Stappenplan voor vastgoedstrategie

Ongeveer viervijfde van de organisaties voor verpleging en verzorging (V&V-sector) hebben de afgelopen twee jaar een vastgoedplan ontwikkeld. Met de aandacht voor vastgoedstrategie zit het dus wel goed. Aan het proces om te komen tot een beleidsmatige en met cijfers onderbouwde vastgoedstrategie kan echter nog veel worden verbeterd. Een helder gestructureerd stappenplan kan uitkomst bieden.

Vastgoed is een productiemiddel dat kan worden gebruikt om de organisatieprestaties te verbeteren. Het afstemmen van vastgoedingrepen op de doelstellingen en beoogde prestaties van een organisatie blijkt niet eenvoudig. De theorie is nog niet zo ver dat er panklare procesmodellen en meet- en stuurinstrumenten beschikbaar zijn voor het ontwikkelen, implementeren, monitoren en bijsturen van een vastgoedstrategie, generiek of specifiek voor de zorg. Het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) is op dit aspect nog volop in ontwikkeling. Besluiten over gebouwen worden niet altijd doordacht genomen. Sommigen in de zorgsector onderschatten nog steeds het belang van vastgoed als essentieel productiemiddel. Er vindt onvoldoende marktonderzoek plaats op wijkniveau. Locatie- en zorgmanagers en de cliënten worden te weinig betrokken bij het strategisch vastgoedproces. Ook externe stakeholders als woningcorporaties, gemeenten, zorgverzekeraars en banken worden door veel zorgorganisaties nog onvoldoende bij het ontwikkelen van een vastgoedplan betrokken.

Deze probleemnijverheid is een leidraad voor een onderzoek naar de toestandkoming van een vastgoedstrategie en mogelijkheden om de besluitvorming daarover te verbeteren. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij zorgorganisatie Florence in Rijswijk en kende vijf stappen:

- Een beschouwing over de ontwikkelingen in de V&V-sector in relatie tot vastgoed, en een beschrijving van functie, belang en toegevoegde waarde van vastgoed voor zorgorganisaties (context).
- Literatuuronderzoek in de vakgebieden strategisch management en CREM, en de modellen en instrumenten die daar worden toegepast (theorie).
- Een survey om inzicht te krijgen in de functies en toegevoegde waarden van vastgoed en de wijze waarop vastgoedstrategie
Traditioneel versus strategisch vastgoedmanagement

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRADITIONEEL HUIVESTINGSBEHEER</th>
<th>STRATEGISCH VASTGOEDMANAGEMENT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Afschrijvingsdenken</td>
<td>Rendements- en waardedenken</td>
</tr>
<tr>
<td>Specifiek vastgoed</td>
<td>Zoveel mogelijk flexibel en court vastgoed</td>
</tr>
<tr>
<td>Vermogen vastgelegd in vastgoed</td>
<td>Vermogen meer ingezet op het primaire proces</td>
</tr>
<tr>
<td>Focus op gebouw en inrichting</td>
<td>Aandacht voor locatie, architectuur, omgeving en portefeuille opbouw</td>
</tr>
<tr>
<td>Maximale oppervlakte</td>
<td>Minder, maar betere vierkante meters</td>
</tr>
<tr>
<td>Normatieve argumentatie en kostenplafond</td>
<td>Optimale investering door bedrijfseconomische argumentatie</td>
</tr>
<tr>
<td>Gebouw als omhulling van het primaire proces</td>
<td>Gebouw en ligging als marketinginstrument</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigendom als vanzelfsprekendheid</td>
<td>Bewuste afweging tussen huur en koop</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bron: WTZi-werkgroep (2006)

Tot stand komt in de V&N-sector (empirie).

- Casestudy naar het planningsproces van vastgoed bij Florence (empirie).
- Ontwerp van een procesmodel met instrumenten voor het opstellen, implementeren, monitoren/meten en bijstellen van een vastgoedstrategie.

- Context: van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement. De nieuwe bekostigingssystematiek voor zorgvastgoed geeft een grote verandering in de financiering van zorgorganisaties. Deze verandering brengt risico's maar ook nieuwe kansen met zich mee. Om hier adequaat mee om te gaan is een goed onderbouwde vastgoedstrategie van groot belang. De tabel geeft de verschillen weer tussen traditioneel huisvestingsbeheer en modern strategisch vastgoedmanagement.

- Theorie: strategisch management en CREM. Het doel van CREM is om door 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 er weliswaar goede modellen en instrumenten zijn voor het ontwikkelen en monitoren van een vastgoedstrategie, maar een integraal model voor een samenhangende aanpak ontbreekt. Strategieformulering is een dynamisch en cyclisch proces. Het vastgoed moet niet alleen tegemoetkomen aan de huidige vraag maar ook rekening houden met de toekomstige. Dit uitgangspunt is terug te vinden in het DAS-framework, dat is ontwikkeld door de afdeling Real Estate and Housing van de faculteit Bouwkunde aan de TU Delft. Deze aanpak voor ‘Designing an accommodation strategy’ bestaat uit vier sturingsmomenten:

Verpleeghuis Duinwijk te Wassenaar, bouwjaar 1997
Besluiten worden niet altijd doordacht genomen

1 Bepaling van de (mis)match tussen huidige vraag en huidig aanbod
2 Bepaling van de (mis)match tussen toekomstige vraag en huidig aanbod
3 Ontwikkeling van scenario’s en alternatieven voor vastgoedrepen om te voldoen aan huidige en toekomstige vraag
4 Opstelling stappenplan om de huidige voorraad om te vormen naar de toekomstige voorraad

