

## Afstemming organisatie en vastgoed

de Vries, Jackie; van der Voordt, Theo; Arkesteijn, Monique

**Publication date**

2004

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Inleiding Vastgoedmanagement

**Citation (APA)**

de Vries, J., van der Voordt, T., & Arkesteijn, M. (2004). Afstemming organisatie en vastgoed. In T. van der Voordt, & A. den Heijer (Eds.), *Inleiding Vastgoedmanagement* (pp. 164-183). Publicatiebureau Bouwkunde, TU Delft.

**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.

## 10. Afstemming organisatie en vastgoed

*ir. Jackie de Vries, dr. ir Theo van der Voordt en ir. Monique Arkesteijn MBA*

### Leerdoelen

- Inzicht in de waarde van vastgoed voor een organisatie
- Inzicht in relaties tussen vastgoedkenmerken, vastgoedstrategieën, organisatiekenmerken en organisatie doelen
- Inzicht in relaties tussen vastgoedprestaties, onderling en met andere bedrijfsmiddelen
- Inzicht in relaties tussen vastgoedprestaties en prestaties van organisaties

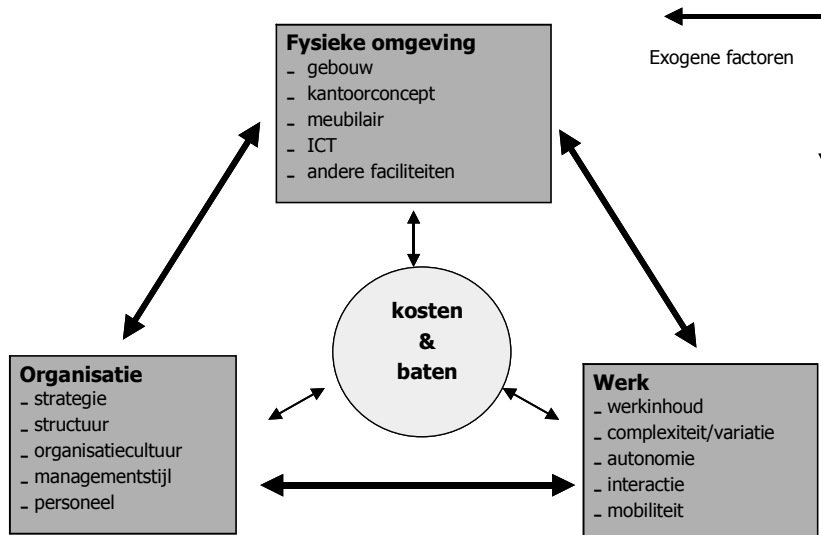
### 10.1 Organisaties en vastgoed

De in hoofdstuk 5 geciteerde definitie van ondernemingsvastgoed volgens De Jonge (2000) verwijst expliciet naar de afstemming van vastgoed op de behoeften van de organisatie:

*Corporate Real Estate Management (CREM) is the management of a corporation's real estate portfolio by aligning the portfolio and the services to the needs of the core business (processes), in order to obtain maximum added value for the business and to contribute optimally to the overall performance of the organisation.*

Volgens deze definitie heeft vastgoed twee doelen: ondersteunen van de primaire processen en bijdragen aan de prestatie van de organisatie. Hierbij doen zich twee problemen voor. Allereerst is vastgoed ondersteunend en is de 'werking' ervan afhankelijk van de activiteiten, processen en mensen in de organisatie. Hierdoor staat een vastgoedwijziging zelden 'op zich zelf'. De impact van een interventie in de huisvesting zal daarom altijd gezien moeten worden in relatie met overige veranderingen in de organisatie en de externe omgeving. Een wijziging in de plattgrond bijvoorbeeld wordt over het algemeen voorafgegaan door een wijziging in de activiteiten die er plaats vinden. Het effect van beide ingrepen afzonderlijk is dan moeilijk vast te stellen. Daarbij komt dat het effect van een vastgoedwijziging tevens beïnvloed kan worden door wijzigingen in het management en de markt, de zogenaamde interveniërende variabelen. Het tweede probleem heeft te maken met het feit dat de prestatie van een organisatie niet eenduidig te beschrijven is. De prestatie van ene organisatie is ene complex samenspel van prestaties op allerlei deelaspecten, die elkaar onderling ook weer beïnvloeden.

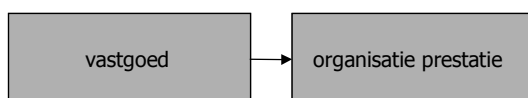
Dat het belang van vastgoed voor de prestaties van een organisatie door het management van publieke en private organisaties wordt onderkend, blijkt onder meer uit een onderzoek van de TU Delft (Dewulf e.a., 1994). De stelling "Indien de huisvestingssituatie goed is, zal dit positief uitwerken op de prestaties van de medewerkers; wanneer de organisatie slecht gehuisvest is, beïnvloedt dit de resultaten op een negatieve manier" werd door 77% van de ondervraagde managers en bestuurders onderschreven. Naast andere productiemiddelen, zoals arbeid ('human resources') kapitaal, technologie en ICT is vastgoed een belangrijk bedrijfsmiddel om de doelen van de organisatie te realiseren. Gebouw, organisatie en werkprocessen dienen daarom optimaal op elkaar te worden afgestemd. Daarbij moet tevens rekening worden gehouden met allerlei externe ontwikkelingen, zoals schommelingen in de economie, trends op de arbeidsmarkt, technologische innovaties, internationalisering en globalisering (Van der Voordt, 2003).



Figuur 77: afstemming vastgoed, organisatie en werkprocessen (van der Voordt, 2003)

Onder invloed van disciplines als bedrijfseconomie, Human Resource Management (HRM) en arbo wetgeving zijn organisaties op een andere manier naar vastgoed gaan kijken. Enerzijds wordt vastgoed nog steeds gezien als een omvangrijke kostenpost, en wordt vooral in tijden van economische recessie naarstig gezocht naar mogelijkheden om hierop te bezuinigen. Anderzijds wordt steeds meer beseft dat vastgoed een belangrijke facilitator is van het primaire proces en bij kan dragen aan arbeidstevredenheid, arbeidsproductiviteit en klantenbinding. Joroff e.a. (1993) spreken in dit verband van 'Real estate as a fifth resource'.

Ondanks een groot aantal publicaties en praktijkbeschrijvingen is er nog weinig wetenschappelijk gefundeerde kennis beschikbaar over de bijdrage van vastgoed aan de prestaties van organisaties. In dit hoofdstuk wordt vanuit een theoretische invalshoek meer inzicht gegeven in deze relatie. Stap voor stap werken we het schema uit verder uit en onderbouwen we dit waar mogelijk met data uit de empirie.



Figuur 78: relatieschema (1)

## 10.2 Vastgoed, vastgoedprestaties en waarden van vastgoed

Een fors deel van de vastgoedvoorraad is bestemd voor het huisvesten van bedrijven en organisaties. Denk aan kantoren, bankgebouwen, bedrijfs(verzamel)gebouwen, onderwijsgebouwen, winkelvastgoed, fabrieken, theaters en bioscopen. Een belangrijke functie van vastgoed is hier om de werk- en bedrijfsprocessen ruimtelijk optimaal te ondersteunen. De locatie, indeling en inrichting van een gebouw moeten er voor zorgen dat mensen er prettig, efficiënt en effectief kunnen werken. Bezoekers moeten zich thuis voelen en gemakkelijk hun weg vinden. Vastgoed moet prettig overkomen bij klanten en

passanten. Het moet niet alleen functioneel goed in elkaar zitten en passen bij de cultuur van de organisatie, maar ook bescherming bieden tegen hinderlijke invloeden (regen, wind, vandalisme, inbraken, brand) en constructief afgestemd zijn op de belasting van mensen, attributen en machines. Voorts moet een vastgoedobject binnen financiële randvoorwaarden ontwikkeld en ontworpen worden, met een optimale prijs/kwaliteitsverhouding.

