

## Van optelsom van bouwmaatstaven naar strategisch vastgoedmanagement

van der Voordt, DJM

**Publication date**

2008

**Document Version**

Accepted author manuscript

**Published in**

Concurrentie in de zorg, consequenties voor gebouw en techniek

**Citation (APA)**

van der Voordt, DJM. (2008). Van optelsom van bouwmaatstaven naar strategisch vastgoedmanagement. In C. van den Broek (Ed.), *Concurrentie in de zorg, consequenties voor gebouw en techniek* (pp. 5-19). TU-Delft, faculteit bouwkunde.

**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.

# **Van optelsom van bouwmaatstaven naar strategisch vastgoedmanagement**

dr. ir. D.J.M. van der Voordt

Universitair hoofddocent Faculteit Bouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing

**Toenemende marktwerking in de zorg noodzaakt tot strategisch denken en handelen bij het ontwikkelen en beheren van vastgoed. Kosten en opbrengsten en kansen en risico's moeten zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen, proactief en voor de gehele levensduur. Een beschouwing over vastgoedmanagement op basis van inzichten uit het domein van Corporate Real Estate Management.**

## **1. Veranderende context**

Dat de zorgsector in een transitiefase zit is zacht uitgedrukt. Van aanbodsturing en bevroren zorgbudgetten naar gereguleerde marktwerking en integrale prestatiebekostiging zijn forse veranderingen. Demografische ontwikkelingen (vergrijzing, multiculturele pluriformiteit), technologische ontwikkelingen (digitalisering, nieuwe medische apparatuur, nieuwe installatietechnieken), fluctuaties in de economie en veranderende opvattingen over het aanbieden van zorg en de verantwoordelijkheid van de overheid, zorgorganisaties, marktpartijen en zorgconsumenten leiden voortdurend tot ingrijpen in de bestaande vastgoedvoorraad. Toenemende aandacht voor (meetbaarheid van) kwaliteit, industrieel, flexibel en demontabel bouwen, Healing Environments, Evidence Based Design, differentiatie in zorgaanbod, netwerkorganisaties en thematisch clusteren van patiëntengroepen leiden ertoe dat niet langer kan worden volstaan met bekende gebouwtypen zoals het Breitfusstype, kam- of sterstructuren en het atriumtype. Nieuwe begrippen zoals de schillenmethode hebben hun intrede al gedaan. Dit concept is ontwikkeld om beter gebruik te kunnen maken van de verschillende gradaties in courantheid van het gebouw door het ruimtelijk uiteen trekken van zogenaamde "hot floors" (kapitaalintensieve en specialistische zorgruimten zoals operatiekamers en de IC), "low care"-ruimten (verpleegafdelingen met een zorg- en hotelfunctie), "fabrieks"functies zoals laboratoria en keukens, en kantoorruimten. In het boek *Huisvesting is strategisch goed* (Fritzsche e.a., 2005) is een aantal veranderingen helder in kaart gebracht (Tabel 1). Van Hasselt (2005) heeft getracht de belangrijkste implicaties van allerlei trends voor het zorgvastgoed te visualiseren (Figuur 1).

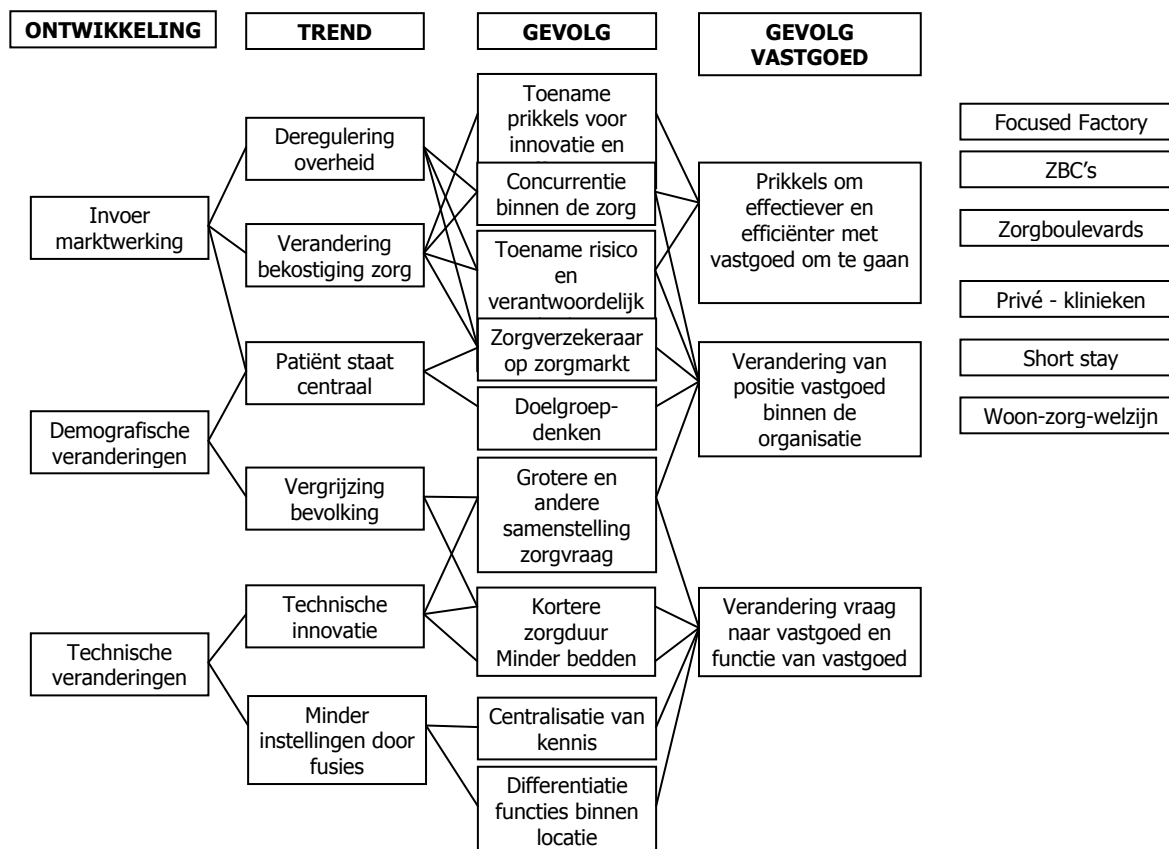
## **2. Corporate Real Estate Management**

