

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 speci-

fiek 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 probleemschets is aanleiding geweest voor een onderzoek naar de totstandkoming 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



Woonzorgcentrum Oostduin, bouwjaar 1957

dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt, universitair hoofddocent TU Delft /
Real estate & housing
ir. H.W.J. (Mark) van Schijndel MRE, huisvestingsadviseur en directeur van
MultiCare vastgoed | advies
Van Schijndel deed dit onderzoek in het kader van zijn Master of Real Estate
opleiding aan de TiasNimbas Businessschool in Tilburg



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)

tot stand komt in de V&V-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 Duinstede te Wassenaar, bouwjaar 1997

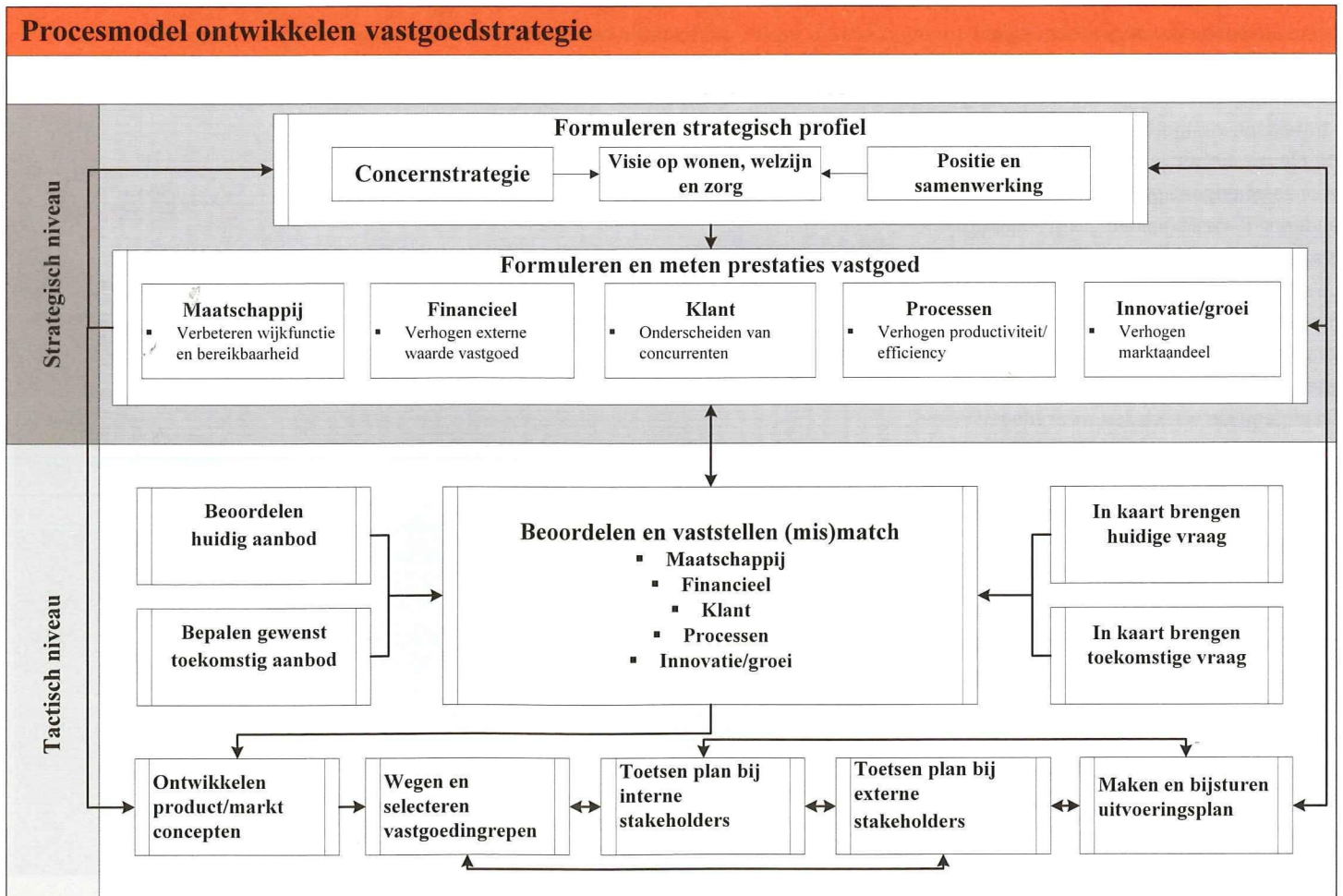
Besluiten worden niet altijd doordacht genomen

- 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 vastgoedingrepen 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 (proefschrift 'Presteren door vastgoed'), waarin hoofd- en subdoelen van de organisatie gekoppeld worden aan mogelijke vastgoedingrepen, is een beslisschema dat kan worden ingezet om vanuit de organi-

satiedoelstellingen de juiste vastgoedingrepen te bepalen. Ook andersom: om een vastgoedingreep te onderbouwen en aan te geven welke effecten die kan hebben op de prestaties 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



ontwikkeld voor haar vastgoedportefeuille. Enkele belangrijke conclusies: Het vastgoed is bij Florence vanuit financieel en marketing oogpunt een belangrijk productiemiddel geworden. Florence wil zich met vastgoed positief onderscheiden, en heeft veel aandacht besteed aan marktonderzoek. De vraag/aanbodanalyse uit het marktonderzoek genereert toekomstvoorspellingen wat betreft de woonzorgvraag en de zorgzwaartepakketten op wijkniveau. Ook heeft Florence een woningmarktonderzoek laten doen door een makelaarskantoor om inzicht te krijgen in het prijsniveau van woningen en de waarde van locaties. 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 vastgoedingrepen te bepalen. Denken over vastgoedstrategie heeft langzaam in de volle breedte van de organisatie een plaats gekregen. In het begin was er op verschillende stafafdelingen en locaties enige achterdocht. Gedurende het proces is dat veranderd; de informatie uit de vraag/aanbodanalyse en de betrokkenheid van vele functionarissen 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 beleidsspeerpunten en meetbare doelstellingen voor de resultaatgebieden maatschappij, financieel, klant, processen en innovatie/groei.
- 2 Integraal ontwikkelen van deelstrategieën voor o.a. vastgoed, ICT, marketing en HRM (1x per 3 jaar), met als deelstappen: Vaststellen van de (mis)match tussen huidige en toekomstige vraag en het huidige aanbod voor elk resultaatgebied. Opstelling van strategisch vastgoedprofiel en de prestaties waaraan het vastgoed moet voldoen, gekoppeld aan de resultaatgebieden. Het ontwikkelen van concepten (bijvoorbeeld groepswonen of zelfstandig wonen in een appartement). Weging en selectie van alternatieven

(nieuwbouw, verbouw, verkoop, huur, in stand houden). Toetsen van het strategisch vastgoedplan bij interne en externe stakeholders voor het definitief wordt gemaakt. Opstellen uitvoeringsplan.

- 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 vastgoedingrepen meetbaar zijn.
- Met het ontwikkelde procesmodel plus bijbehorende instrumenten kunnen zorgorganisaties gestructureerd, vanuit een heldere concernstrategie, vastgoedstrategieën ontwikkelen, implementeren en bijsturen.
- Daarmee kunnen bestuurders beter onderbouwd en met een groter draagvlak beslissingen nemen over het vastgoed.
- Ontwikkel de concern- en vastgoedstrategie in één planningscyclus. De vergaring van marktinformatie en de afstemming met interne en externe stakeholders kunnen dan gelijktijdig plaatsvinden. Dat is effectiever en efficiënter.
- Evalueer 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.