Vastgoed kan worden getypeerd aan de hand van verschillende kenmerken (zie bijvoorbeeld Brand, 1994; Duffy, 1997):

- Locatie ('site')
- Gevel ('shell' of 'skin')
- Draagstructuur ('structure')
- Installaties voor klimaat en verlichting ('services')
- Plattegrond/layout ('scenery' of 'space plan')
- Inrichting ('stuff')
- Informatie en Communicatie technologie (ICT)
- Capaciteit
- Facilitaire diensten
- Vastgoedorganisatie (bijvoorbeeld een eigen facilitaire dienst of uitbesteed)

Adequaat vastgoedmanagement en een goed ontwerp op al deze kenmerken zijn belangrijke voorwaarden voor het realiseren van de hiervoor genoemde kwaliteiten en een lange functionele, technische en economische levensduur. Naar analogie van deze drie levensduren (zie ook hoofdstuk 3) kunnen we ook spreken van een technische, functionele en economische prestatie. De technische prestatie heeft te maken met zaken zoals wind en water dicht zijn van het gebouw, de sterkte, stijfheid en stabiliteit van de draagstructuur, het binnenklimaat, brandveiligheid en duurzaamheid en onderhoudsgevoeligheid van de afwerking en detaillering. De functionele prestatie heeft betrekking op de mate waarin het vastgoed het beoogde gebruik adequaat ondersteunt. Dit is afhankelijk van de activiteiten die er plaatsvinden en de wijze waarop de organisatie het gebouw gebruikt of wil gebruiken. De economische prestatie heeft betrekking op een efficiënte inzet van financiële middelen (investeringskosten en exploitatiekosten tijdens gebruik en beheer), op zich zelf en in verhouding tot wat het gebouw oplevert in termen van rendement, ondersteuning van het primaire proces en realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

**Deleted:** wordt de kwaliteit niet gevormd door deze levensduren?

In de vakliteratuur worden de begrippen prestatie ('performance') en waarde ('value') vaak door elkaar gebruikt. Volgens het woordenboek verwijst 'value' primair naar waarde, betekenis, gevoelswaarde, maatstaf. Onder 'performance' wordt prestatie, succes, werking, vervulling van een taak verstaan. Volgens het Vastgoed Lexicon van Keeris (1997) is de waarde van vastgoed niet eenduidig maar afhankelijk van de subjectieve waardering. Met betrekking tot vastgoed verwijst het begrip waarde naar de (subjectieve) waardering van de prestaties van vastgoed. Aansluitend bij de eerdere indeling in levensduren zijn deze prestaties onder te verdelen in technisch, functioneel, en economisch. Afhankelijk van de organisatie en haar doelstellingen kan een verschillend gewicht worden toegekend aan deze vastgoedprestaties. Een startend ICT bedrijf zal vooral de functionele en economische prestaties van vastgoed zwaar laten wegen in de besluitvorming over huisvesting. Een gerenommeerd architectenbureau zal waarschijnlijk een zwaar gewicht toekennen aan de symbolische en culturele prestaties van de huisvesting.

Dit verklaart waarom verschillende organisaties hetzelfde gebouw anders waarderen en verwante organisatie toch voor verschillende huisvestingsconcepten kiezen. Denk aan de grote verschillen in architectuur tussen de hoofdgebouwen voor ING, ABN AMRO en de Rabobank. Samen bepalen de waarderingen van de afzonderlijke prestaties de totale waarde van vastgoed. In formulevorm:

$$\text{Waarde} = \sum \begin{array}{l} \text{Gewicht X * waardering van de technische prestatie} \\ \text{Gewicht Y * waardering van de functionele prestatie} \\ \text{Gewicht Z * waardering van de economische prestatie} \end{array}$$

Hoe beter het vastgoed aansluit bij de cultuur en doelstellingen van de organisatie, hoe hoger de waarde van het vastgoed voor de organisatie, en hoe meer geld men er voor over heeft.

#### **Afstemmen op gebruikers**

*Het nieuwe hoofdkantoor NIKE is nauw verweven met de cultuur van de onderneming. Door een plezierige werkomgeving te creëren, wil het bedrijf het personeelsverloop en het ziekteverzuim laag houden. Het hoofdkantoor heeft een kantoorfunctie en geen commerciële functie. Dit houdt in dat het om de medewerkers gaat en niet om de verkopen. Het gebouw hoeft dan ook niet direct herkenbaar te zijn als NIKE. Wel wil men bereiken dat mensen graag binnen dit gebouw werken. Er is gekozen voor een open kantoorlandschap met de mogelijkheid voor afzondering. Er is een sport accommodatie voor basketbal, aerobics, volleybal en badminton. Naast het gebouw is een atletiekbaan gevestigd, waarvan NIKE de hoofdhuurder is. Ook is aan de toekomst gedacht. Het gebouw is zo vorm gegeven dat het op eenvoudige wijze is om te bouwen tot appartementen. Ook is het gebouw volledig afbreekbaar.*

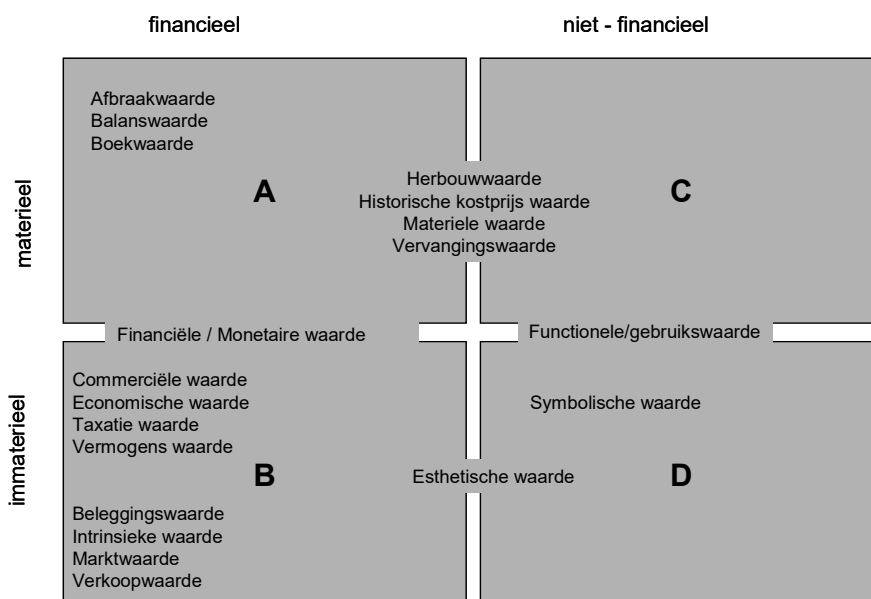
*Bron: Facility Management Magazine, april 1999.*

In de literatuur komen we veel verschillende termen tegen, bijvoorbeeld:

aandeelhouderwaarde	herbouwwaarde
afbraak waarde	historische kostprijs waarde
balans waarde	immateriële waarde
belegingswaarden	intrinsieke waarde
boekwaarde	marktwaarde
commerciële waarde	materiële waarde
economische waarde	taxatiewaarde
esthetische waarde	toegevoegde waarde
financiële / monetaire waarde	verkoopwaarde
functionele waarde	vermogenswaarde
gebruikswaarde	vervangingswaarde

Om inzicht te krijgen in hoe deze waardetermen zich verhouden in relatie tot elkaar en de eerder gegeven definitie van waarde zijn deze in figuur 79 ten opzichte van elkaar gepositioneerd. Er is onderscheid gemaakt in materieel versus immaterieel en financieel versus niet-financieel. Materieel betekent tastbaar, fysiek, stoffelijk. Immaterieel is niet stoffelijk, bijvoorbeeld de uitstraling van het vastgoed. Immateriële waarden zijn vaak lastig te waarderen in opbrengsten, nu en in de toekomst (Krens, 1991). Het onderscheid tussen financieel en niet-financieel heeft betrekking op het al dan niet kunnen uitdrukken van de waarde in monetaire eenheden (geld).

Ook laat figuur 79 zien dat sommige waarden niet eenduidig in een van de vier kwadranten zijn te plaatsen. Zo kan de esthetische waarde van vastgoed bijdragen aan de financieel materiële waarde (een mooi gebouw werkt prijsverhogend), maar ook aan het welbevinden van de medewerkers (satisfactie, een niet-financiële waarde) omdat men zich gewaardeerd en bevoorrecht voelt in zo'n mooi gebouw te mogen werken. Toegevoegde waarde is niet in de matrix weergegeven, omdat in elk kwadrant sprake kan zijn van toegevoegde waarde.



figuur 79: waarden van vastgoed

*Kwadrant A* representeert de financiële materiele waarde van vastgoed. Deze is in de financiële administratie terug te vinden ('materieel vast actief'). Een voorbeeld is de kostprijs van het vastgoed. Kenmerkend voor de waarden in dit kwadrant is dat vanuit het fysieke object een objectieve berekening gemaakt kan worden. Deze waarden zijn calculeerbaar. De waarde wordt bepaald door het volume van het vastgoed en het kwaliteitsniveau, bijvoorbeeld van de toegepaste materialen en de afwerking. Waardevermindering vindt plaats door veroudering, waardevermeerdering door aanpassing en upgrading. De vervangingswaarde is niet altijd geheel in geld uit te drukken omdat bij veel vervangingen tevens sprake is van een kwalitatieve opwaardering, waardoor het vastgoed beter past bij de gevraagde functie.

#### **Financiële waarde van vastgoed**

*Bedrijfsvastgoed heeft de laatste jaren heel wat bedrijven van de financiële ondergang gered. Een onderneming als Spaarselect heeft het hoofd boven water weten te houden dankzij de verkoop van haar hoofdgebouw. Spaarselect huurt dit gebouw nu en benut het vrij gevallen kapitaal om het tij te keren. Voor NS is de vastgoedafdeling momenteel de kurk waar de winst op drijft. Telecom bedrijven hebben eveneens hun vastgoed ontdekt als redmiddel in turbulente tijden. Britisch Telecom verkocht twee jaar geleden 7500 panden middels 'sale-and-lease-back'-constructies. Dit leverde het bedrijf ruim twee miljard pond op, die goed gebruikt konden worden om de enorme schulden te saneren.*

*Bron: D. Brounen, P.M.A. Eichholtz: Vastgoed, een modern bedrijfsdilemma. ESB 30-5-2003*

*Kwadrant B* representeert de immateriële, niet-tastbare waarde van het vastgoed, uitgedrukt in geld (in financiële administratie: immaterieel vast actief). Een voorbeeld is de marktwaarde van vastgoed. Deze kan hoger of lager zijn dan de materiele boekwaarde. De marktwaarde wordt sterk bepaald door externe factoren zoals de 'markt' van vraag en aanbod en de tijdgeest of mode van het moment. Waardevermeerdering en vermindering zijn daardoor niet eenvoudig te sturen. Een voorbeeld is de extreem hoge marktprijs voor huizen uit de jaren dertig, die vaak niet in verhouding staat tot de oorspronkelijke kostprijs en de materiele financiële waarde.

