



Delft University of Technology

Strategisch managen vastgoedportefeuille in de zorg Huisvesting in beweging

van der Voordt, DJM; van Loveren, AMC; Pleunis, JW

Publication date

2007

Document Version

Final published version

Published in

FMT Gezondheidszorg

Citation (APA)

van der Voordt, DJM., van Loveren, AMC., & Pleunis, JW. (2007). Strategisch managen vastgoedportefeuille in de zorg: Huisvesting in beweging. *FMT Gezondheidszorg*, (10), 9-11.

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.

Strategisch managen vastgoedportefeuille in de zorg

Een terugtrekkende overheid en toenemende marktwerking in de zorg vergroten de eigen autonomie rond vastgoedbeslissingen, maar leggen ook de risico's bij de zorginstellingen zelf. Hoe gaan vastgoedmanagers hiermee om? Wat zien we terug van begrippen en instrumenten uit het jonge vakgebied Corporate Real Estate Management? Vijf zorginstellingen zetten hun deur op een kier.

Ongeveer 50% van de instellingen voor verstandelijk gehandicapten (VG-sector) beheert tussen de 50 en 200 gebouwen en 15% heeft een vastgoedvoorraad van meer dan 200 gebouwen. Het aansturen van grote voorraden vastgoed door technisch onderhoud, verbouwen, afstoten, kopen/huren, sloop en nieuwbouw vergt gedegen kennis over de vastgoedvoorraad en de vele interne en externe ontwikkelingen. Past het aanbod bij de vraag, nu en in de toekomst? Welke interventies zijn nodig om discrepanties tussen vraag en aanbod op te heffen of te reduceren? Hoe goed ondersteunt het vastgoed de primaire bedrijfsprocessen? Dit soort vragen behoort tot het domein van Corporate Real Estate Management (CREM).

Centraal hierin staat het afstemmen van het aanbod (locaties, objecten) op de behoeften vanuit het primaire proces (de vraag) om daarmee maximale toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie en optimaal bij te dragen aan de totale organisatieprestatie. De vraagkant bestaat uit de individuele wensen van de dagelijkse gebruikers (bewoners, bezoekers, personeel), uitgangspunten en doelstellingen van de organisatie en wensen en randvoorwaarden vanuit de maatschappij. De aanbodkant kent eveneens drie schaalniveaus: de totale gebouwenvoorraad, de afzonderlijke gebouwen en onderdelen van die gebouwen. Trefwoorden in de match tussen vraag en aanbod zijn gebruikswaarde, beleevingswaarde en toekomstwaarde, functioneel



Om daadwerkelijk te kunnen sturen op toegevoegde waarde van vastgoed is veel informatie nodig.

en economisch. Gekoppeld aan verschillende levensduren kunnen we ook spreken van functionele, technische en economische prestaties van vastgoed. Een gebouw kan bijvoorbeeld technisch nog op orde zijn, maar functioneel verouderd zijn of economisch problemen geven doordat de kosten niet (meer) worden gedekt door de opbrengsten uit de zorgproductie. Door de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft wordt veel werk verzet om het theoretisch kader van CREM verder uit te bouwen en empirisch te toetsen en praktisch toepasbare instrumenten te ontwikkelen.

Recent is door Van Looveren bij Cure + Care consultancy een afstudeeronderzoek gewijd aan de bijdrage van portfolioanalyse aan strategisch vastgoedmanagement voor zorgondernemingen. Voor dit onderzoek zijn dieptesinterviews gehouden met vijf instellingen die wonen en zorg leveren aan verstandelijk gehandicapten. Tussentijdse resultaten zijn besproken in een rondetafelgesprek met drie van deze instellingen. Hoewel geen van de instellingen uit concurrentieoverwegingen volledig openheid van zaken wilde geven, zijn interessante lessen te trekken uit de vergelijking tussen theorie en praktijk, zie tabel 1.

MEER STUREN OP TOEGEVOEGDE WAARDE VAN VASTGOED

Volgens de CREM-theorie kan vastgoed op meerdere gebieden toegevoegde waarde bieden voor een organisatie. Door een zorgvuldige locatiekeuze, een effectieve en efficiënte

Tabel 1: Vergelijking tussen praktijk VG-sector en theorie vastgoedmanagement.