Dynamiek en complexiteit zijn lastig maar ook uitdagend. Door de toenemende marktwerking ontstaat meer ruimte voor eigen autonomie in de besluitvorming rond bouw en beheer. Waar tot voor kort het Programma van Eisen een optelsom was van de functionele bouwmaatstaven van het Bouwcollege wordt dit meer en meer een document dat dwingt tot strategisch nadenken over de rol van vastgoed en over kansen en risico's (Van der Voordt, 2007). Programmeren, ontwerpen en beheren van zorgvastgoed 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? Een van de vakgebieden die zich met dit soort vragen bezig houden is Corporate Real Estate Management (CREM), of, in de publieke sector, Public Real Estate Management (PREM). Bij CREM/PREM ligt de focus op het ontwikkelen en beheren van vastgoed voor eigen gebruik.

Tabel 1: Van aanbodsturing naar gereguleerde marktwerking

<b>Van:</b>	<b>Naar:</b>
Zekerheden	Kansen en risico's
Goedkeuring vragen	Verantwoordelijkheid nemen
Normen en maatstaven als basis voor bouwplannen	Businessplan als basis voor bouwplannen
Nacalculatie van goedgekeurde investeringen	Integraal budget inclusief huisvestingscomponent
(te hoge) Boekwaarde op basis van technische levensduur	Reële vastgoedwaarde op basis van economische levensduur
Grotendeels in eigendom	Alleen strategisch deel in eigendom
Maximaliseren van oppervlakte en investeringen (tot de norm)	Optimalisatie van exploitatie en minimaliseren van integrale kostprijs
Monofunctionele huisvesting	Flexibel aanpasbare huisvesting
Investeringsstoetsing door CBZ	Investeringsstoetsing door kapitaalverstrekker

Bron: Fritzsche e.a., 2005



Figuur 1: Implicaties van ontwikkelingen en trends in de zorg voor vastgoedmanagement.  
Bron: Van Hasselt, 2005, aangepast door Smits (2005).

Centraal in Corporate Real Estate Management staat het afstemmen van het aanbod (locaties, objecten) op de behoeften vanuit het primaire proces (de vraag) en de strategische doelstellingen van de organisatie, 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 (patiënten, 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, belevingswaarde en toekomstwaarde, functioneel en economisch. Gekoppeld aan verschillende levensduren wordt ook gesproken over functionele, technische en economische prestaties van vastgoed. Een gebouw kan bijvoorbeeld technisch nog in orde zijn, maar functioneel verouderd zijn of economisch problemen geven doordat de kosten niet (meer) worden gedekt door de opbrengsten uit de zorgproductie. Een ander onderscheid is de driedeling in utilitaire functie (effectief en efficiënt ondersteunen van de activiteiten en zorgen voor een adequaat binnenklimaat), economische functie (wat kost het gebouw en wat levert het op) en symbolische functie (bijvoorbeeld ondersteunen van de bedrijfsidentiteit).

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. Voor deze bijdrage bespreken we eerst de toegevoegde waarde die vastgoed kan leveren aan een organisatie. Vervolgens werken we een drietal waarden wat verder uit: kostenreductie, arbeidsproductiviteit en vastgoed als marketing tool.

### **3. Toegevoegde waarde van vastgoed**

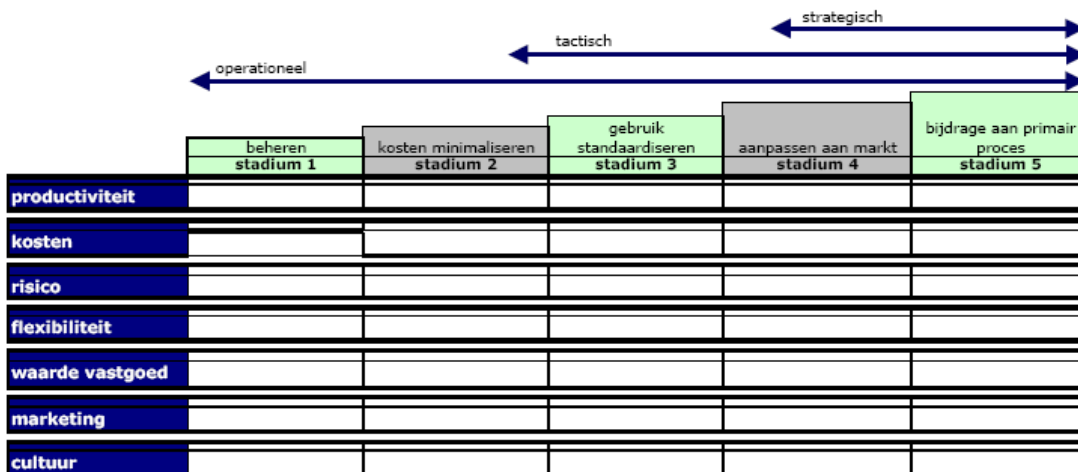
Volgens vastgoedhoogleraar Hans de Jonge (2002) kan een goed ontworpen gebouw op verschillende terreinen een belangrijke toegevoegde waarde leveren:

1. *Productiviteit verbeteren* door vastgoed als middel in te zetten voor efficiënter werken, d.w.z. meer doen met dezelfde middelen, hetzelfde doen met minder middelen, of een combinatie: meer doen met minder middelen. Bijvoorbeeld door activiteiten te centraliseren, of door het faciliteren van een meer efficiënte patiëntenlogistiek.
2. *Kosten verlagen* door het besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van het vastgoed, bijkomende kosten en vervoerskosten. Bijvoorbeeld door een scherpere m<sup>2</sup>-normering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik, of invoering van flexplekken in de kantooromgeving.
3. *Risico beheersen*, bijvoorbeeld door te kiezen voor verschillende eigendomsvormen (huur, lease, eigendom), of door ruimten geschikt te maken voor verhuur aan derden.
4. *Financieringsmogelijkheden verbeteren* door vastgoed te gebruiken bij het aantrekken van vreemd vermogen en het verbeteren van de solvabiliteit en liquiditeit van de organisatie.
5. *Flexibiliteit vergroten*: door technische, juridische en ruimtelijke maatregelen de vastgoedportefeuille zodanig inrichten dat zonder veel hak- en breekwerk aanpassingen mogelijk zijn en er op meerdere manieren van het vastgoed gebruik gemaakt kan worden.
6. *Cultuur verbeteren* door vastgoed in te zetten als middel in een cultuurverandering en het beter ondersteunen van de manier van omgaan met elkaar, intern en met externen.
7. *Marketing* door een positieve uitstraling van het vastgoed of het inzetten van het vastgoed als 'boegbeeld' van de organisatie om daarmee het imago van de organisatie te verbeteren en meer producten en diensten te verkopen.