#### **Verkoop kinderdagverblijven Alcides mislukt**

*AMSTERDAM - De voorgenomen overname van tachtig kinderdagverblijven van Alcides door investeringsmaatschappij Waterland uit Bussum is na negen maanden onderhandelen afgeketst. Knelpunt vormde voor Waterland de aflopende huurcontracten voor een groot aantal kinderdagverblijven in de stadsdelen Zuidoost, Zeeburg en Zuideramstel. Waterland vreesde fors hogere huursommen bij het sluiten van nieuwe huurcontracten. Dat schrijft Het Parool. De curatoren van het al eerder failliet verklaarde Alcides waren volgens Waterland niet bereid om de gevraagde koopsom daarom te verlagen. Alcides is met tachtig kinderdagverblijven in Amsterdam, Emmen, Landsmeer en Purmerend de vierde aanbieder van kinderopvang in Nederland. Vastgoedbeleggers als het pensioenfonds Stork en het Vastgoed Fundament Fonds (van Annexum Invest) beleggen onder meer in kinderdagverblijven.*

*Bron: PropertyNL Nieuwsbrief 3 - maandag 30 augustus 2004*

*Kwadrant C* heeft betrekking op de niet-financiële materiële waarde van vastgoed. Een voorbeeld is de functionele waarde of gebruikswaarde: het vermogen van het vastgoedobject om de beoogde functies te vervullen. Belangrijke aspecten zijn onder meer bereikbaarheid en toegankelijkheid, doelmatigheid, veranderbaarheid, veiligheid, ruimtelijke oriëntatie, privacy, sociale contacten en fysiek welbevinden (Van der Voordt en Van Wegen, 2000). Voorbeelden van vastgoedkenmerken zijn de indeling van het object, de opbouw van de plattegrond, de plaatsing van de liften en dergelijke. Financieel maakt het niet veel uit waar de liften geplaatst worden of waar de kantoren van het secretariaat zich bevinden, maar voor het functioneren van de medewerkers wel. Het gaat hier om tastbare zaken, die niet direct zijn uit te drukken in monetaire eenheden, maar wel in bijvoorbeeld productiviteit of efficiëntie. Waardevermeerdering vindt plaats door het beter afstemmen van het vastgoedobject op het gebruik. Zo heeft een basisschool een grotere functionele waarde wanneer het ontwerp anticipeert op mogelijk gebruik voor bijvoorbeeld onderwijs aan volwassenen na schooltijd. De functionele waarde van vastgoed hangt niet alleen samen met de activiteiten die men er ontplooit, maar ook met de wijze waarop men in een vastgoedobject wil werken of verblijven. De waarde wordt dus bepaald door de gebruiker en kan in de loop van de tijd veranderen onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Kantooractiviteiten kunnen bijvoorbeeld plaatsvinden in een cellenkantoor, maar ook in een kantoorruimte of combikantoor. Wanneer het kantoorconcept niet (meer) past bij de organisatie en haar werkprocessen, dan neemt de gebruikswaarde van het vastgoed af.

#### **Functionele waarde van vastgoed: locatiekeuze**

*Het hoofdkantoor van Philips DAP is verhuisd, omdat de juiste medewerkers niet meer aan te trekken waren. Men wilde vernieuwende jonge artistieke vormgevers in huis halen en houden. Verhuizen van Groningen naar Amersfoort was het gevolg. De achterliggende gedachte is dat in het centrum van het land, binnen een straal van 1 uur rondom het vliegveld, het eenvoudiger is om de benodigde mensen te vinden. Daarbij is bewust gekozen voor Amersfoort omdat de Directie de woon- en leefkwaliteit daar het meest gunstig beoordeelde.*

*Bron: Amersfoortse Courant, 9 maart 2002.*

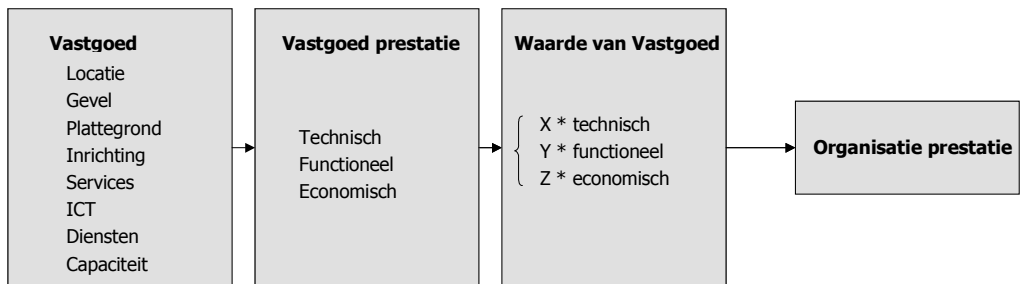
*Kwadrant D* heeft betrekking op niet-tastbare en niet-financiële waarden. Een voorbeeld is de symbolische waarde voor een specifieke gebruiker. Het gaat hierbij om het weergeven van de organisatie identiteit in het vastgoed. Zo heeft een high-tech gevel een compleet andere uitstraling dan een gemetselde gevel met geschilderde kozijnen. Een hoge symbolische waarde vereist een optimale afstemming op de daadwerkelijke gebruiker(s). Dit impliceert vaak specifiek vastgoed, bijna op maat van de organisatie. Voor projectontwikkelaars is dat minder aantrekkelijk, omdat specifiek vastgoed minder courant is en de eisen verder gaan dan marktconformiteit. Deze symbolische waarde van vastgoed is afhankelijk van het huidige en toekomstige gebruik alsmede van de uitstraling die de gebruiker wil.

**Symbolische waarde van vastgoed: bijdrage aan het onderscheidend vermogen**

*De concurrentie tussen organisaties (commercieel en niet-commercieel) is sterk toegenomen. Het is voor organisaties dan ook uitmate belangrijk zich te kunnen onderscheiden van andere organisaties. Dit gebeurt onder andere door het producten- en dienstenaanbod. Zo biedt Albert Hein naast een boodschappenservice ook verzekeringen aan en beperkt Essent zich al lang niet meer tot het leveren van nutsvoorzieningen. Anderzijds onderscheiden organisaties zich ook aan de hand van vastgoed. De bestuursleden van de Academie voor Bouwkunst in Groningen wilden met het nieuwe gebouw een architectonisch gebaar maken (Camp, 2003). De academie is een vrijstaand gebouw midden in de stad; dit geeft de aparte positie van de academie in de onderwijswereld weer. Andere voorbeelden van spraakmakende kantoren waarmee de gehuisveste organisaties zich onderscheiden van anderen en zich zelf als het ware op de kaart zetten zijn het hoofdkantoor van InterPolis in Tilburg en de hoofdkantoren van ABN-AMRO, Rabobank en ING aan de A 10 in Amsterdam.*

De verschillende waarden variëren in de mate waarin zij bepaald worden door de gebruiker of door het vastgoed. De financiële waarde wordt in hoge mate bepaald door vastgoedkenmerken zoals het materiaalgebruik en de detaillering, maar ook door externe factoren zoals de markt. De niet-financiële waarde wordt daarentegen bepaald door de gebruiker. De symbolische waarde kan per gebruiker sterk verschillen. De functionele waarde is afhankelijk van de activiteiten en processen die in het vastgoed plaatsvinden.

Uit het overzicht van de verschillende waardeterminen en de indeling in vier kwadranten blijkt dat de nadruk sterk ligt op waarden van vastgoed die zijn uit te drukken in financiële eenheden. Niet-financiële eenheden blijven vaak onderbelicht, terwijl juist deze waarden van belang zijn bij het afstemmen van vastgoed op de organisatie. In FIGUUR zijn de relaties tussen vastgoed, vastgoedprestatie en waarde van vastgoed op grond van het voorgaande wat verder uitgewerkt. In de volgende paragraaf wordt de prestatie van organisaties nader uitgewerkt aan de hand van een beschrijving van een organisatie.