Praktijk vastgoedmanagement zorgsector (vanuit oude zorgstelsel)	Theorie Corporate Real Estate management (ter voorbereiding nieuwe zorgstelsel)
Huisvesting als technisch of facilitair aandachtsgebied	Vastgoedmanagement als strategische discipline
Gebouw als omhulling van het primaire proces	Vastgoed als facilitator én toegevoegde waarde voor organisatie (bijdrage aan prestatie organisatie)
LTHP: beleid voor nieuwbouw en instandhouding objecten (via facility en project management)	Uitbreiding naar strategisch vastgoedbeleid voor gewenste voorraad (via portfoliomanagement)
Investeringsbeslissingen op basis van ruimtebehoefte en overheidsgoedkeuring	Vastgoedbeslissingen op basis van doelstellingen vanuit strategie organisatie en bedrijfseconomische afwegingen

gebouwindeling, een aantrekkelijke verschijningsvorm en voldoende technische kwaliteit van gebouw en infrastructuur kan vastgoed bijdragen aan de tevredenheid van gebruikers en bezoekers, arbeidsproductiviteit, marketing van de organisatie (imago, uitstraling), flexibiliteit, kostenbeheersing (levensduur- en exploitatiekosten), risicobeheersing, ondersteuning van (veranderingen in) de cultuur van de organisatie en economische doelstellingen op het gebied van rentabiliteit en solvabiliteit.

In de dagelijkse praktijk van vastgoedmanagement op voorraadniveau wordt nog maar gedeeltelijk op deze aspecten gestuurd. Dominant zijn het sturen op de wensen van de bewoners en medewerkers – het zogenaamde gebruikersperspectief - door een gevarieerd aanbod aan zorg- en gebouwconcepten, afgestemd op verschillende zorgzwaartes. Er wordt sterk afgegaan op informatie en wensen van lokale gebouwbeheerders. De technische kwaliteit geldt min of meer als randvoorwaarde. Knelpunten op dit gebied worden vertaald in onderhoud op gebouwniveau. Daarnaast is een trend ingezet om meer te sturen op de toekomstwaarde van vastgoed (door het inbouwen en bewaken van flexibiliteit en courantheid) en economische waarden (door het monitoren van boekwaarden en exploitatieresultaat). Dit zogenaamde eigenarenperspectief is al op diverse plaatsen zichtbaar in tabel 2. De tabel vat samen hoe de

