde procesmodel en instrumenten uit de vakgebieden strategisch management en Corporate Real Estate Management bieden bruikbare handvatten voor het ontwikkelen, implementeren, monitoren en bijstellen van de vastgoedstrategie.

Auteurs

Ir. H.W.J. (Mark) van Schijndel MRE is huisvestingsadviseur en directeur van MultiCareVastgoed|Advies in Helvoirt. Het beschreven onderzoek is uitgevoerd in het kader van de afronding van zijn Master of Real Estate opleiding aan de TiasNimbas Businessschool in Tilburg. Dr. D.J.M. (Theo) van der Voordt is universitair hoofddocent bij de afdeling Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde TU Delft. Het onderzoek is mede begeleid door Jim van Geest van zorgorganisatie Florence.

Literatuur

Ahaus C.T.B., Diepman F.J. (2007), *Balanced Scorecard & INK-managementmodel*, Deventer: Kluwer.
Florence (2004), *Masterplan Huisvesting 2005-2015*. Den Haag
Heijer AC.. den, Vries J.C. de (2005), *Analyse universiteitsgebouwen.*Delft: FaculteitBouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing.
Jonge H. de, Arkesteijn M. e.a. (2009), *Corporate real estate management, Designing a real estate strategy in four steps*. Delft: Faculteit Bouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing.
Kaplan R., Norton D. (1998), *Op kop met de Balanced Score Card.* Amsterdam
Schijndel H.W.J. van (2010), *Zorg voor vastgoedstrategie in de Zorg*, Tilburg: MRE-eindproject TiasNimbas Businesschool.
VriesJ.C. de (2007), *Presteren door Vastgoed, Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van Hogescholen*. Delft: Eburon.
WTZi-werkgroep, MBA-H (2006), De WTZi en de effecten op Strategisch Vastgoed. Tilburg
Zalk van D. (2008), Zorginstelling benut toegevoegde waarde van vastgoed niet. *Cobouw* nr. 70.