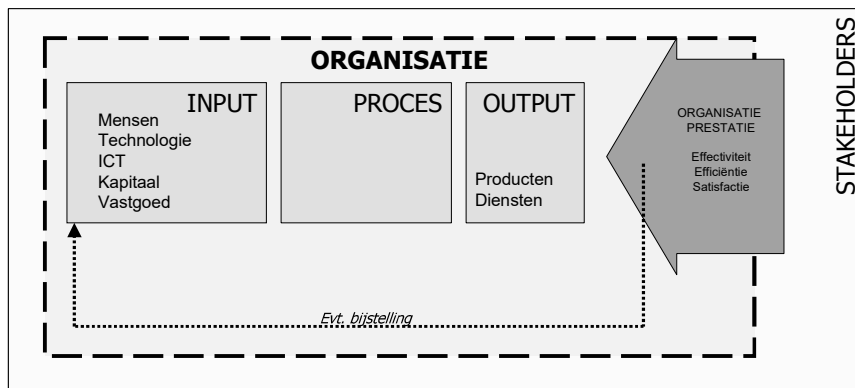
figuur 80: relatieschema (2)

### 10.3 Prestaties van organisaties

Organisaties worden in de bedrijfskunde gedefinieerd als een productiehuishouden die met een input van vijf bedrijfsmiddelen ('resources'), te weten: personeel (arbeid), technologie, informatie en communicatietechnologie (ICT), kapitaal en vastgoed, een output realiseren. Deze output kan een product of een dienst zijn en wordt door verschillende stakeholders verschillend beoordeeld en gewaardeerd (FIGUUR). Aan de hand van het oordeel van de stakeholders wordt de input eventueel bijgesteld. Wanneer de producten bijvoorbeeld niet (meer) voldoen aan de wensen van de klanten, dan worden zij niet (meer) afgenomen. Dit kan er toe leiden dat aandeelhouders zich terugtrekken door het verkopen van de aandelen. De organisatie zal dan maatregelen moeten nemen door óf een andere output te genereren óf door middel van een andere (goedkopere) samenstelling van de input een gunstiger



prijs/kwaliteitsverhouding te realiseren. Een ander voorbeeld is het onderwijs. De inkomsten van een onderwijsinstelling bestaan onder meer uit collegegelden en een financiële bijdrage van de overheid op basis van het aantal ingeschreven studenten dat een diploma haalt. Wanneer de onderwijsinstelling slecht gewaardeerd wordt, zullen de studentenaantallen dalen en daarmee ook de inkomsten. Om de doelstelling te kunnen blijven behalen, zal de input moeten veranderen, bijvoorbeeld door van klassikaal naar probleem gestuurd onderwijs over te gaan, meer computers in te zetten, of naar een aantrekkelijker locatie te verhuizen. Dit voorbeeld laat zien dat de rol van vastgoed als inputfactor steeds in relatie tot de andere bedrijfsmiddelen moet worden bekeken. Een voorbeeld uit de industrie is een schoenenfabriek die een groot deel van de productie geautomatiseerd heeft. Deze heeft weinig medewerkers nodig en kan wellicht volstaan met een grote fabriekshal. Een traditionele schoenenproducent daarentegen heeft veel mensen in dienst en kent een ander productieproces. Dat stelt andere eisen aan het vastgoed.



figuur 81: organisaties als schema van input en output

Organisaties streven in het algemeen naar continuïteit. Een algemene doelstelling is het blijven voortbestaan. Hiervoor is het noodzakelijk dat de financiële resultaten op de langere termijn positief zijn. Uitgaande van het input-output model kan gesteld worden dat de prestaties van een organisatie betrekking hebben op drie aspecten:

- Het leveren van de juiste producten en/of diensten (output): effectiviteit
- met zo min mogelijk verspilling van middelen (input): efficiëntie
- en een zo hoog mogelijke tevredenheid van de betrokkenen (satisfactie)

Vroeger werd de prestatie van een organisatie voornamelijk beoordeeld aan de hand van gepresenteerde winstcijfers, eventueel aangevuld met financiële parameters zoals liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit. Niet-commerciële organisaties werden beoordeeld aan de hand van het verschil tussen hun begroting en realisatie. De laatste decennia worden organisaties beoordeeld aan de hand van veel meer grootheden dan alleen de winst. Een lage winst kan immers het gevolg zijn van investeringen in de groei van de organisatie en geeft dan een vertekend beeld. De omzet is dan ook een belangrijke maatstaf voor de prestatie.

Tegenwoordig wordt door organisaties gezocht naar een grotere variatie in prestatie-indicatoren. De prestatie indicatoren voor de prestatie van een organisatie zijn onder te verdelen in financiële en niet financiële indicatoren. Deze laatste hebben veelal te maken met marktaandeel, klanttevredenheid en medewerkertevredenheid. De prestatie indicatoren zijn afgeleid uit de boekhouding en worden weergegeven in de (kwartaal en) jaarverslagen.

### **Vastgoed en satisfactie van belanghebbenden**

*HBO instellingen evalueren regelmatig de belevingswaarde van hun vastgoed onder studenten. Naast een oordeel over het onderwijs wordt gevraagd een oordeel te geven over aan vastgoed gerelateerde aspecten. Vastgoedaspecten blijken 'dissatisfiers' te zijn: zij leiden tot ontevredenheid wanneer bepaalde zaken niet aan de wensen voldoen, maar wanneer het vastgoed wél voldoet, dan leidt dit niet tot extra tevredenheid (Elsevier, NIPO-onderzoek)*

*Volgens onderzoek van Amaratunga en Baldry (2000) is er geen duidelijk verband tussen de output van Amerikaanse universiteiten en hogescholen, gemeten aan het aantal afgestudeerden en de publicaties, en de kwaliteit van de faciliteiten. In een onderzoek naar Amerikaanse basisscholen werd wél een verband gemeten tussen output en faciliteiten (OECD, 2000). Investeren in een goed binnenklimaat, goede verlichting, adequate ruimte en meubilair had een groter effect op de tevredenheid van leerlingen, dan wanneer dit geld besteed werd aan instructiemateriaal, leermethoden en aan docenten.*

*Door Berenschot Osborne is recent onderzoek uitgevoerd naar de wensen van studenten in het wetenschappelijk en hoger beroepsonderwijs met betrekking tot huisvesting en ondersteunende voorzieningen. Hieruit bleek dat studentenhuishuizing voor onderwijsinstellingen een bruikbaar strategisch instrument is om studenten aan te trekken (Berenschot Osborne, 2000).*

Het beoordelen van een organisatie aan de hand van alléén boekhoudkundige cijfers heeft een aantal nadelen:

1. In jaarverslagen wordt verantwoording afgelegd over het beleid van de voorgaande periode. Dit zegt weinig over de plannen en toekomstige prestaties van de organisatie;
2. Boekhoudkundige cijfers zijn gebaseerd op door de organisatie gekozen waarderingsgrondslagen. Wijziging hiervan betekent wijzigingen in de cijfers. Dat bemoeilijkt een eenduidige vergelijking met andere organisaties of eerdere resultaten. Voor de beoordelaar is niet altijd duidelijk welke waarderingsgrondslagen gebruikt zijn en of deze juist zijn toegepast.
3. Belanghebbenden komen uit verschillende doelgroepen. Zij kijken met verschillende 'brillen' naar de verslaglegging, afhankelijk van hun doelen en belangen. Publicatie van alleen een winstcijfer is onvoldoende.

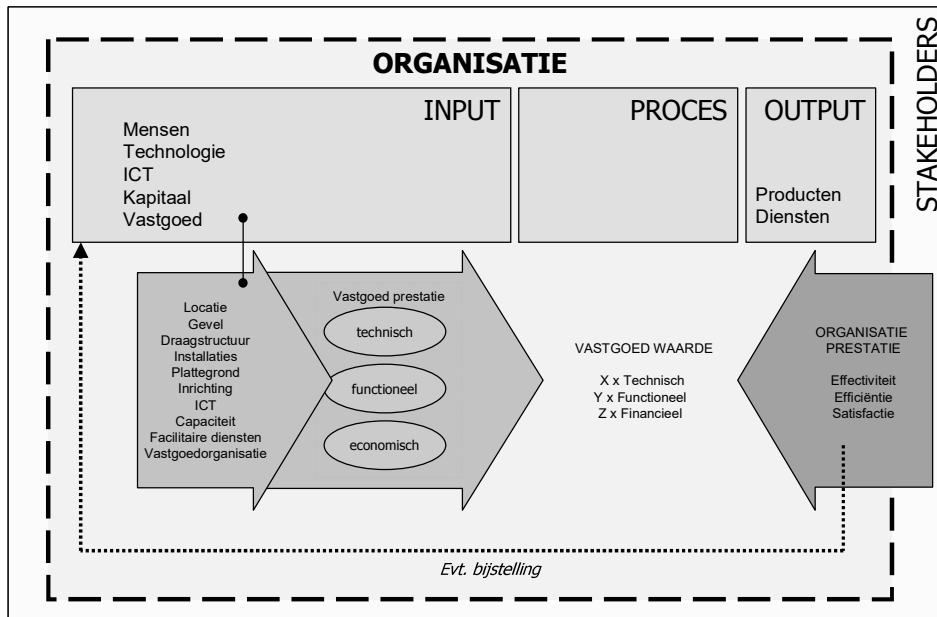
De verschillende belanghebbenden kunnen worden ingedeeld aan de hand van het belang wat zij hebben:

- Eigenaren, aandeelhouders en financiers hebben vooral een financieel belang en beoordelen een organisatie primair op financiële parameters.
- Medewerkers stellen veel belang in prettig werken, het behoud van hun baan en handhaving of verhoging van het salaris. Zij zijn vooral geïnteresseerd in gunstige jaarcijfers en continuïteit van het bedrijf.
- Klanten kopen producten of nemen diensten af en hechten veel waarde aan een goede kwaliteit, een lage prijs en (tijdige) beschikbaarheid van de producten/diensten.
- Toeleveranciers hebben belang bij het kunnen afzetten van hun (half)fabrikaat producten/diensten en de financiële vergoeding hiervoor.
- Overheid, vakbonden, werkgeversorganisaties, milieubewegingen, mensenrechtenorganisaties en andere partijen komen op voor bepaalde (deel)belangen en proberen dit te waarborgen via wet en regelgeving. Een indicator voor de prestatie van een organisatie is bijvoorbeeld de mate waarin deze zich aan de wet houdt.
- Omwonenden hebben belangen, die samen kunnen vallen met die van een organisatie (bijvoorbeeld een positieve uitstraling), maar ook kunnen conflicteren. Zo wil een onderwijsinstelling zo veel mogelijk studenten aantrekken, wat voor de omwonenden wellicht overlast veroorzaakt (lawaai, parkeeroverlast, verkeersdrukke).