	1.	2.	3.	4.	5.
Doelstellingen vastgoed	Zorg faciliteren. Cliënten aantrekken.	Zorg faciliteren. Cultuur uitdragen. Rendement uit bezit halen.	Zorg faciliteren. Adequate woon- en leefomgeving aanbieden. Dienstverlening continueren. Solvabiliteit.	Niet gemeten	Niet gemeten
Vastgoedbeleid	In de maak. Thema's: aanpasbaarheid, courantheid, financiering en risicobeheersing.	Ontwerp nieuwbouw marktconform en flexibel. Nieuwe contractvormen. Economisch rendement.	Diversiteit woningtypen. Efficiënt investeren.	In de maak. Thema's: type objecten, ambities-iveau, eigendoms-verhoudingen, risicobeheersing, courantheid en flexibiliteit.	Deconcentratie. Courant en strategisch vastgoed.
Gebouwconcepten	Keuze uit 3 ontwerpen vervangende nieuwbouw.	Versillende vernieuwende concepten.	Gestandaardiseerde woningtypen, courant en flexibel (ombouwbaar, afstootbaar).	Kleinschalige woningen in de wijk.	Normale woningen in wijken. Gestandaardiseerde woningtypen, courant, flexibel, marktconforme architectuur
Portfoliomanagement: vraag en aanbod	Zo snel mogelijk vervangende nieuwbouw conform zorgvraag en eisen Bouwcollege. Herontwikkelen instellingsterreinen.	Vraagkant niet bekend. Gewenst aanbod op basis van concurrentie- analyse en ontwikkelingen vastgoedmarkt. Nu herbestemmen instellingsterrein (omgekeerde integratie).	Vraag op basis van zorgvisie en concurrentie analyse. Aanbod op basis van vraag en portfolio analyse: LTHP.	Vraag vanuit zorg bepaalt aanbod. Analyse portfolio versus gewenst aanbod bepaalt investering. Veelal herbestemmen instellingsterreinen (omgekeerde integratie).	Vraag op basis van huidig cliënten-bestand en concurrentie analyse. Herbestemmen instellingsterreinen (omgekeerde integratie) en nieuwbouw in nieuwbouwwijken.
Overwegingen bij objectbeslissingen	Op dit moment op basis van wettelijke verplichtingen.	Objectbeslissingen op basis van kosten/baten functionaliteit, courantheid en flexibiliteit.	Objectbeslissingen op basis van gewenste capaciteit, investeringskosten en economische waarde van het object (courantheid, marktwaarde, flexibiliteit)	Kosten/baten analyse per object. Life Cycle Costs versus functionaliteit (zorgverlener) en belevingswaarde (zorgvrager).	Sturen op strategisch en courant vastgoed.
Doel portfolio analyse	Input KTHP. Prioritering nieuwbouw. Planning.	Input LTHP, object- en investeringsbeslissingen en onderhouds-planning	Input LTHP, signalering bouwbehoefte, investerings-beslissingen	Input vastgoednota en update LTHP. Uitgebreide nulmeting.	Opzet vastgoedbeheers-systeem (exploitatie en tevredenheid)
Te analyseren variabelen	Functionaliteit: flexibiliteit, oppervlakte. Financiële waarde: marktwaarde (courantheid), boekwaarde en exploitatielasten	Algemeen: locatie (spreiding), oppervlakte, eigendoms-verhouding, type en financiering cliënt, technische staat. Functionaliteit: flexibiliteit, oppervlak, tevredenheid zorgvrager. Financiële waarde: marktwaarde (courantheid) en boekwaarde.	Algemeen: locatie (spreiding), capaciteit, diversiteit woningtypen. Functionaliteit: flexibiliteit. Oppervlakte en woningtype. Financiële waarde: marktwaarde (courantheid) en boekwaarde.	Algemeen: locatie, eigendoms-verhouding, oppervlakte terrein, bezetting cliënt, leeftijd, bouwtechnische staat, gebruikers-vergunning (brandveiligheid). Functionaliteit: flexibiliteit, oppervlakte, beleving zorgvrager. Financiële waarde: marktwaarde (OZB, courantheid), boekwaarde, vaste lasten.	Algemeen: aantal gebouwen, oppervlakten, locatie (bereikbaarheid, spreiding, concurrentie positie, bestemmings-plan). Functionaliteit: voldoen aan regelgeving, courantheid, bijdrage aan realisatie doelstellingen, opbrengsten zorgproces, flexibiliteit. Financiële waarde: marktwaarde (courantheid) en boekwaarde.
Meet-methoden	Toetsing gebouwen aan bouwmaatstaven Bouwcollege. Gesprekken met zorgverleners. Invoer in Excell.	Visuele inspectie technische dienst. Gesprekken met zorgverleners. Cijfers invoeren in PC.	Globale waardering op basis van gezond verstand, puur vanuit vastgoedblik. Codes rood, oranje en groen.	Monitoring aan de hand van bouwmaatstaven. Inspectie voor bepaling technische en functionele waarde. Belevingswaarde via enquêtedeel QIND. Score goed/voldoende/slecht.	Niet bekend.

Tabel 2: Vastgoedmanagement bij vijf zorginstellingen in de VG-sector.



door ons onderzochte instellingen in de praktijk handen en voeten geven aan vastgoedmanagement.

