

Huisvestingsmanagement

Van strategie tot exploitatie

Auteurs:

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Co-auteurs:

Mathieu Bronneberg: hoofdstuk 10
Pieter Frederix: hoofdstuk 13

Redactieadviescommissie:

Jan Bosmans	John Suyker
Mathieu Bronneberg	Gerard Tadema
Carla Brouwer	August Timisela
Pieter Frederix	Rob Veenhoven
Carel Fritzsche	Harrij Vroemen
Patrick Horstink	Ruud van Wezel
Mark Mobach	

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN 978-90-01-81057-3
NUR 163

Ten geleide

Onze leden, facility managers en corporate real estate managers, zijn samen verantwoordelijk voor het huisvesten van organisaties. Huisvesting is zowel een verzameling vastgoed als een complexe facility. Deze twee invalshoeken geven samen een compleet zicht op de uitdagende huisvestingsvraagstukken die de corporate real estate manager en de facility manager in de praktijk dagelijks tegenkomen.

In toenemende mate wordt het belang van het bedrijfsmiddel huisvesting door het topmanagement erkend vanwege de toegevoegde waarde in relatie tot onder meer de strategische koers, de corporate identity, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de concurrentiepositie in the 'war for talent'. Daarnaast groeit het besef dat aan huisvesting grote kosten en risico's zijn verbonden. Door deze ontwikkelingen neemt de complexiteit en integraliteit van de huisvestingsvraagstukken toe. Dit vraagt om professionalisering van het vakgebied, één van de speerpunten van onze beide verenigingen.

Professionalisering van het vakgebied valt of staat met goed opgeleide professionals, bij voorkeur met een brede blik op huisvesting en gericht op samenwerking tussen verschillende vakdisciplines. Wij zijn ervan overtuigd dat dit boek daar een bijdrage aan zal leveren. Wij wensen u veel plezier bij het lezen en vooral bij het in de praktijk toepassen van de kennis die in dit boek is samengebracht.

Wim Ledder
voorzitter FMN
(www.fmn.nl)

Jan Bessels
voorzitter CREME
(www.cremexec.nl)

Woord vooraf

Met dit boek over huisvestingsmanagement willen wij op drie manieren een brug slaan: tussen de vakgebieden corporate real estate management en facility management, tussen theorie en praktijk, en tussen onderzoek en onderwijs. We hebben inzichten, modellen, instrumenten en praktijkvoorbeelden uit de twee vakgebieden met elkaar verbonden om daarmee bouwstenen aan te reiken voor integraal huisvestingsmanagement. Het perspectief van de organisatie die (als huurder of eigenaar) gebruikmaakt van huisvesting, staat daarbij centraal.

Bij het schrijven hebben wij ons primair gericht op studenten die zich voorbereiden op een carrière als huisvestingsprofessional. Zij volgen bijvoorbeeld een hbo-opleiding Facility Management of Vastgoed & Makelaardij of zij specialiseren zich in corporate real estate management binnen een bachelor- of masteropleiding. Het boek heeft naar ons idee ook waarde voor de huisvestingsprofessional die in de praktijk werkzaam is, omdat het handvatten biedt voor verdere professionalisering.

Dit boek is het product van een intensief samenwerkingsverband. Als auteurs, met elk een eigen invalshoek en expertisegebied, hebben we intensieve gesprekken gevoerd – digitaal (any time, anywhere) en face-to-face – en ons een aantal dagen teruggetrokken in een huisje in Garnwerd om een heldere structuur te bedenken en daarbinnen recht te doen aan de verschillende onderdelen van het vakgebied. Dit was ons niet gelukt zonder de constructieve ideeën en kritische commentaren van de leden van de redactieadviescommissie. Ook Noordhoff Uitgevers heeft, als bewaker van het proces en als expert op het gebied van onderwijsmateriaal, een cruciale bijdrage geleverd aan de kwaliteit van het eindresultaat.

Behalve dit boek heeft deze samenwerking veel plezierige contacten en waardevolle kennis opgeleverd; een ervaring waar we met veel voldoening op terugkijken. Wij willen graag al onze partners hartelijk bedanken: de co-auteurs, de leden van de redactieadviescommissie en Marieke Gierveld en haar collega's van Noordhoff Uitgevers. Wij willen ook graag een aantal experts bedanken voor hun bijdragen aan specifieke onderdelen van het boek: André Heezen (bedrijfseconomische aspecten), Philip Koppels (vastgoedeconomische aspecten) en Jan Ekke de Vries (business case management). Daarnaast danken we degenen die hun medewerking hebben verleend aan de praktijkvoorbeelden. Onze gezinnen bedanken wij voor hun steun en de ruimte om voldoende tijd aan het schrijven van dit boek te kunnen besteden.