Uitgaand van de multi-stakeholders kan de prestatie van de organisatie ook gedefinieerd worden als *de waardering van de output door de belanghebbenden in relatie tot de organisatie doelstellingen*. Een organisatie kan als doelstelling hebben het vergroten van het marktaandeel. Wanneer er negatieve publicaties verschijnen over kinderarbeid of illegale lozingen van de organisatie zal een groot aantal afnemers de producten links laten liggen. Het oordeel van mensenrechten en milieu organisaties wordt dan belangrijk voor het behalen van de doelstellingen. Er kan dus eigenlijk niet gesproken worden over de prestatie van een organisatie, zonder aan te geven waar het om gaat. In feite is de prestatie van een organisatie een samengestelde grootheid, bestaande uit de waardering op verschillende deelgebieden (deelprestaties) door verschillende belanghebbenden.

figuur 81: maakt duidelijk dat wijzigingen in de input kunnen leiden tot veranderingen in prestaties. Wijziging in één factor zal vaak leiden tot wijziging of aanpassing van één of meer andere inputfactoren. Uit de voorbeelden in de kaders blijkt dat de relatie tussen vastgoed en prestaties van een organisatie sterk bepaald wordt door de immateriële waarde van vastgoed. Deze relatie hangt samen met een veelheid van verschillende variabelen. De specifieke invloed van vastgoed is hieruit vaak lastig te destilleren.

Combinatie van het input-output model met het relatieschema van dit hoofdstuk levert figuur 82 op. Uit deze figuur wordt duidelijk dat de relatie tussen vastgoed en de prestatie van de organisatie niet eenvoudig is te beschrijven. Deze heeft te maken met de prestaties van het vastgoed, maar ook met de waardering van de output door de stakeholders. Een organisatie die ervoor heeft gezorgd dat het vastgoed optimaal aansluit bij de primaire processen hoeft daardoor nog geen betere organisatie prestatie te leveren. De geproduceerde output kan bijvoorbeeld niet aansluiten bij de wensen van de afnemers, waardoor de afname van de output daalt of zelfs helemaal achterwege blijft. Met name organisaties waarbij de output aan veranderingen onderhevig is, zal het vastgoed regelmatig op de processen die de nieuwe output voortbrengen afgestemd moeten worden. Dit houdt in een herziening van de technische, functionele en economische prestaties van het vastgoed door een vastgoedingreep (zie de volgende paragraaf).



figuur 82: relatieschema (3)

#### **Vastgoed als middel ter vergroting van de winst**

*Het Sales Centre regio Zuid van Coca Cola heeft wijzigingen in vastgoed doorgevoerd om daarmee de doelstellingen te realiseren. Een van de doelstellingen was het vergroten van de winst door zich te onderscheiden van andere aanbieders zoals Pepsi. De wijzigingen zorgden ervoor dat de medewerkers hun klanten vaker en op een andere wijze gingen benaderen, waardoor de omzet steeg. Het Sales Centre koos voor het huren van een kantoorruimte in de in afstand meest ver weg gelegen regio, om daarmee de medewerkers van deze regio een 'eigen thuishaven' te bieden. De extra kosten voor de huur werden ruimschoots gecompenseerd door de verhoogde motivatie van de medewerkers, waardoor efficiënter gewerkt wordt, de omzet relatief is toegenomen, en de prestatie uitgedrukt in Cash Operating Profit (= kosten -/- opbrengsten) is gestegen.*

*Bron: De Vries, 2002*

### **10.4 Vastgoed ingrepen om de prestaties te verbeteren**

Vastgoedingrepen worden uitgevoerd om één of meerdere prestaties van vastgoed te verbeteren. De grote hoeveelheid vastgoedingrepen zijn onder te verdelen in een 7tal beoogde effecten<sup>8</sup>. De Jonge (2002) noemt deze de 7 velden van toegevoegde waarde:

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.
2. *Kosten verlagen* door het besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van het vastgoed, bijkomende kosten en vervoerskosten.
3. *Risico beheersen* door te kiezen voor verschillende eigendomsvormen (huur, lease, eigendom) en specifiek versus niet-specifiek vastgoed.
4. *Financieringsmogelijkheden verbeteren* door vastgoed te gebruiken bij het aantrekken van vreemd vermogen, het verbeteren van de solvabiliteit en de liquiditeit van de organisatie.
5. *Flexibiliteit vergroten* door technische, juridische en ruimtelijke maatregelen de vastgoedportefeuille inrichten zodat er op meerdere manieren gebruik van gemaakt kan worden.
6. *Cultuur verbeteren* door vastgoed in te zetten als middel in een cultuurverandering respectievelijk het beter ondersteunen van de manier van omgang binnen de organisatie.
7. *Marketing* door een positieve uitstraling van het vastgoed of het inzetten van het vastgoed als 'boegbeeld' van de organisatie het verbeteren van het imago van de organisatie, om daarmee meer producten en diensten te verkopen.

De vastgoedstrategieën hebben meestal verschillende gevolgen voor meerdere vastgoedprestaties, bedoeld of onbedoeld en positief of negatief. In TABEL is een voorbeeld weergegeven van de kosten en baten van kantoorinnovatie. Hieruit wordt duidelijk dat slechts een aantal gevolgen te kwantificeren is. Het uiteindelijke resultaat van de kantoorinnovatie is echter niet eenvoudig te berekenen.

---

<sup>8</sup> De Jonge spreekt van toegevoegde waarde. Om geen verwarring te veroorzaken met het begrip waarde, spreken we hier in het kader van waarde toevoegen van beoogd effect.

figuur 83: financiële en niet-financiële kosten en baten (Van der Voordt, 2003)

	<b>Kosten van kantoorinnovatie</b>	<b>Baten van kantoorinnovatie</b>
<b>Monetair</b>	renovatiekosten; hoogwaardige ICT; exploitatiekosten van externe werkplekken; implementatiekosten; productontwikkeling; training in nieuwe manieren van werken; bureaumanagement;	lagere investeringskosten door besparing om werkplekken, m2, bouw materiaal etc.; lagere huur door minder bouwvolume; lagere energiekosten; lagere interne verhuiskosten door grotere gebruiksflexibiliteit; lagere kosten voor woon/werkverkeer door thuis werken
<b>Niet monetair</b>	weerstand tegen verandering; weerstand tegen het opgeven van een eigen plek; productiviteitsverlies door te veel afleiding, vaker moeten inloggen etc.; lagere arbeidssatisfactie door verlies aan status, identiteit, privacy en territorialiteit	opschudden van een ingeslapen organisatie; katalysator voor verandering; professioneel en modern imago; aantrekken en vasthouden van schaars personeel; hogere arbeidssatisfactie door meer keuzevrijheid en autonomie; hogere arbeidsproductiviteit door betere communicatie en snellere uitwisseling van informatie

De strategische keuze om alle activiteiten van een organisatie te concentreren op één locatie kan de productiviteit verhogen (door efficiënter werken), maar tegelijkertijd ook de kosten verhogen (verhuiskosten, hogere huur, niet kunnen afstoten van decentrale vestigingen). De beslissing om de onderhoudsfrequentie te verlagen kan in eerste instantie tot lagere exploitatiekosten leiden, maar zal ook de marktwaarde van het object verlagen en op termijn wellicht forse investeringen vragen, waardoor men per saldo duurder uit is. In tabel 23 is per beoogd effect een aantal strategieën weergegeven zoals die in de praktijk worden aangewend. Tevens is aangegeven welke prestaties beïnvloed worden en op welke van de eerder onderscheiden financiële en materiele waarden de ingreep een effect heeft. Er zijn verschillende strategieën mogelijk om één van de vastgoedprestaties te verbeteren. Andersom is ook het geval: een vastgoedprestatie heeft een relatie met meerdere strategieën. Hierdoor wordt duidelijk dat een ingreep om bijvoorbeeld de functionele prestatie te verbeteren tevens de financiële prestatie beïnvloedt. De drie onderscheiden prestaties kunnen niet zondermeer gekoppeld worden aan een soort waarde.

De ingrepen kunnen op verschillende schaalniveaus worden uitgevoerd: op ruimteniveau, op het schaalniveau van het vastgoedobject, en op het schaalniveau van de vastgoedportefeuille. Uiteraard zullen de gevolgen ook op meerdere niveaus tot uiting kunnen komen. Zo wilde Fortis dicht bij haar klanten zitten. Hun vastgoedportefeuille liet dat niet toe. De fusie met de SNS-bank, die beschikte over een groot aantal regionaal verspreide kleine bankkantoren dicht bij de mensen, heeft ervoor gezorgd dat de gewenste strategie alsnog uitgevoerd kon worden.