In haar proefschrift *Presteren door Vastgoed* voegt Jackie de Vries (2007) hieraan een achtste waarde toe: ondersteunen of verbeteren van de arbeidssatisfactie.

#### 4. Strategischer inzetten van vastgoed in de zorgsector

Midden jaren negentig signaleerde de Amerikaanse vastgoeddeskundige Michael Joroff bij commerciële organisaties een verschuiving in hun vastgoedmanagement van louter operationeel – het faciliteren van de werkprocessen door een functioneel ontwerp en regelmatig technisch onderhoud – naar meer strategisch, met (ook) veel aandacht voor de rol van vastgoed in het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Dat op het punt van strategisch vastgoedmanagement in de zorgsector nog veel te winnen valt, blijkt onder meer uit een onderzoek van Claudia van Hasselt (2005) onder een aantal ziekenhuizen. Als uitgangspunt voor haar onderzoek gold de stelling, dat vastgoed meer is dan een noodzakelijke kostenpost. Het is veeleer op te vatten als vijfde bedrijfsmiddel, naast mensen, kapitaal, informatie en technologie. Naast het faciliteren van het primaire proces kan vastgoed ook in bredere zin bijdragen aan de performance van de organisatie. Wanneer we dit relateren aan de zogenaamde "ladder" van Joroff et al (1993), dan valt er een verschuiving te verwachten van een focus op de dagelijkse ruimtebehoefte ("beheerder") en het transparant maken en doorbelasten van huisvestingslasten ('controller') naar het zelfstandig en marktconform aansturen van het vastgoed ('ondernemer') en het afstemmen van strategische vastgoedbeslissingen op de bedrijfsdoelstellingen ('strateeg'). In haar afstudeerscriptie *Corporate Real Estate Management in de Ziekenhuiszorg* heeft Van Hasselt (2005) op basis van interviews en een analyse van Lange Termijn Huisvestingsplannen geprobeerd om enkele ziekenhuizen in deze reeks te positioneren. De vijf door Joroff et al onderscheiden ontwikkelingsstadia in de professionalisering van de vastgoedfunctie en de zeven door vastgoedhoogleraar Hans de Jonge (2002) benoemde potentiële toegevoegde waarden van vastgoed zijn daartoe in een matrix geplaatst, de zogenaamde CREM-thermometer (Figuur 2).



Figuur 2: CREM-thermometer. Bron: Van Hasselt, 2005.

De drie bestudeerde ziekenhuizen blijken hierop grote verschillen te vertonen. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Ten aanzien van productiviteit kan vastgoed toegevoegde waarde bieden wanneer het vastgoed effectief en efficiënt werken adequaat faciliteert en bijdraagt aan de arbeidssatisfactie en arbeidsmotivatie. In het stadium van "beheren" is hiervoor niet of nauwelijks aandacht. In de volgende fase "van operationeel naar strategisch" is er al meer aandacht voor de werksituatie en de werkprocessen. In het derde stadium is sprake van een concreet plan van aanpak. In het vierde stadium zijn de maatregelen geïmplementeerd, en in het vijfde stadium worden hiervan de vruchten geplukt, vindt evaluatie plaats en worden waar nodig aanvullende maatregelen genomen, aldus Van Hasselt. Op deze wijze zijn alle zeven toegevoegde waarden theoretisch doorgelicht en onderverdeeld in vijf schaalwaarden. Vervolgens zijn de drie onderzochte ziekenhuizen op alle waarden ingeschaald.

Op de schaal productiviteit scoort ziekenhuis A het hoogst. Hier wordt serieus werk gemaakt van bedrijfstijdverlenging en logistieke verbeteringen in de zorgprocessen. In de nieuwbouw wordt sterk gelet op een efficiënte plattegrondindeling, met minder m<sup>2</sup>. Ziekenhuis B is op dit punt minder actief. Wel is enige aandacht besteed aan centralisatie van bij elkaar behorende activiteiten en een efficiëntere organisatie van het spreekuur. Ziekenhuis C scoort hier tussenin. Hier worden nieuwe kantoorconcepten geïntroduceerd, met multifunctioneel en gemeenschappelijk ruimtegebruik. Ook is er een inventarisatie gemaakt van mogelijkheden om de werksituatie effectiever en efficiënter in te richten en zijn er plannen in de maak om dit uit te voeren. Over het geheel genomen bevinden de drie ziekenhuizen zich ergens tussen het eerste en derde stadium van de ontwikkelingsladder.

De schaalindeling en de positionering hierop van de onderzochte ziekenhuizen is vooralsnog vrij subjectief. De thermometer is nog niet gevalideerd door meerdere ziekenhuizen door verschillende onderzoekers te laten beoordelen. Er valt dus nog wel het nodige op de thermometer af te dingen. Niettemin biedt de thermometer een interessant referentiekader, waaraan ziekenhuizen zich kunnen spiegelen en waardoor zij zich kunnen laten inspireren tot het strategischer inzetten van hun vastgoed.