■ VAN OPERATIONEEL NAAR MEER STRATEGISCH

Op dit moment wordt vanuit de eigenaar vooral naar de financiële kant gekeken. De toegevoegde waarde van vastgoed aan de bedrijfsdoelstellingen blijft nog erg onderbelicht. Dit is te verklaren vanuit het feit dat het zorgstelsel in een transitiefase verkeerd. Met de invoering van de WTZi is de financiële haalbaarheid van de vastgoedportefeuille voor zorginstellingen prioriteit nummer 1. Pas in de eindfase van gereguleerde marktwerking, waarbij instellingen zich meer als

Tabel 3: Analysemodel van te inventariseren kenmerken en prestaties op portefeuilleniveau.

een onderneming kunnen opstellen, zal het strategisch vastgoedbeleid opgesteld zijn vanuit een meer bedrijfsmatige blik op de vastgoedportefeuille. Wanneer hierbij gebruik gemaakt wordt van een portfolioanalyse op portefeuilleniveau, de zogenaamde helikopterview, kan meer vanuit een strategische focus gestuurd worden. Door de toenemende concurrentie op een vrijer wordende markt wordt dat steeds belangrijker. Deze ontwikkeling sluit ook aan op de al jaren geleden door de Amerikaan Michel Joroff bepleite verschuiving in de rol van de vastgoedmanager: van beheerder (met een focus op technische en functionele kwaliteit) en controller (sturen op kosten) naar strateeg (sturen op toegevoegde waarde en het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen). Daarmee wordt vastgoedbeleid een belangrijker factor in het gehele bedrijfsbeleid. De introductie van Lange Termijn Huisvestingsplannen (LTHP) was hiervan al een voorbode, maar een LTHP voldoet onder de nieuwe omstandigheden niet langer.

■ BENODIGDE DATA

Om daadwerkelijk te kunnen sturen op toegevoegde waarde van vastgoed is veel informatie nodig, zowel theoretisch – bijvoorbeeld hoe is nu exact de relatie tussen vastgoed en arbeidsproductiviteit – als praktisch – hoe groot zijn de afzonderlijke gebouwen, hoe zijn ze ingedeeld, wat kosten ze per jaar etc. Informatie verzamelen en up to date houden kost tijd en geld en moet in verhouding staan tot de opbrengsten i.c. de daadwerkelijke toepassing ervan. Op grond van de inzichten uit het onderzoek is een voorstel ontwikkeld voor het verzamelen en bijhouden van informatie, dat zowel recht doet aan de noodzaak om te sturen op zorginhoudelijke en bedrijfseconomische doelstellingen als aan de wens tot beheersbaarheid en efficiënt omgaan met schaarse middelen van de organisatie ('need-to-know' versus 'nice-to-know'). Tabel 3 geeft de te inventariseren kenmerken en prestaties van een vastgoedportefeuille voor een VG-instelling, met als uitgangspunt het gangbare beleid van integreren en participeren van

cliënten in de maatschappij. Het kan nuttig zijn om dit model naar eigen inzichten aan te passen 'op maat van de organisatie'.