In de eerder genoemde definitie van vastgoed wordt uitgegaan van een tweeledige bijdrage. Vastgoed moet de primaire processen optimaal ondersteunen en een bijdrage leveren aan de prestaties van de organisatie. Uit figuur 84 blijkt tevens dat een aantal beoogde effecten een bijdrage levert aan de prestatie van de organisatie (kostenverlaging, financieringsmogelijkheden, juridisch/financiële flexibiliteit, risico beheersing) dan wel via het primair proces (productiviteitsverhoging, organisatorische en technische flexibiliteit, cultuur en marketing).

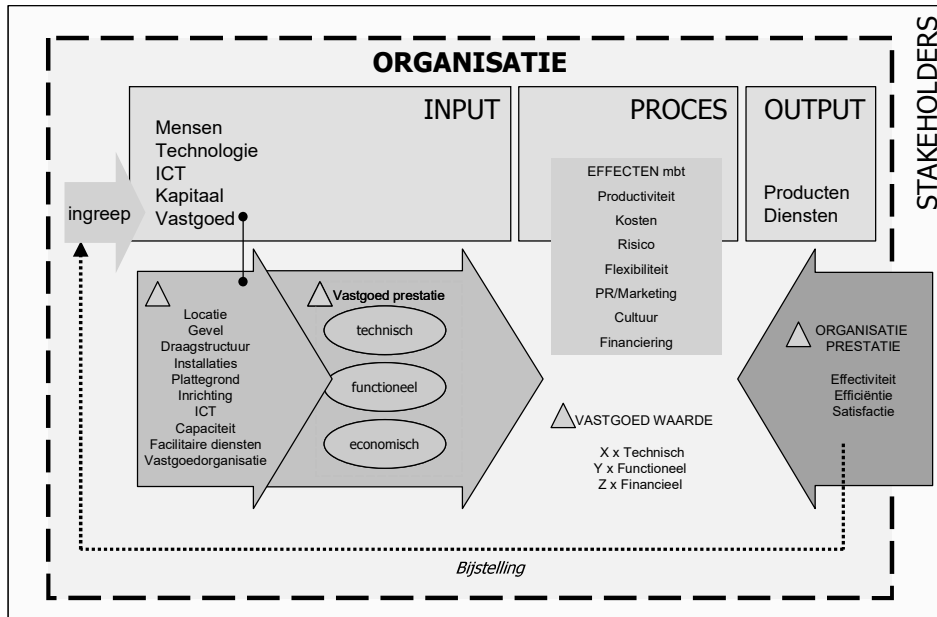
figuur 84: beoogde effecten, prestatieverbeteringen van mogelijke vastgoedstrategieën

Beoogd effect	Ingreep / strategie	Prestatie	Soort waarde
Productiviteit verhogen	Centralisatie van activiteiten	Functioneel	Materieel financieel
	Veranderingen in plattegrond – procesinrichting	Functioneel	Materieel niet financieel
	Werkplekinrichtingen	Functioneel	Materieel financieel
Kosten reduceren	Verlagen kwaliteit	Technisch, financieel	Financieel materieel
	Aanpassen norm ruimte gebruik	Functioneel	Materieel niet financieel
	Meervoudig gebruik werkplek (flexplek)	Functioneel	Materieel niet financieel
Risico beheersen	Treffen voorziening	Financieel	Financieel immaterieel
	Aanpassen eigendomsverhouding	Financieel	Financieel immaterieel
	Aanpassen plattegrond zodat verhuur van ruimten aan derden mogelijk wordt	Functioneel	Materieel niet financieel
Financieringsmogelijkheden verbeteren	Waarderingsgrondslag vastgoed aanpassen	Financieel	Financieel immaterieel
	Aanpassen eigendomsverhouding (financiële flexibiliteit)	Financieel	Financieel immaterieel
Flexibiliteit verhogen	Aanpassen eigendomsverhouding (financiële flexibiliteit)	Financieel	Financieel immaterieel
	Aanpassen inbouw / structuur (technische flexibiliteit)	Functioneel	Materieel financieel
	Openingstijden (organisatorische flexibiliteit)	Functioneel	Immaterieel niet financieel
Cultuur verbeteren	Centralisatie / decentralisatie van locaties	Functioneel	Materieel financieel
	Uitstraling van vastgoed	Functioneel	Financieel immaterieel
	Inrichting, werkplekken	Functioneel	Materieel financieel
Marketing verbeteren	Locatie beleid (op A locaties verwerven)	Functioneel	Financieel immaterieel
	Uiterlijk van vastgoed / gevel als reclame gebruiken	Functioneel	Niet financieel Immaterieel
	Inrichting, werkplekken	Functioneel	Materieel financieel

**Onvoorziene effecten van nieuw kantoor: vastgoed als marketing instrument**

*Aan de Stegge is een multidisciplinair aannemersbedrijf dat zich in en buiten Nederland op nagenoeg alle terreinen van de bouwwereld begeeft. Uit efficiëntie overwegingen is besloten om de activiteiten van het bedrijf te concentreren in één gebouw, dat de aparte plaats van het bedrijf in de aannemers wereld moest verbeelden. Met het gebouw wil Aan de Stegge zich profileren als een bedrijf dat onmogelijke opgaven tot een goed einde kan brengen en de zaken gedegen aanpakt. Het vakkundig materiaal gebruik, de evenwichtige verdeling van nieuwe en oude technieken, de goede afwerking, de moderne bedrijfshallen en het originele kantoor zonder overdreven luxe, zijn hiervan een toonbeeld. De strategische keuze om het bedrijf, dat zich ook bezig houdt met ontwikkelen en beleggen, op deze wijze te profileren, pakte goed uit. De nieuwe vestiging, 3000 m2 kantoor en 20.000 m2 bedrijfshallen, zorgt voor een onafgebroken stroom van publiciteit in de lokale, regionale en landelijke bladen en op de televisie. 10.000 mensen bezochten de open dag. Dagelijks komen toevallige passanten een kijkje nemen. Zakelijk gezien is er een merkbare spin-off. Bestaande relaties houden hun bouwvergaderingen op het bedrijf. Nieuwe klanten krijgen meteen een rondleiding door het gebouw en de bedrijfshallen.*

*Bron: Peter Camp, Gebouwen met een ziel, 2003.*



figuur 85: relatieschema (4)

## 10.5 Relaties tussen vastgoedstrategieën

Vastgoedinterventies worden uitgevoerd met een achterliggend doel, het beoogde effect. Toch blijkt uit de praktijk dat doelen niet altijd gerealiseerd worden. Probleem bij het inschatten van de effecten wordt veroorzaakt door factoren buiten het vastgoed en vaak ook buiten de organisatie zelf.

### **Onvoorziene effecten door dominante belanghebbenden: Zenderen**

*Uit efficiëntie overwegingen is voor afvaloverlaadstation Zenderen een nieuw gebouw ontworpen, dat past bij de activiteiten die er plaatsvinden. Men beoogt hiermee de productiviteit te verhogen en de kosten te verlagen. Het gebouw bestaat uit 15 segmenten van 9 meter, in totaal 144 meter. De constructie bestaat uit stalen spanten met een bekleding van staalplaat in metallic geelgroene kleur. De architect kreeg de opdracht om een gebouw te ontwerpen dat na beëindiging van de stortactiviteiten ook voor andere doeleinden gebruikt kan worden. Het uiteindelijke plan heeft daarmee meerwaarde in vergelijking met de gebruikelijke voorzieningen en gebouwen op afvalverwerkingsterreinen. Voor de omwonenden is het gebouw slechts een blikken geval, met activiteiten die zij niet voor hun deur willen vanwege de overlast. Zij hebben ervoor gezorgd dat de activiteiten stilliggen. Er is echter 25 miljoen euro geïnvesteerd in de stortplaats.*

*Door de wetenschapswinkel van de Universiteit Twente is met medewerking van Stichting Behoud Elhorst/Vloedbelt een rapport opgesteld, getiteld 'Nieuwe bestemming vuilnisstortlocatie Elhorst/Vloedbelt' Geconcludeerd wordt dat voor de vuilstortplaats de functie recreatiebos de meest kansrijke oplossing biedt. Het overlaadstation wordt dan een manege.*

*Bron: Peter Camp, Gebouwen met een Ziel, de Prom, 2003.*

In het voorbeeld van Zenderen (kader boven) werd een groep belanghebbenden, de omwonenden, dominant. Een ander voorbeeld is de Haagse Hogeschool (kader onder). Ook daar was het effect vele malen groter dan gepland. Men plande één centrale huisvesting om

de onderwijsproductiviteit te verhogen. Door de uitstraling en de locatie van het hogeschoolgebouw nam het aantal studenten extreem toe, waardoor ook de inkomsten sterk toenamen. Doordat het gebouw deze groei kon opvangen en de huisvestingskosten niet evenredig toenamen, is de efficiëntie van het vastgoed eveneens toegenomen.