### **Portefeuillemanagement in de GGZ-sector**

Een ander terrein waar verbeteringen mogelijk zijn richting het strategischer omgaan met vastgoed is de geestelijke gezondheidszorg. Uit onderzoek onder een vijftal instellingen in de GGZ-sector bleek, dat in de dagelijkse praktijk van vastgoedmanagement op voorraadniveau nog maar gedeeltelijk op de verschillende toegevoegde waarden van vastgoed wordt gestuurd (Van Looveren, 2007a-b). 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 de variatie in zorgzwaarte. 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. Bij sommige instellingen is al wel een trend ingezet om vanuit een eigenarenperspectief ook te sturen op de toekomstwaarde van vastgoed (door het inbouwen en bewaken van flexibiliteit en courantheid) en de economische waarde hiervan (door het monitoren van boekwaarden en exploitatieresultaat). De toegevoegde waarde van vastgoed voor andere 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 een onderneming kunnen opstellen, zal het strategische vastgoedbeleid opgesteld zijn vanuit een meer bedrijfsmatige blik op de vastgoedportefeuille. Wanneer hierbij gebruik gemaakt wordt van een portfolioanalyse op portefeuilleniveau, de zogenaamde helicopterview, kan meer vanuit een strategische focus gestuurd worden. Door de toenemende concurrentie op een vrijer wordende markt wordt dat steeds belangrijker.

## **5. Kostenreductie**

Uit het oogpunt van kostenbeheersing heeft het Bouwcollege altijd harde criteria gehanteerd voor het maximum aantal m<sup>2</sup> per ziekenhuisbed en de maximaal toegestane bouwkosten per m<sup>2</sup>. Zolang plannen binnen deze grenzen bleven, werd weinig gestuurd op mogelijke kostenbesparingen. Dit leidde ertoe dat organisaties vaak op het maximum aantal m<sup>2</sup> inzetten. Prikkel om te bezuinigen op het maximaal toegestane budget waren immers nauwelijks aanwezig. Extra investeren om later te kunnen besparen op de exploitatiekosten was slechts beperkt mogelijk voor energie- en onderhoudslasten. In het kader van de toenemende marktwerking liggen hier volop kansen, omdat besparingen rechtstreeks aan de zorginstellingen ten goede komen. Dit schept een extra verantwoordelijkheid om goede keuzen te maken in de afweging tussen kwaliteit, investeringskosten en exploitatielasten. Aan te bevelen valt om het programma en ontwerp door te lichten op kostenconsequenties voor de korte en langere termijn. Bijvoorbeeld liever pro-actief investeren in flexibiliteit dan later veel geld moeten uitgeven aan hoge verbouwkosten bij groei, krimp of veranderingen in de bedrijfsprocessen.

De laatste jaren is een groeiende aandacht merkbaar voor het denken in life cycle costing" (LCC). Dit houdt in dat behalve met de bouwkosten ook rekening wordt gehouden met gebouwgebonden exploitatiekosten, kosten voor aanpassingen als gevolg van nieuwe regelgeving en maatschappelijke en medisch-technologische ontwikkelingen, de levensduur en de functionele aanpasbaarheid van gebouwen. Het College bouw zorginstellingen werkt al enige tijd aan methoden om inzicht te krijgen in de effecten van programmatische keuzen en ontwerpbeslissingen op de levensduurkosten ([www.bouwcollege.nl](http://www.bouwcollege.nl)). In de praktijk blijkt dat reductie van de exploitatiekosten niet altijd om hogere investeringen vraagt, maar vooral om een goed doordacht ontwerp en een zorgvuldige technische uitwerking. Belangrijke invloedsfactoren zijn de gebouwworm, de toepassing van duurzame en onderhoudsarme materialen, energiezuinige installaties en het ruimtegebruik. Een efficiënter ruimtegebruik brengt niet alleen lagere kosten met zich mee in de exploitatiefase, maar resulteert ook in lagere investeringskosten. In een paraplunotitie van het Bouwcollege (oktober 2006) over *Investerings, exploitatie en kwaliteit* is de relatie hiertussen verder uitgewerkt voor de thema's locatiekeuze, bereikbaarheid, logistiek, functionaliteit, flexibiliteit, architectuur, healing environments, installaties en bedrijfstijdverlening.

### ***Kostenefficiënt, maar ook bateneffectief!***

Bij benchmarking met andere projecten worden lagere investeringskosten vaak op voorhand positief gewaardeerd. Bij het zoeken naar kostenefficiëntie is het belangrijk om te beseffen dat de huisvestingslasten in verhouding tot de overige lasten een relatief beperkt deel van de totale kosten uitmaken. Voor de meeste organisaties is personeel de grootste onkostenpost. Wanneer men eenzijdig inzet op besparen op huisvestingskosten, zonder te kijken naar de effecten op andere terreinen, kan dit gemakkelijk leiden tot "penny wise pound foolish". Bovendien is vastgoed niet alleen een kostenpost, maar bovenal een van de bedrijfsmiddelen waarmee een organisatie haar producten en diensten produceert. Van lieverlee lijkt zich zowel in Nederland als in het buitenland een verschuiving af te tekenen van "cost motivation" naar "profit motivation", van controleren (op kosten) naar faciliteren van prestaties en toegevoegde waarde. Input indicatoren zoals kosten per m<sup>2</sup>, kosten per fulltime arbeidsequivalent en m<sup>2</sup> per f.t.e. of per werkplek geven wel inzicht in de mate waarin middelen efficiënt worden ingezet, maar zeggen weinig over de effectiviteit ervan. In een artikel van de Engelse FM-hoogleraar If Price worden twee organisaties met elkaar vergeleken. De facilitaire kosten per m<sup>2</sup> zijn bij organisatie B ruim 13% hoger dan bij organisatie A. B lijkt dus slechter te presteren dan A. Wanneer de facilitaire kosten worden uitgedrukt als percentage van de winst, dan komt organisatie B echter 24% lager uit dan organisatie A. Op "winst per m<sup>2</sup>" scoort B bijna 50% hoger dan A. Per f.t.e. is het verschil nog altijd 25% ten gunste van B. Alles bij elkaar presteert organisatie B op FM gebied dus een stuk beter. Het is daarom verstandig om bij kostenkengetallen niet alleen te kijken naar m<sup>2</sup> en Euro's, maar ook de baten en de doelstellingen en ambities van de organisatie hierin te betrekken.