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Groningen/Delft, april 2012

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1

Huisvesting als managementopgave 15

1 Huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel 19

- 1.1 Noodzakelijk kwaad of strategisch goed? 19
 - 1.2 Waarde toevoegen met huisvesting 21
 - 1.3 Huisvestingsprestaties managen 24
 - 1.4 Bedrijfseconomische impact van huisvesting 27
- Samenvatting 36

2 Het speelveld en de spelers 37

- 2.1 De vraagzijde van het speelveld 37
 - 2.2 De aanbodzijde van het speelveld 40
 - 2.3 Stakeholders met botsende belangen 41
 - 2.4 Wie draaien er aan de huisvestingsknoppen? 45
- Samenvatting 47

3 Sturen op basis van een integrale benadering 49

- 3.1 Wat gaat er mis zonder huisvestingsmanagement? 49
 - 3.2 Voorwaarden voor effectieve sturing 51
 - 3.3 Continue afstemming van vraag en aanbod 52
 - 3.4 Vier hoofdprocessen binnen huisvestingsmanagement 54
 - 3.5 Integraliteit van huisvestingsmanagement 55
- Samenvatting 59

DEEL 2

Ontwikkelen van de huisvestingsstrategie 61

4 Vraaganalyse: van organisatieanalyse naar huisvestingsbehoefte 65

- 4.1 Strategisch sturen op huisvesting begint bij de vraag 65
- 4.2 Organisatiegericht huisvesten 66
- 4.3 Interne organisatieanalyse met het 7S-model 71
- 4.4 Interne organisatieanalyse met de Balanced Score Card en het INK-model 75

- 4.5 Waardeoriëntaties [77](#)
- 4.6 Externe analyse met de DESTEP-analyse [79](#)
- 4.7 SWOT-analyse van de organisatie [81](#)
- 4.8 Input voor het programma van eisen [82](#)
[Samenvatting 84](#)

5 Aanbodanalyse: kenmerken en prestaties [85](#)

- 5.1 Inventarisatie van het aanbod [85](#)
- 5.2 Waarderen van de kenmerken [89](#)
- 5.3 Meten van de huisvestingsprestaties [92](#)
- 5.4 Kiezen van Key Performance Indicators [101](#)
- 5.5 Benchmarking [104](#)
- 5.6 SWOT-analyse van de huisvesting [109](#)
[Samenvatting 110](#)

6 Afstemmen van vraag en aanbod [113](#)

- 6.1 Afstemmen van de huisvestingsstrategie op de organisatiestrategie [113](#)
- 6.2 Dynamische vraag versus statisch aanbod [115](#)
- 6.3 Toets op toegevoegde waarde [117](#)
- 6.4 Toegevoegde waarde voor wie? [121](#)
- 6.5 Kiezen uit verschillende strategieën [125](#)
[Samenvatting 127](#)

7 Stappen en instrumenten [129](#)

- 7.1 DAS-frame [129](#)
- 7.2 HK-model [131](#)
- 7.3 Beslismodel huur, koop of lease [137](#)
- 7.4 Scenarioanalyse [139](#)
- 7.5 Componenten van een strategisch huisvestingsplan [141](#)
[Samenvatting 142](#)

DEEL 3

Implementeren van de huisvestingsstrategie [145](#)

8 Van strategie naar besluitvorming [149](#)

- 8.1 Verbeteren van prestaties [149](#)
- 8.2 Business case [153](#)
- 8.3 Besluitvormingsproces [169](#)
[Samenvatting 175](#)

9 Programmeren [177](#)

- 9.1 Doel van een programma van eisen [177](#)
- 9.2 Opbouw en inhoud van een programma van eisen [178](#)
- 9.3 Ontwikkelen van het programma van globaal naar gedetailleerd [183](#)
- 9.4 Organisatieconcept en huisvestingsconcept [185](#)
- 9.5 Formuleren en grafisch presenteren van de eisen [189](#)

- 9.6 Bouwstenen voor het programma van eisen [193](#)
- 9.7 Digitale ondersteuning bij het ontwikkelen van het programma van eisen [195](#)
[Samenvatting 197](#)

10 Muteren [199](#)

- 10.1 Projectmanagement [199](#)
- 10.2 Kwaliteit [203](#)
- 10.3 Geld [206](#)
- 10.4 Tijd [213](#)
- 10.5 Organisatie [216](#)
- 10.6 Informatie [224](#)
- 10.7 Risicomanagement [227](#)
[Samenvatting 230](#)