**Onvoorzien effect van unilocatie: de Haagse Hogeschool**

*Een voorbeeld uit de onderwijspraktijk dat vastgoed waarde kan creëren is de Haagse Hogeschool. In 1996 is de Haagse Hogeschool verhuisd vanuit circa 25 nevenvestigingen naar de nieuwbouw – op dit moment zijn nog twee vestigingen in gebruik. In 1995 waren er 12.500 studenten ingeschreven, voor de nieuwbouw is men op basis van landelijke studentenprognose uit gegaan van een maximum aantal van 14.000 studenten de komende jaren. Het jaar na de verhuizing waren er 17.000 studenten ingeschreven.*

*Deze toename zou veroorzaakt kunnen worden door de aantrekkelijkheid van de Haagse opleidingen (bijvoorbeeld vernieuwing van bestaande opleidingen en nieuwe opleidingen) en een meer dan voorziene groei in het HBO algemeen. Volgens de Directie is geen van beide van toepassing. Wel zijn de onderwijsconcepten enigszins gewijzigd. Dit heeft echter geleidelijk plaatsgevonden en niet specifiek in de periode 1995-1996. Bovendien was de gehanteerde prognose voor toename van het aantal studenten inclusief de stijging als gevolg van vernieuwde onderwijsconcepten in het algemeen. De Directie verklaart de meer dan geplande toename van studenten door de magneetwerking van de nieuwbouw. Deze is aantrekkelijk vormgegeven en is op een eenvoudig bereikbare voor trein, fiets, bus, auto, locatie gehuisvest.*

*Als gevolg van de concentratie van opleidingen zijn de facilitaire en huisvestingskosten gedaald. Er kan efficiënter gebruik gemaakt worden van de beschikbare ruimten, waardoor de benuttingsgraad is toegenomen. Op onderdelen zijn de ondersteunende kosten gestegen, bijvoorbeeld voor bewaking. Toch is er een substantiële besparing gerealiseerd in mensen en middelen, zonder verlaging van de kwaliteit van dienstverlening.*

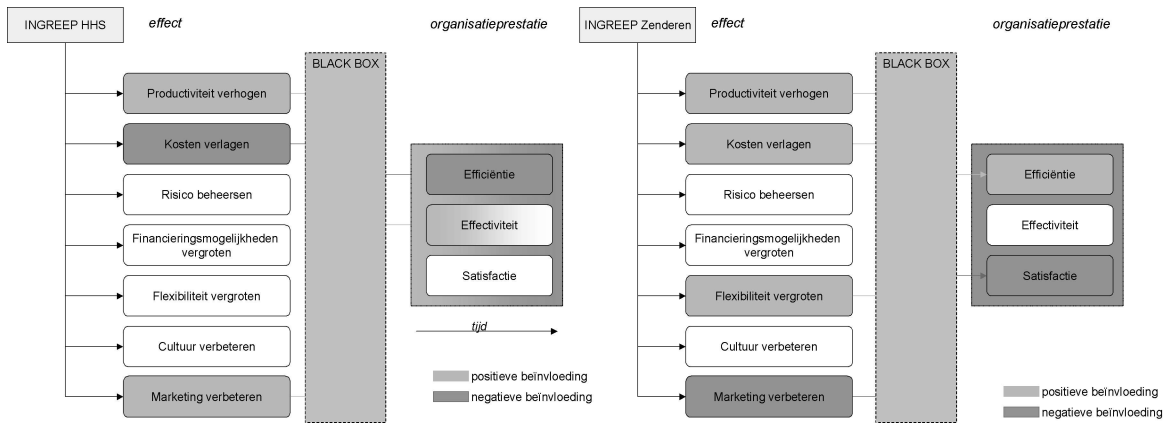
*Andere voordelen die uit deze vastgoedwijziging voortkomen, hebben te maken met het personeelsbestand. Een groot aantal onderwijsgeveenden had een klein aanstelling (tot minimaal 0,2 Fte) bij verschillende opleidingen op de diverse locaties. Door de fusie van de opleidingen in de Haagse hogeschool werd het mogelijk deze aanstellingen samen te voegen. In de oude situatie ging veel tijd verloren met het heen en weer rijden tussen de verschillende locaties. Door het fysiek samenvoegen van de opleidingen is dit tenietgedaan. Ook voor studenten geldt dat het fysiek onderbrengen van de diverse opleidingen voordelen heeft. Door het gezamenlijk gehuisvest zijn heeft de student meer zicht op welke modulen/vakken er binnen de verschillende opleidingen gegeven worden en er is geen reistijd meer nodig tussen de verschillende dislocaties. Daardoor kan de student eenvoudig een module/vak volgen bij een andere opleiding.*

*De overweging van de Directie om de verschillende opleidingen onder één dak onder te brengen was om optimaal te kunnen profiteren van de fusie en reorganisatie. De eerder beschreven bijkomende voordelen had men niet voorzien. Deze worden door de Directie voor een groot deel toegeschreven aan de vastgoedwijziging (zijnde de nieuwbouw).*

*Bron: Interview met dhr. A. Oudt, Haagse Hogeschool, 31 oktober 2002*

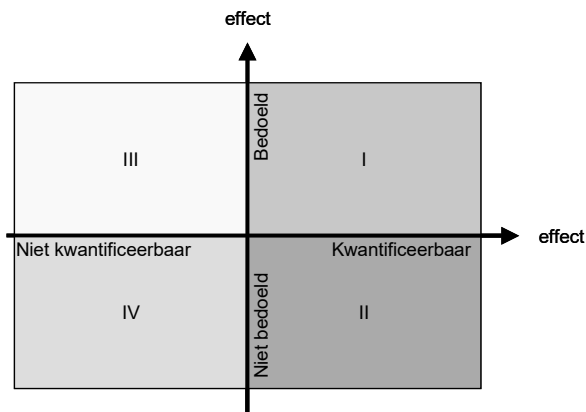
Het effect van een vastgoedingreep is volgens deze voorbeelden niet direct te vertalen naar de prestatie van de organisatie. Het uiteindelijke resultaat wordt veroorzaakt door dominantie van één bepaalde vastgoedprestatie en/of door interveniërende factoren. Hiermee wordt duidelijk waarom de prestatie van het afvalleerperron in Zenderen negatief uitviel terwijl de vastgoedprestaties, gemeten aan de hand van de 7 beoogde vastgoedprestaties positief was. In figuur 86 is schematisch de beïnvloeding van zowel het voorbeeld van de Haagse Hogeschool (HHS) en Zenderen weergegeven. In Zenderen zorgde de vastgoedingreep voor een verbetering van de productiviteit, de kosten en de flexibiliteit. Daarnaast was er sprake van een verslechtering van het imago, resulterend in een negatieve organisatie prestatie door een dominante groep belanghebbende.





figuur 86: vastgoedprestaties en effecten

Bij het uitwerken van huisvestingsstrategieën moet duidelijk zijn wat het effect is. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen bedoelde en onbedoelde effecten en kwantitatief in te schatten effecten versus niet kwantitatief in te schatten effecten. Door het plaatsen van de 7 genoemde effecten in een 'effecten-matrix' (figuur 87) wordt duidelijk welke gevolgen een bepaalde strategie heeft of kan hebben. Dit sluit aan op gangbare theorieën over risicomangement (Gehner, 2003). Het positioneren van huisvestingsstrategieën in een effecten-matrix bevordert, dat ook nagedacht wordt over eventuele onbedoelde effecten.

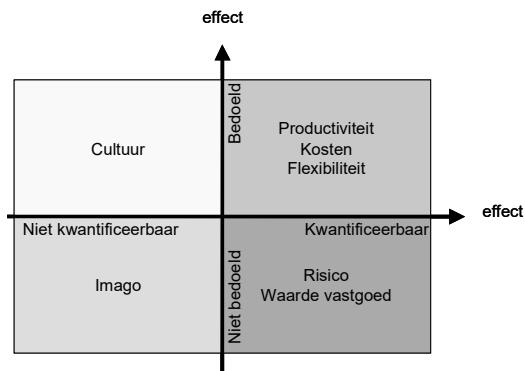


figuur 87: effectenmatrix

In kwadrant I worden de effecten geplaatst die bedoeld zijn en die te berekenen zijn. In kwadrant II komen de niet bedoelde neveneffecten, die eveneens te berekenen zijn. In kwadrant III worden de effecten ondergebracht die men wel kan beredeneren, die men 'aan voelt', maar die niet direct te kwantificeren zijn. Veelal kunnen door deskundigen wel inschattingen gemaakt worden van de orde van grootte. Kwadrant IV tenslotte, geeft ruimte om niet bedoelde en niet goed te berekenen gevolgen te plaatsen. Kwadrant IV heeft extra aandacht. Literatuuronderzoek, gesprekken met deskundigen en vergelijking met andere situaties en organisaties zijn belangrijke bronnen om mogelijke onbedoelde effecten in beeld te krijgen. Wanneer alle kwadranten zijn ingevuld, kan een afweging worden gemaakt van de optelsom van alle denkbare effecten, als onderlegger voor de keuze van de meest gunstige strategie.

In principe wordt een vastgoedstrategie bedacht en uitgevoerd om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Soms echter, wordt vooral vanuit vastgoedstrategieën gedacht. Dat de gekozen vastgoedstrategie ook andere effecten heeft wordt vaak niet meegenomen. Het uiteindelijke resultaat van een vastgoedstrategie is de optelsom van de verschillende effecten. Gecombineerd met één of meerdere interveniërende factoren kan dit leiden tot een heel ander effect dan in eerste instantie beoogd was.