## **6. Vastgoed en arbeidsproductiviteit**

Dat gebouwen van invloed zijn op de arbeidsproductiviteit zal wel niemand ontkennen. Uit een onderzoek onder ruim 1.000 respondenten in 27 verschillende kantooromgevingen bleek inderdaad dat 70% de invloed van de werkomgeving als belangrijk of zeer belangrijk ervaart (Haynes et al, 2000). Een voor de hand liggend voorbeeld is het voorkomen van onnodig tijdverlies door een efficiënt ingedeeld gebouw met korte looplijnen tussen veel geraadpleegde collega's en frequent uitgevoerde activiteiten. Maar de invloed van het gebouw gaat verder dan korte looplijnen. Op de vraag wat kantoormedewerkerds vooral belangrijk vinden voor de ondersteuning van hun arbeidsproductiviteit scoren de mogelijkheid tot communicatie en sociale interactie en de mogelijkheid tot geconcentreerd werken steevast erg hoog (Barber, 2001). Geavanceerde technologie, voldoende archiefruimte, persoonlijke controle op het binnenklimaat en mogelijkheden tot personalisatie van de werkplek scoren eveneens hoog. Andere relevante factoren zijn ergonomische stoelen, een visueel aantrekkelijke werkomgeving, beïnvloedbaarheid van de verlichting, privacy en daglicht/uitzicht. Het vele onderzoek naar de invloed van het binnenklimaat toont aan, dat een goed binnenklimaat 10-15% verschil kan uitmaken voor de ervaren arbeidsproductiviteit (Leijten, 2002; Stoelinga, 2007).

Uit onderzoek van het mede door de TU Delft opgerichte kenniscentrum Center for People and Buildings blijkt dat ook de uitstraling en atmosfeer van de werkomgeving veel effect hebben op de ervaren ondersteuning van de arbeidsproductiviteit door de fysieke werkomgeving (Van der Voordt, Maarleveld en Attema, 2006; Volker en Maarleveld, 2007). Recent onderzoek van Batenberg en Van der Voordt (2007) laat zien dat het effect van tevredenheid over de faciliteiten zelfs groter is dan het effect van tevredenheid over het werk en over de organisatie. Tegelijkertijd toonde dit onderzoek aan dat het effect van de faciliteiten op het ingeschatte percentage van de werktijd dat men daadwerkelijk productief is, vrij klein is. Kennelijk zijn andere factoren zoals intrinsieke arbeidsmotivatie en kennis en vaardigheden van groter belang.

Veel van deze bevindingen in kantooromgevingen zijn waarschijnlijk ook van toepassing op de arbeidsproductiviteit in zorginstellingen. Vooral een combinatie van gunstige fysieke condities en adequate organisatorische maatregelen lijkt zoden aan de dijk te zetten. In zijn afstudeerscriptie naar de effecten van marktwerking in de zorg bespreekt Fiolet (2005) het Rhön-Klinikum in Duitsland. In de ziekenhuizen van deze private organisatie worden de werkprocessen optimaal ondersteund door moderne communicatietechnologie. Alle werknemers zijn in loondienst. De beloning kent een forse prestatiecomponent. Er wordt veel aandacht besteed aan efficiënte patiëntenlogistiek. Er zijn vier gradaties in zorgintensiteit: intensive care, intermediate care, normal care en low care. Dit maakt het mogelijk om de medische bezetting adequaat af te stemmen op de zorgvraag. Keerzijde is dat patiënten moeten verhuizen naar een andere afdeling als hun gezondheid vooruit gaat. Door de combinatie van een slimme gebouwindeling (korte looplijnen door groepering van de afdelingen rond een patiëntenhal; alle voorzieningen op de afdelingen zelf aanwezig), een efficiënte patiëntenlogistiek en een passend bedrijfscultuur is dit ziekenhuis volgens de voorzitter van de Raad van Bestuur bovengemiddeld productief (meer verrichtingen per medewerker) en is voor de ondersteunende functies 25% minder personeel nodig.

Verschillende van deze principes zijn ook terug te vinden in het Maasland Ziekenhuis. Hier zijn forse investeringen gepleegd voor meer flexibiliteit, voorzieningen en ICT (30% boven de bouwkostennorm van het Bouwcollege!). Resultaat: een hoge productiviteit tegen lagere personeelskosten.

### ***Productiviteit in verpleeghuizen***

In een onderzoek van Achterberg et al (2006) is aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie en gesprekken met mensen op de werkvloer nagegaan, welke relaties er bestaan tussen arbeidsproductiviteit in de intramurale verpleegzorg en interventies in de gebouwde omgeving. De invloed van de onderzochte interventies op de taakuitoefening is uitgedrukt als een percentage ten opzichte van de maximaal te behalen besparing op arbeidstijd. Dit laatste is weer vertaald in besparing op de exploitatiekosten over 25 jaar. Volgens dit onderzoek valt door ruimtelijke interventies maximaal 3,5% te besparen op de exploitatiekosten. Door een verbetering van de sfeer en het interieur is een besparing mogelijk van 2,7%. Door bouwfysische maatregelen (licht, geluid, temperatuur, ventilatie) en maatregelen in de sfeer van ICT en domotica kunnen de besparingen oplopen tot 3,0% en 4,2%. Gecombineerd valt ruim 11% te besparen op de exploitatiekosten. Een belangrijke verklaring voor de relatie tussen gebouw en arbeidsproductiviteit is, dat een zorgvuldig ontworpen omgeving en een aangenaam verblijf bijdragen aan een grotere zelfredzaamheid en meer welzijn en zo de zorgvraag ontlasten. Een aardig detail is vloerbedekking in de gang. Een zachte vloerafwerking verzacht het geluid van lopend personeel, wat een gunstig effect heeft op doorslapen en bewoners minder vaak op het idee brengt om de zuster te roepen. Het onderzoek van Achterberg et al is behalve op gegevens over kosten en personeelsbezetting sterk gebaseerd op oordelen van deskundigen en "evidence based reasoning": het logisch beredeneren van mogelijke effecten vanuit data uit de empirie. Het model is beperkt gevalideerd. Hoeveel de benodigde investeringen bedragen (en daarmee de terugverdientijd) vermeldt de studie niet. Vooralsnog is dus nog niet helder welke combinatie van interventies het meest rendabel zal zijn.