11 Exploiteren [231](#)

- 11.1 Beheren van kwaliteit [231](#)
- 11.2 Levensduur van huisvesting [232](#)
- 11.3 Onderhoud [236](#)
- 11.4 Ruimtebeheer [244](#)
- 11.5 Energiebeheer [253](#)
- 11.6 Schoonmaak [255](#)
- 11.7 Veiligheid [256](#)
- 11.8 Aan huisvesting gerelateerde dienstverlening [259](#)
[Samenvatting 262](#)

DEEL 4

Organiseren van huisvestingsmanagement [265](#)

12 Processen, taken en samenwerking [269](#)

- 12.1 Processen en taken [269](#)
- 12.2 Samenwerking binnen huisvestingsmanagement [272](#)
- 12.3 Samenwerking met andere actoren [277](#)
[Samenvatting 280](#)

13 Ontwerpen van de huisvestingsorganisatie [281](#)

- 13.1 Structureren van grote organisaties [281](#)
- 13.2 Zeggenschap over huisvesting [288](#)
- 13.3 Positioneren van de huisvestingsorganisatie [290](#)
- 13.4 Structureren van de huisvestingsorganisatie [293](#)
- 13.5 Doorbelasten van huisvestingskosten [297](#)
- 13.6 Uitbesteden van huisvestingstaken [300](#)
[Samenvatting 303](#)

14 Professionaliseren van huisvestingsmanagement 305

- 14.1 Huisvestingsmanagement als professie 305
- 14.2 Een huisvestingsorganisatie professionaliseren 309
- 14.3 De huisvestingsmanager als professional 315
[Samenvatting 321](#)

[Literatuur 323](#)

[Over de auteurs 332](#)

[Lijst van afkortingen 335](#)

[Register 337](#)

Inleiding

Wat staat de professional te doen, die (mede) verantwoordelijk is voor de huisvesting van een organisatie? Hoe vertaalt hij de strategie van de organisatie in een huisvestingsstrategie die toegevoegde waarde oplevert en bovendien zorgt voor een duurzaam evenwicht tussen de dynamische vraag en het statische aanbod? Wat is er nodig om de prestaties van de huisvesting continu te monitoren, in stand te houden en te optimaliseren? Hoe kan hij ingrijpende huisvestingsoperaties initiëren en (bij)sturen? Hoe creëert hij een huisvestingsorganisatie die berekend is op al deze taken?

Allemaal vragen waar de huisvestingsmanager zich dagelijks voor gesteld ziet. Zijn scope omvat daarbij veel meer dan alleen gebouwen. Het gaat om goed doordachte locatiekeuzes, periodieke analyses van de vastgoedportefeuille en strategisch huisvestingsbeleid. Maar ook om een optimale indeling en inrichting van ruimten, heldere afspraken over het gebruik en adequate facilitaire middelen en diensten die ervoor zorgen dat gebouwen geschikt zijn (gebruikswaarde) en als prettig worden ervaren (belevingswaarde), nu en in de toekomst (toekomstwaarde). Omdat huisvesting soms forse investeringen vereist en substantiële exploitatielasten met zich meebrengt, is aandacht voor kosten, risico's en de wijze van financieren ook van groot belang. Integraal huisvestingsmanagement besteedt aandacht aan al deze aspecten, die gezamenlijk bepalen welke prestaties de huisvesting levert. Waar deze prestaties bijdragen aan strategische organisatiedoelen, ontstaat toegevoegde waarde voor de organisatie.

Huisvesting vormt dus een veelomvattende managementopgave. Daarom begint dit boek met een beschrijving van het totale speelveld, waarbij duidelijk wordt wat het vakgebied huisvestingsmanagement inhoudt en waar de belangrijkste uitdagingen voor de huisvestingsmanager liggen. In het tweede deel van het boek komt het ontwikkelen van de huisvestingsstrategie aan bod, met aandacht voor vraaganalyse, aanbodanalyse en het afstemmen van vraag en aanbod. Het implementeren van de huisvestingsstrategie door muteren en exploiteren van de huisvesting is gericht op het verbeteren en in stand houden van huisvestingsprestaties. Exploiteren en muteren staan centraal in deel 3. In het laatste deel wordt ten slotte ingegaan op het organisatorisch vormgeven van het huisvestingsmanagement binnen de organisatie.

Aanvullende informatie, zoals praktijkvoorbeelden, artikelen, checklists en verwijzingen naar literatuur, opleidingen en vakorganisaties, is te vinden op de bijbehorende website: www.huisvestingsmanagement.noordhoff.nl.

We hebben de opzet van het boek gevisualiseerd in een model, waarin de drie hoofdelementen van huisvestingsmanagement zichtbaar zijn gemaakt: richten (strategie ontwikkelen, plannen maken), verrichten (uitvoeren van taken in het kader van muteren en exploiteren) en inrichten (organisatorisch vormgeven van huisvestingsmanagement).