De beoogde effecten van het plan voor Zenderen waren het verhogen van de productiviteit en het verlagen van de kosten. Het ontwerp moest tevens zo flexibel zijn dat uitbreiding, inkrimping en aanpassing van de functie eenvoudig mogelijk zouden zijn. Tevens werd met centraliseren van de activiteiten beoogd om de cultuur binnen de organisatie te veranderen en zo bij te dragen aan een meer efficiënte manier van werken. Dit effect is echter niet eenvoudig te kwantificeren. Wel te berekenen was het risico van het centraliseren van de activiteiten en het effect hiervan voor de waarde van dit specifieke vastgoed voor de markt. Deze twee effecten waren echter geen vooropgestelde uitgangspunten van de organisatie. Waar de organisatie geen rekening mee heeft gehouden is het effect op Imago. Centralisatie van de activiteiten leidde tot een toename van verkeer en geluidsoverlast. De buurtbewoners gingen protesteren. Dit heeft uiteindelijk geleid tot stillegging van het bedrijf. Wanneer deze 7 effecten in de effectmatrix waren geplaatst tijdens de initiatiefase, had men wellicht een andere beslissing genomen (figuur 88). Voor zover het mogelijk was om alle effecten in te schatten.



figuur 88: effectenmatrix Zenderen

## 10.6 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft duidelijk gemaakt dat de prestaties van een organisatie beïnvloed worden door het ondernemingsvastgoed. Voorwaarde voor positieve beïnvloeding is dat het vastgoed aansluit bij de wensen en eisen van de organisatie en andere stakeholders. Zaken zoals cultuur en structuur, de werkprocessen, externe omgevingsfactoren en deels gemeenschappelijke en deels conflicterende belangen van de diverse stakeholders spelen hierin een belangrijke rol. Relaties tussen (prestaties van) vastgoed en prestaties van organisaties zijn niet eenvoudig in kaart te brengen. Er is sprake van een financiële en een niet financiële component. Bovendien is een groot aantal interveniërende variabelen in het spel. Voor het ontwerpen en managen van vastgoed is het noodzakelijk om al deze relaties uit elkaar te rafelen en inzichtelijk te krijgen. Voorts is duidelijk gemaakt dat verschillende vastgoedstrategieën elkaar beïnvloeden. Daardoor is het overall effect niet altijd goed voorspelbaar. Daarbij komt dat "de prestatie" van een organisatie een

samengesteld begrip is. Het effect van een ingreep in vastgoed kan niet zonder meer door vertaald worden naar de prestatie van de organisatie, zoals we hebben gezien bij de voorbeelden van het afval overlaad perron in Zenderen en de Haagse Hogeschool.

Om te kunnen voortbestaan zal een organisatie van een positief financieel resultaat in de toekomst gegarandeerd moeten zijn. Vastgoedbeslissingen zullen dan ook altijd in dat licht gezien moeten worden. Het oordeel van alle stakeholders is van belang bij het bepalen van de effecten van een vastgoedingreep. Een belangrijk hulpmiddel om te kunnen anticiperen op de toekomst is gebruik van de effectenmatrix en scenarioplanning in termen van "als dit, dan dat": welke toekomstige ontwikkelingen zijn voorstelbaar, wat kan hiervan het effect zijn op de wensen met betrekking tot vastgoed, en met welke vastgoedstrategie kan hierop het beste worden ingespeeld (zie hoofdstuk 4). Dit vergroot de kans op succes en verkleint het risico van onbedoelde tegenvallers.

## 10.7 Literatuur

Booth, M. (1999), *How corporate real estate affects shareholder value*. Journal of Corporate Real Estate, Vol 2, Issue 1, p. 19-28

Brand, S. (1994), *How buildings learn: what happens after they are built*. Viking, New York.

Buijssen, E. (2001), *Corporate real estate: shareholder value of noodzakelijk kwaad*. SBV, Amsterdam.

Camp, Peter (2003), *Gebouwen met een ziel*. Het belang van gebouwen voor organisaties en mensen. De Prom, Amsterdam/Antwerpen.

Gehner, E. (2003), *Risico analyse bij projectontwikkeling*. Sun, Nijmegen.

Haynes, B., F. Matzdorf, N. Nunnington, C. Ogunmakin, J. Pinder, I. Price (2000), *Does property benefit occupiers? An evaluation of the literature*, [www.occupier.org](http://www.occupier.org) report number 1, October.

Heijer, A.C. den (2001), *Universitair Vastgoed management*. Deel B: kosten en baten. Bouwmanagement & vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Hill, M. (2001), *Corporate real estate: its role in maximising shareholder value*. Journal of Corporate Real Estate, vol. 3, no. 4, 335-345.

Jonge, H. de, e.a. (2000), *M4 beheren*. Reader Faculteit Bouwkunde.

Jonge, H. de (2002), *De ontwikkeling van corporate real estate management*. Real Estate Magazine, juni, (5) nr. 22, 8-12.

Joroff, M.L. et al (1993), *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*. Report no. 49, Industrial Development Research Foundation.

Keeris, W.G. (1997), *Vastgoedbeheer Lexicon*, Ten Hagen Stam Uitgevers, p.174 en 234-245.

Krens, F. (1991), *Immateriële vaste activa*. Monografieën Externe Verslaglegging, DELWEL uitgeverij BV Os-Gravenhage.

Krumm, P.J.M.M. E.J.P. Buijssen (2002), *Opteren voor toegevoegde waarde*. Real Estate Magazine, nr. 22, juni, 20-23.

Krumm, P.J.M.M., P.D. Linneman (2001), *The value of corporate real estate*, Wharton School Samuel Zell and Robert Lurie Real Estate Center, University of Pennsylvania.

Voordt, D.J.M. van der, H. van Wegen (2000), *Architectuur en gebruikswaarde: programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen*. Bussum: Toth.

Voordt, D.J.M. van der (2003), *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. Delft: Center for People and Buildings, i.s.m. Centrum Facility Management, Naarden.

Vries, J.C. de (2002), *Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (1)*. Facility Management Magazine, oktober, vol 104, p.38-43.

Vries, J.C. de (2002) *Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming (2): Vastgoed Werkt!*. Facility Management Magazine, november, vol 105, p.43-47.

## Begrippenlijst

Effectiviteit	Leveren van de juiste producten en/of diensten
Efficiëntie	zo adequaat mogelijk aanwenden van middelen, met zo min mogelijk verspilling
Financieel	het kunnen uitdrukken van waarde in monetaire eenheden (geld)
Immaterieel	niet stoffelijk, bijvoorbeeld de uitstraling van vastgoed, vaak lastig te vertalen in kosten en opbrengsten
Materieel	tastbaar, fysiek, stoffelijk
Organisatie	productiehuishouden die met een input van vijf bedrijfsmiddelen ('resources'): personeel (arbeid), technologie, informatie en communicatietechnologie (ICT), kapitaal en vastgoed een output realiseren.
Output van organisatie	product of dienst, door verschillende stakeholders verschillend beoordeeld en gewaardeerd.
Performance/ prestatie	succes, werking, vervulling van een taak
Prestatie - <i>economisch</i>	financiële opbrengsten, op zichzelf en in verhouding tot de financiële offers
Prestatie - <i>functioneel</i>	mate waarin het vastgoed het beoogde gebruik ondersteunt
Prestatie - <i>technisch</i>	kwaliteit van draagstructuur, buitenhuid en installaties voor het binnenklimaat en het wind en water dicht zijn van het gebouw
Prestatie indicator	maatstaf voor de prestaties van een organisatie, onder te verdelen in financiële indicatoren (b.v. omzet, winst) en niet financiële indicatoren (b.v. klanttevredenheid en medewerkertevredenheid); financiële indicatoren worden afgeleid uit de boekhouding en weergegeven in jaarverslagen.
Prestatie van een organisatie	waardering van de output door de belanghebbenden in relatie tot de organisatie doelstellingen
Satisfactie	tevredenheid van de betrokkenen
Stakeholders	belanghebbenden met verschillende belangen, bijvoorbeeld eigenaren, medewerkers, klanten, toeleveranciers, overheid, omwonenden
Value / waarde	betekenis, gevoelswaarde, subjectieve waardering uitgedrukt in een waarde oordeel en het gewicht dat men hieraan toekent

**Vragen**

1. Wat is het verschil tussen de waarde van vastgoed en vastgoedprestatie(s)?
2. Noem enkele voorbeelden van vastgoedwaarden en positioneer deze in een matrix met op de assen financieel versus niet-financieel en materieel versus immaterieel.
3. Welke kenmerken van vastgoed zijn van invloed op de prestaties van vastgoed?
4. Welke factoren zijn van invloed op de waarde van vastgoed?
5. Welke prestaties van organisaties zijn er te onderscheiden?
6. Hoe kunnen de prestaties van organisaties gemeten worden?
7. Wat is het bezwaar om hiervoor alleen boekhoudkundige cijfers te gebruiken?
8. Welke stakeholders zijn er te herkennen en wat is hun belang?
9. Welke vastgoedingrepen kunnen de prestaties van organisaties verbeteren?
10. Waarom hebben vastgoedingrepen soms andere effecten dan beoogd?