Tabel 2: Voorbeeld van een ruimtelijke interventie en mogelijke effecten

INTERVENTIES		1: Ruimtelijke interventies				
<b>Kwaliteit van leven</b>						
Doel:	Privacyvergroting					
Middelen:	Van 6 - 2 ps kamer -> 1-2 ps appartement					
<b>Ondersteuning zorgverleners</b>						
Doel:	Logistieke verbetering (looplijnen)					
Middelen:	Verplaatsing functies ter bevordering efficiency					
<b>Facilitaire ondersteuning</b>						
Doel:	Logistieke verbetering (looplijnen)					
Middelen:	Verplaatsing functies ter bevordering efficiency					
<b>Directe en indirecte effecten op kwaliteit en proces</b>						
Omschrijving		directe	indirecte effecten via client in relatie met			
		effecten	clients	bezoek	mantelzorg	verzorgers
Betere logistiek		++				
Welbevinden cliënten			+		+	+
Welbevinden bezoekers				+	+	+
Nachtrust			+	+		+
Zelfredzaamheid					+	+

Bron: Achterberg et al (2006)

## 7. Vastgoed als marketingtool

Vastgoed kan ook ingezet worden als middel om zich te profileren op de zorgmarkt. Een belangrijk onderdeel van marketing is het vaststellen welke marktsegmenten een organisatie het beste kan bedienen, wat de meest geschikte producten, diensten en programma's zijn om deze doelmarkten te bereiken, en hoe dit zich verhoudt tot de positie van concurrerende instellingen. Mogelijke criteria voor marktsegmentatie zijn bijvoorbeeld een geografische afbakening, een demografische afbakening (bijvoorbeeld een focus op bepaalde leeftijdsgroepen), of een afbakening naar type zorgproduct, met als doel om de huidige positie te versterken of een gat in de markt aan te boren. In een vrijer wordende markt kunnen klanten – patiënten en zorgverzekeraars – immers kiezen uit een ruim assortiment producten en diensten. Prijs, kwaliteit, serviceniveau, wachttijden, bereikbaarheid en afstand, al deze factoren zijn van invloed op de uiteindelijke keuze. Zorgorganisaties zullen zich op een of meer van deze items moeten profileren om te kunnen concurreren met andere zorginstellingen. In de marketingtheorie spreekt men van de 4 P's: Product, Plaats, Prijs en Promotie (Kotler, 2003). Treacy en Wiersema (1995) spreken over waardeproposities. Volgens hen hebben succesvolle ondernemingen een waardepropositie voor de klant, die als een rode draad door al hun uitingen heen loopt. Volgens hen kunnen organisaties langs drie assen waarde toevoegen: a) beste prijs/kwaliteit verhouding (operational excellence); b) beste bediening van de klant (customer intimacy); c) beste product (product leadership). Uit onderzoek blijkt dat winnende bedrijven een duidelijke keuze maken voor één van deze oriëntaties, zonder de andere oriëntaties te verwaarlozen. Bijvoorbeeld op het domein van de zorg:

- a) *Product Leadership*: UMC en topklinisch ziekenhuis.
- b) *Customer Intimacy*: Buitenpoli en privé-kliniek.
- c) *Operational excellence*: Focused factory.

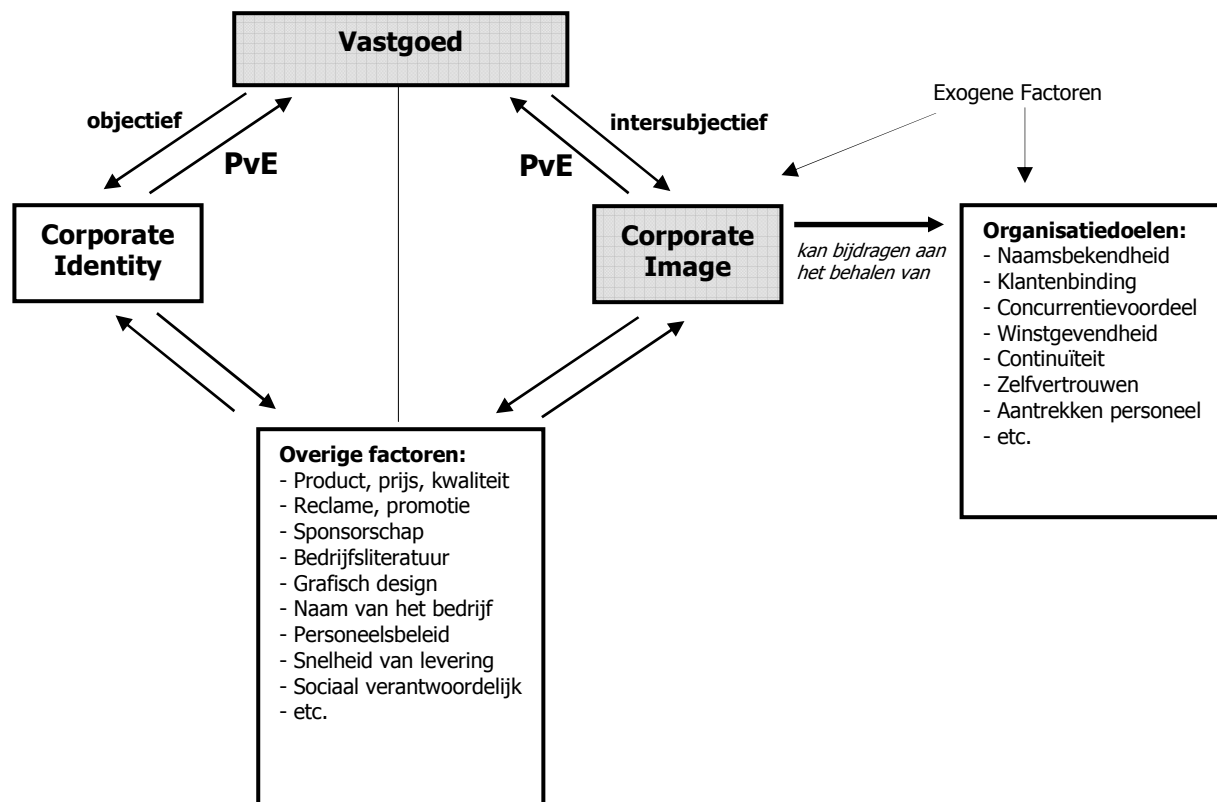
Het begrip Focused Factory verwijst naar concentratie op één enkele routinematige behandeling, bijvoorbeeld heupoperaties. Door de combinatie van een voorspelbare cliëntgroep, veel cliënten en een gestandaardiseerd proces kan een constante kwaliteit worden geleverd tegen een scherpe prijs.