Een heldere concernstrategie is essentieel om tot een vastgoedstrategie te komen. Zonder heldere missie, visie en lange termijndoelen is het niet mogelijk een bij de organisatie passende vastgoedstrategie te ontwikkelen. De routeplanner van De Vries (proefschrijft ‘Presteren door vastgoed’), waarin hoofd- en subdoelen van de organisatie gekoppeld worden aan mogelijke vastgoedrepen, is een beslisschema dat kan worden ingezet om vanuit de organisatie satiedoelstellingen de juiste vastgoedrepen te bepalen. Ook andersom: om een vastgoedreep te onderbouwen en aan te geven welke effecten die kan hebben op de presentaties van de organisatie. Om te zorgen dat de verschillende resultaatgebieden zoals klanttevredenheid over de gebruiksen belevingswaarde, toekomstwaarde voor de organisatie, kosten en opbrengsten en innovatiepotentieel, evenwichtig in de strategievorming worden betrokken, is de Balanced Score Card (BSC) een bruikbaar hulpmiddel. Deze techniek wordt veel gebruikt voor strategisch management (een artikel hierover staat in ZM Magazine januari 2011). Ook zorgorganisatie Florence hanteert de BSC om haar doelstellingen te formuleren en te monitoren. Een goed alternatief is het INK-managementmodel.

» Casestudy: een groot deel van het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Florence in Rijswijk. Ruim 10 maanden lang is gevolgd hoe Florence een strategisch plan heeft

---

**Procesmodel ontwikkelen vastgoedstrategie**

- **Formuleren strategisch profiel**
  - Concernstrategie
  - Visie op wonen, welzijn en zorg
  - Positie en samenwerking

- **Formuleren en meten prestaties vastgoed**
  - Maatschappij
    - Verbeteren wijkfunctie en bereikbaarheid
  - Financieel
    - Verhogen externe waarde vastgoed
  - Klant
    - Onderscheiden van concurrenten
  - Processen
    - Verhogen productiviteit/efficiënty
  - Innovatie/groei
    - Verhogen marktaandeel

- **Beoordelen huidig aanbod**
  - Bepalen gewenst toekomstig aanbod

- **Beoordelen en vaststellen (mis)match**
  - Maatschappij
  - Financieel
  - Klant
  - Processen
  - Innovatie/groei

- **In kaart brengen huidige vraag**
- **In kaart brengen toekomstige vraag**

- **Ontwikkelen product/markt concepten**

- **Wegen en selecteren vastgoedrepen**

- **Toetsen plan bij interne stakeholders**

- **Toetsen plan bij externe stakeholders**

- **Maken en bijsturen uitvoeringsplan**

Het strategisch vastgoedplan van Florence is gerelateerd aan de speerpunten van het concernbeleid. Door een koppeling te leggen tussen de concernstrategie en de strategische uitgangspunten voor het vastgoed, wordt het gemakkelijker om noodzakelijke vastgoedergrepen te bepalen. Denken over vastgoedstrategie heeft langzaam in de volle breedte van de organisatie een plaats gekregen. In het begin was er op verschillende staafdefinities en locaties enige achterdocht. Gedurende het proces is dat veranderd; de informatie uit de vraag/aanbodanalyse en de betrokkenheid van vele functionalissen hebben daaraan in belangrijke mate bijgedragen.

De keuzes met betrekking tot vastgoed hebben bijgedragen aan de discussies over het te volgen concernbeleid en welke klantwaarden echt belangrijk zijn. Zo is een wisselwerking ontstaan tussen concern- en vastgoedstrategie.

Het ontwikkelde procesmodel (zie figuur hiernaast) bestaat in hoofdlijnen uit drie stappen:

1. Ontwikkelen van de concernstrategie (1x per 3 jaar): Strategisch profiel vaststellen (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. Formulering van beleidsspeaafdelingen en meetbare doelstellingen voor de resultaatgebied maatschappij, financieel, klant, processen en innovatie/groei.


3. Monitoren van de prestaties (per kwartaal en jaarlijks) plus bijsturen van het uitvoeringsplan waar nodig.

Uw artikel in ons themanummer over vastgoed?

ZM Magazine nummer 5 zal voor het grootste deel zijn gewijd aan vastgoed. Daarin kunt u een bijdrage schrijven. Neem contact op als u geïnteresseerd bent: redactie.zmmagazine@mybusinessmedia.nl.

Management Summary

- Om te kunnen sturen op toegevoegde waarde van vastgoed dienen de effecten van vastgoedergrepen meetbaar zijn.
- Met het ontwikkelde procesmodel plus bijbehorende instrumenten kunnen zorgorganisaties gestрукureerd, vanuit een heldere concernstrategie, vastgoedstrategieën ontwikkelen, implementeren en bijsturen.
- Daarmee kunnen bestuurders beter onderbouwd en met een groter draagvlak beslissingen nemen over het vastgoed.
- Ontwikkelen van concern- en vastgoedstrategie in één planningscyclus. De vergaring van marktinformatie en de afstemming met interne en externe stakeholders kunnen dan gelijkstijdig plaatsvinden. Dat is effectiever en efficiënter.
- Evalueren minimaal jaarlijks het uitvoeringsplan. Houd het up to date en documenteer alles gestructureerd.
- Werk digitaal samen aan strategievorming en projecten, bijvoorbeeld via webapplicaties als Windows Sharepoint. Dit voorkomt dat elke 3 jaar een compleet nieuw strategisch plan moet worden geschreven.
- Breng structuur en deadlines aan in het proces, hanteer checklists en stel een procesbegeleider aan.
- Zet een interne benchmark op en gebruik die voor het vergelijken van de vastgoedprestaties van alle locaties.