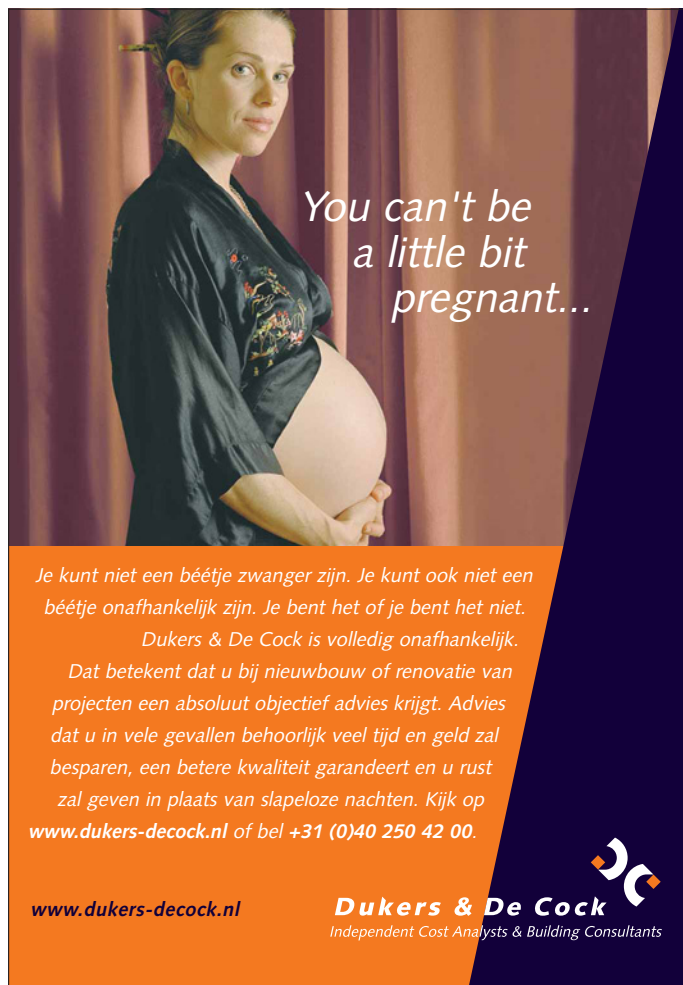
Een database met deze informatie over alle gebouwen en locaties in de eigen vastgoedvoorraad is een onmisbare onderlegger voor vastgoedbeleid. Het verdient aanbeveling om de feitelijke situatie periodiek te toetsen aan een zevental punten:

- De vastgoeddoelstellingen als onderdeel van de ondernemingsstrategie en de wijze waarop het vastgoed kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie.
- Kenmerken van de locaties waar de organisatie haar bewoners huisvest en wil huisvesten en de gewenste locatiediversiteit.
- Keuze van de gebouwfuncties die de organisatie uit het oogpunt van strategische waarde (bijdragen aan het primaire proces) wel en niet in de vastgoedportefeuille wil hebben.
- Gewenste diversiteit in verblijfsconcepten (licht, zwaar, beveiligd; individueel, groep of afdeling) uit het oogpunt van de vraag en keuzevrijheid van cliënten en mate van courantheid.
- Gewenste mix in eigendomsverhoudingen (koop, huur, tussenvormen) met het oog op risicobeheersing en financiële positie.
- Functionele prestatie-eisen voor locaties en gebouwen (bereikbaarheid, voorzieningenniveau, flexibiliteit, beleving).
- Financiële prestatie-eisen vanuit bedrijfseconomische overwegingen (rendement versus kosten).

Wanneer deze informatie gebaseerd is op en gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen, dan kan de vastgoedmanager efficiënt en effectief sturen op vastgoed en proactief ingrijpen om de bestaande vastgoedvoorraad om te vormen tot de gewenste vastgoedportfolio, door afstoten, sloop/nieuwbouw, verbouw en verwerven van objecten en locaties op de vastgoedmarkt via koop of huur. Op deze manier wordt de vastgoedmanager de schakel tussen het strategisch en operationeel organisatieniveau.

Auteursinformatie:

Ir. A.M.C. van Looveren is recent afgestudeerd aan de afdeling Real Estate en Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft en per 1 oktober werkzaam als junior adviseur bij PRC in Bodegraven. Dr. Ir. D.J.M. van der Voordt is als universitair hoofddocent verbonden aan dezelfde afdeling. Drs. J.W. Pleunis MFM is directeur van Cure + Care Consultancy en Cure + Care netwerkadviseurs in Bilthoven waar Van Looveren haar onderzoek heeft uitgevoerd.



You can't be a little bit pregnant...

Je kunt niet een béétje zwanger zijn. Je kunt ook niet een béétje onafhankelijk zijn. Je bent het of je bent het niet. Dukers & De Cock is volledig onafhankelijk. Dat betekent dat u bij nieuwbouw of renovatie van projecten een absoluut objectief advies krijgt. Advies dat u in vele gevallen behoorlijk veel tijd en geld zal besparen, een betere kwaliteit garandeert en u rust zal geven in plaats van slapeloze nachten. Kijk op www.dukers-decock.nl of bel +31 (0)40 250 42 00.

www.dukers-decock.nl

Dukers & De Cock
Independent Cost Analysts & Building Consultants