In het kader van een symposium over gebouwen is vooral de P van plaats relevant. Waar biedt de zorginstelling haar zorg aan? Wat is de gebruiks- en belevingswaarde van de plek waar de cliënt of patiënt verblijft en/of wordt onderzocht en behandeld? Hoe aantrekkelijk is de plaats en plek voor zorgpersoneel? Maar ook de andere P's zijn niet los te zien van vastgoed. Een kostenefficiënt gebouw drukt de prijs van de zorg. Het aanbieden van producten en diensten stelt eisen aan het vastgoed. In de promotie van een zorginstelling kan vastgoed eveneens een rol spelen. Advertenties van zorginstellingen waarin een verwijzing is opgenomen naar de kwaliteit van het gebouw zijn niet langer uitzonderlijk. Het verdient dan ook aanbeveling om het vastgoedbeleid niet alleen te koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen en een bedrijfsplan, maar ook aan een marketingplan (Smits, 2005). Binnen een marketingplan zijn zes fasen te onderscheiden (Kotler, 2003):

- Analyse van kansen en bedreigingen
- Onderzoek en selectie van doelen en doelgroepen
- Definitie van de marketingstrategie
- Planning van het marketingprogramma
- Organisatie en implementatie van het marketingprogramma
- Meting en evaluatie van de resultaten en eventueel herdefinitie van de doelen.

### **Gewenst imago**

Om vastgoed aan te wenden als een marketing tool is het belangrijk om onderscheid te maken in identiteit en imago. Identiteit wordt vaak gedefinieerd als de wijze waarop de organisatie zichzelf naar buiten toe presenteert door middel van haar gedrag, communicatie, huisvesting en producten en diensten. Imago verwijst naar het beeld dat gebruikers, klanten en het publiek van de organisatie hebben (Van Riel, 1992, 1997).



Figuur 3: Mogelijke invloed van vastgoed op identiteit en imago.  
Bron: Van Loon, 2005.

Voorwaarde voor het creëren van een positief imago door middel van huisvesting is dat de communicatie naar de doelgroepen zorgvuldig wordt geregisseerd. Wanneer de verschillende communicatiemiddelen niet goed op elkaar afgestemd worden, kan de organisatie tegenstrijdige signalen uitzenden. Daarnaast is het van belang om dit op een adequate wijze te vertalen in huisvestingseisen. Om het gewenste imago te bereiken kan het volgende stappenplan tot leidraad dienen (Van Loon e.a., 2006). Breedte en diepgang hangen af van de beschikbare tijd en middelen. Een goede manier is het organiseren van een of meer workshops.

*Vooraf. Aanwijzen van een of meer trekkers*

*Stap 1. Interne analyse*

Vaststellen van de achtergrond en roots van de organisatie, haar karakteristieken, visie, missie en core business. Bronnen: jaarverslag, beleidsnota's, website, interviews met sleutelpersonen

*Stap 2. Externe analyse*

Analyse van de markt, de spelers in het veld en hun doelgroepen. Bronnen: Centraal Bureau voor de Statistiek, Kamer van Koophandel, websites van concurrenten.

*Stap 3. Bewustwording corporate identity en corporate image*

Groepsdiscussie om beslissers zich bewust te laten worden van de persoonlijkheid van hun organisatie, de manier waarop de organisatie zich wil of kan profileren en de mogelijke rol van vastgoed hierin.

*Stap 4. Vaststellen van de kernwaarden van de organisatie*

Bijvoorbeeld in een workshop met iemand uit de Raad van Bestuur, het lijnmanagement, de afdeling Communicatie en PR en enkele representanten van de gebruikers. Bij voorkeur begeleid door de huisvestingsadviseur en/of iemand van een reclamebureau. Maak hierbij gebruik van het associëren op beelden om "out of the box" denken te stimuleren, zoals plaatjes van auto's, stripfiguren, honden of sporten. Laat elke deelnemer beargumenteerd één of meer afbeeldingen kiezen die volgens hem/haar aansluit op het gewenste imago van de organisatie.

*Stap 5. Vaststellen van het gewenste imago*

Vaststellen van gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's) voor het gewenste imago (van der Grinten, 2004) op basis van een groepsdiscussie over de genoemde kernwaarden, waar nodig gedifferentieerd naar doelgroep.

*Stap 6. Toetsing van de huidige huisvesting*

Discussie over de uitstraling van de bestaande huisvesting aan de hand van een aantal kenmerkende foto's. In hoeverre zijn de Gemeenschappelijke Vertrekpunten vertegenwoordigd? Zijn er knelpunten?

*Stap 7. Vaststellen van eisen aan de nieuwe huisvesting*

Ook voor het vaststellen van hoe de organisatie de GVP's in de toekomstige huisvesting vertaald wil zien, is het gebruik van beelden aan te bevelen. Kernwaarden roepen verschillende associaties en interpretaties op. Een heldere uitleg van de GVP's is dus essentieel. Laat bijvoorbeeld alle deelnemers beargumenteerd twee beelden kiezen die goed representeren waar de organisatie voor staat en een beeld dat een associatie oproept die men juist wil vermijden. Terugkoppeling naar eerdere uitspraken is belangrijk voor een bewuste koppeling van GVP's aan huisvestingsbeelden.

De uitkomsten van deze stappen vormen belangrijke input voor het programma van eisen en voor de dialoog met de architect.

## 8. Sturen op toegevoegde waarden van vastgoed

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 gebouwen die de zorgorganisatie in portefeuille heeft, hoe zijn ze ingedeeld, wat kost het vastgoed 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. Het verzamelen en bijhouden van informatie moet zowel recht doet aan de noodzaak om te kunnen 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'). Het verdient aanbeveling om de feitelijke situatie periodiek te toetsen aan de volgende punten (vrij naar Van Looveren, 2007, aangevuld met Van Hasselt, 2005):

1. Actuele en te verwachten trends rond de vraag naar zorg, veranderende opvattingen bij de belangrijkste stakeholders, trends in de politieke besluitvorming, technologische ontwikkelingen (gebouw en installaties, onderzoek en behandeling), demografische ontwikkelingen etc.
2. De vastgoeddoelstellingen als onderdeel van de ondernemingsstrategie en de wijze waarop het vastgoed kan bijdragen aan de gewenste prestaties van de organisatie. Het positioneren van het vastgoedbeleid in de eerder besproken CREM-thermometer kan hierbij een hulpmiddel zijn.
3. Huidige en gewenste kenmerken van de locatie(s) waar de zorginstelling haar patiënten of cliënten onderzoekt, behandelt, verzorgt en huisvest en de gewenste locatiediversiteit.
4. 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 en houden.
5. Gewenste diversiteit in zorgproducten en verblijfsconcepten.
6. Gewenste mix in eigendomsverhoudingen (koop, huur, tussenvormen) met het oog op risicobeheersing en financiële positie.
7. Functionele prestatie-eisen voor locaties en gebouwen (bereikbaarheid, voorzieningenniveau, flexibiliteit, beleving).
8. Financiële prestatie-eisen vanuit bedrijfseconomische overwegingen (rendement versus kosten).
9. Toekomstwaarde (courantheid, match met toekomstige wensen, eisen en randvoorwaarden, mogelijkheid tot herbestemming naar andere functies).

Professioneel opdrachtgeverschap in de bouw versist niet alleen visie, vastberadenheid en bezieling bij het realiseren van vastgoed (zie het artikel van Herma de Wijn in Peeters et al, 2007) maar ook en vooral het continu monitoren en herijken van het vastgoedbeleid in de gebruik- en beheerfase. Door een heldere koppeling van de huisvestingsdoelstellingen aan de bedrijfsdoelstellingen en het periodiek doorlichten van de match tussen het beschikbare vastgoed en ontwikkelingen in de vraag en context kan efficiënt en effectief worden gestuurd op vastgoed en proactief worden ingegrepen om de bestaande vastgoedvoorraad om te vormen tot de gewenste vastgoedportfolio.

## Literatuur

Deze bijdrage is gebaseerd op enkele eerdere artikelen van de auteur en aanvullende literatuur.

- Achterberg, J., K.H. Dekker en W.R. Pullen (2006), *Arbeidsproductiviteit en gebouw*. Een exploratieve studie in de verpleegzorg. Delft: Center for People and Buildings.
- Barber, C. (2001), *The 21<sup>st</sup>-Century Workplace*. In: Kaczmarczyk et al, *People and the Workplace*. GSA Office of Governmentwide Policy, Washington DC.
- Batenburg, R. en Voordt, D.J.M. van der (2007), Invloed van facilitybeleving op arbeidsproductiviteit. *Facility Management Magazine* 156, 45-48, december 2007.

- Fiolet, G. (2005), *Privatisering van ziekenhuizen. De rol van vastgoed*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Fritzsche, C., Hoepel, H., Kaper, L. en Ommeren, A. van (2005), *Huisvesting is strategisch goed. Wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen*, Twijnstra Gudde Management Consultants, Amersfoort.
- Grinten, J. van der (2004), *Mind the gap: stappenplan identiteit en imago*. Amsterdam: Boom.
- Hasselt, C. van (2005), *Corporate Real Estate Management in de ziekenhuiszorg*, Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Haynes, B. et al (2000), *Does property benefit occupiers?* Occupier.org Report No. 1, Facilities Management Graduate Centre, Sheffield Hallam University.
- Jonge, H. de (2002), *De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management*, *Real Estate Magazine*, juni, 22, 8-12.
- Joroff, M.L., M. Louargand, S. Lambert, en F. Becker (1993), *Strategic management of the fifth resource*, Report no. 49, Industrial Development Research Foundation.
- Kotler (2003), *Principles van marketing*. Academic Service.
- Leijten, J. (2002), *Binnenmilieu, productiviteit en ziekteverzuim*. *Facility Management Magazine* (15) 103, 17-21.
- Looveren, A. (2007a), *Portfolioanalyse als bijdrage aan strategisch vastgoedmanagement voor zorgondernemingen*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Looveren, A. van, Pleunis, J. en Voordt, Th. van der (2007b), *Strategisch managen van de vastgoedportefeuille in de zorg*, *FMT Gezondheidszorg* (7) no. 10, 9-11.
- Loon, S. van (2005), *Form follows Identity. Onderzoek naar de relatie tussen vastgoed en corporate image*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Loon, S. van, Voordt, D.J.M. van der, en Liebergen, M. van (2006), *Form follows identity: het vertalen van corporate image naar huisvestingseisen*. *Real Estate Magazine* (9) 46, juni 2006, 46-49. ISSN 1388-3887.
- Price, I. (2006), *Lean Offices: New language for new workplaces*. *Californian Management Review*, Special Issue on Workplace Design, Spring 2006, 1-27.
- Riel, C.B.M. van (1992), *Identiteit en imago. Een inleiding in corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van, en J.M.T. Balmer (1997), *Corporate Identity: the concept, its measurement and management*. *European Journal of Marketing* (31) 5/6, 340-355.
- Schaap, P.M., Rodermond, J., Verweij, M., Jaspers, F., Wijn, H. de, Esser, B. en Nauta, J. (2007), *AU! Bouwen aan de architectuur van de zorg*, Platform GRAS, Groningen.
- Smits, A.H. (2005), *Het marktgerichte ziekenhuis*. Bijdrage van ziekenhuisvastgoed aan de marketingstrategie van de onderneming. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Stoelinga, P.A. (2007), *De waarde van comfort*. *TVVL Magazine* 5, 2007, 6-11.
- Volker, L. en M. Maarleveld (2007), *WODI-Light. Ontwikkeling en gebruikshandleiding*. Delft: Center for People and Buildings.
- Voordt, D.J.M. van der (2007), *Strategisch sturen op een kostenefficiënt Programma van Eisen*, In: J. Pleunis (red), *Exploitatiegericht bouwen in de zorgsector*. NVTG BouwAward, 13-43.
- Vries, J.C. (2007), *Presteren door vastgoed*, Dissertatie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Voordt, D.J.M. van der, M. Maarleveld en J. Attema (2006), *Gebruikers over hun kantooromgeving. Crosscase analyse van acht projecten*. Delft: Center for People and Buildings.