

Mark van Schijndel, Willem Keeris en Theo van der Voordt

ZORG VOOR VASTGOED-STRATEGIE IN DE ZORG

Het vastgoed van een zorginstelling heeft meerdere functies en dient uiteenlopende belangen van diverse stakeholders. De toegevoegde waarde van vastgoed voor de organisatie is niet altijd op voorhand duidelijk. Hoe draagt vastgoed bij aan de prestaties van de onderneming? Kan deze bijdrage op een hoger niveau getild worden? Zo ja, hoe kan dan een vastgoedstrategie ontworpen worden, waarmee op toegevoegde waarde gestuurd kan worden? Hierop was het MRE-afstudeeronderzoek van Mark van Schijndel¹ gericht.

In de vastgoedliteratuur worden vastgoedprestaties gedefinieerd als de mate waarin het vastgoed bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Dat vastgoed van wezenlijk belang is voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen staat buiten kijf: zonder vastgoed geen goed functionerende organisatie! Maar het inzichtelijk maken van dit verband is complex. De waarde van vastgoed wordt bepaald door de functionaliteit, het geleverde integrale kwaliteitsniveau, de economische waarde op korte en lange termijn — en de door het vastgoed opgeroepen emoties. Die laatste component is zeker in de zorgsector van zeer groot belang, maar laat zich niet zo goed meten. Wanneer hier echter geen rekening mee wordt gehouden, dan kan dat resulteren in onvoorziene neven-effecten, bijvoorbeeld een onverwacht grotere instroom, of juist een verslechtering van het imago.

Omdat dus de relatie tussen vastgoed en organisatie-doelen vrij complex is en tegelijkertijd veel invloed heeft op het ondernemingsresultaat, dient het vastgoedbeleid onderdeel uit te maken van de totale strategie van de zorginstelling. Voorts is het van belang om de vastgoedstrategie uit te werken in passende vastgoedconcepten en gericht aanpassings- en instandhoudingsbeleid, op portefeuilleniveau en objectniveau.

Consequenties nieuwe ontwikkelingen

Uit de analyse van het vastgoedbeleid van een grote

organisatie bleek, dat beslissingen met betrekking tot het vastgoed niet altijd zo doordacht genomen worden. Te weinig wordt bij vastgoedbeslissingen gekeken naar de opbouw en samenstelling van de vastgoedportefeuille.

De 'werkvloer' wordt er onvoldoende bij betrokken. Te veel wordt uitgegaan van operationele wenselijkheden op korte termijn. Lange(re) termijn consequenties worden onvoldoende meegewogen. De noodzaak om strategischer met vastgoed om te gaan dringt zich nadrukkelijk op aan de bestuurders, als gevolg van de wijzigingen in het financieringsstelsel van de zorgsector. Door het afbouwen van de intramurale verpleeg- en verzorgingshuiscapaciteit en het extramuraliseren van de zorg, inclusief scheiding van wonen en zorg, staat de omvang van veel vastgoedportefeuilles onder druk. Een heroriëntatie daarop is dringend nodig, niet op zichzelf staand, maar als integraal

onderdeel van en ondersteuning biedend aan nieuw, op de toekomst gerichte beleid.

Bij het opstellen van een vastgoedstrategie moeten bestuurders kunnen beschikken over meetinstrumenten, om ontwikkelingen in beeld te kunnen brengen en processen adequaat te kunnen volgen. En over stuurinstrumenten, om die ontwikkelingen te kunnen beïnvloeden. Een dergelijk instrumentarium ligt echter nog niet 'op de plank'. Een integrale benadering, inclusief het zorgvuldig meewegen van alle kwaliteitsaspecten, is vooralsnog meer theorie dan werkelijkheid.

**VASTGOED IS
VAN WEZENLIJK
BELANG VOOR
REALISATIE
ONDERNEMINGS-
DOELSTELLINGEN**

Dit vormde de belangrijkste drijfveer om te proberen een integraal model te ontwikkelen voor het ontwerpen, monitoren en bijstellen van een vastgoedstrategie in de care sector. Belangrijke beslispunten hierbij zijn onder meer het in eigendom nemen of houden van het vastgoed versus *sale-and-leaseback*, gewone huur, of het op afstand plaatsen van het vastgoed in een fonds, het beleid met betrekking tot vastgoedmanagement, de capaciteitsontwikkeling qua marktaandeel, locatiekeuzes, gebouwconcepten, uitvoeringsplanning, rendementseisen, technologische innovaties, duurzaamheid en het onderscheidend vermogen van vastgoed. Deze andere kijk op de inzet van het vastgoed houdt tevens een verschuiving in van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement (zie Tabel 1).

Ontwikkelen van een vastgoedstrategie

Hoe een organisatie het beste bestuurd kan worden, teneinde haar langetermijndoelen effectief en efficiënt te kunnen realiseren, gegeven de context, wet- en regelgeving en financieringsmogelijkheden, is het vakgebied van het strategisch management binnen de bedrijfskunde. Het gaat hierbij om de integrale afstemming van zes pijlers onder de onderneming, te weten de factoren: kapitaal — arbeid — technologie — informatie — markt/klant — vastgoed. De zo bepaalde strategische koers moet omgezet worden in concrete acties op de lagere beleidsniveaus.

Ter ondersteuning kan gebruik gemaakt worden van een aantal ontwikkelde hulpmiddelen, welke elk vanuit een andere invalshoek analysemogelijkheden bieden voor een beter beeld van de situatie. Aan de hand daarvan kan over de problematiek gecommuniceerd worden, om tot besluitvorming te komen en draagvlak en focus binnen

de organisatie te creëren. Is de strategie geïmplementeerd via de verschillende beleidsplannen, dan dienen de prestaties goed in beeld gebracht te worden, om zo zicht te hebben op de ontwikkelingsrichting en zo nodig

tijdig corrigerend in te kunnen grijpen. Dergelijke ingrepen en de realiteit van actuele marktontwikkelingen werken door op de eerder uitgezette strategische beleidslijnen. Om competitief te blijven zal de strategie periodiek tegen het licht gehouden moeten worden en het beleid met enige regelmaat geherformuleerd moeten worden.

In het kader van dit onderzoek zijn verschillende hulpinstrumenten op hun bruikbaarheid onderzocht. Een belangrijk selectiecriterium was de bruikbaarheid voor analyse en beeldvorming en de vertaling hiervan in het te voeren strategische beleid. Dit leverde waarde-

volle inzichten op, maar het naast elkaar plaatsen van de verschillende conclusies, op basis van de afzonderlijke methoden met hun verschillende invalshoeken, gericht op verschillende niveaus, bleek de gewenste duidelijkheid niet ten goede te komen. Daarom is een model ontwikkeld, waarin samenhang en volgtijdelijkheid is aangebracht (Figuur 1). Dit model brengt het gehele proces in beeld plus de aandachtsgebieden waarop strategische besluitvorming noodzakelijk is. Het model is uitgewerkt in een checklist en keuzeplanner (Van Schijndel, 2010).

Toelichting op het model

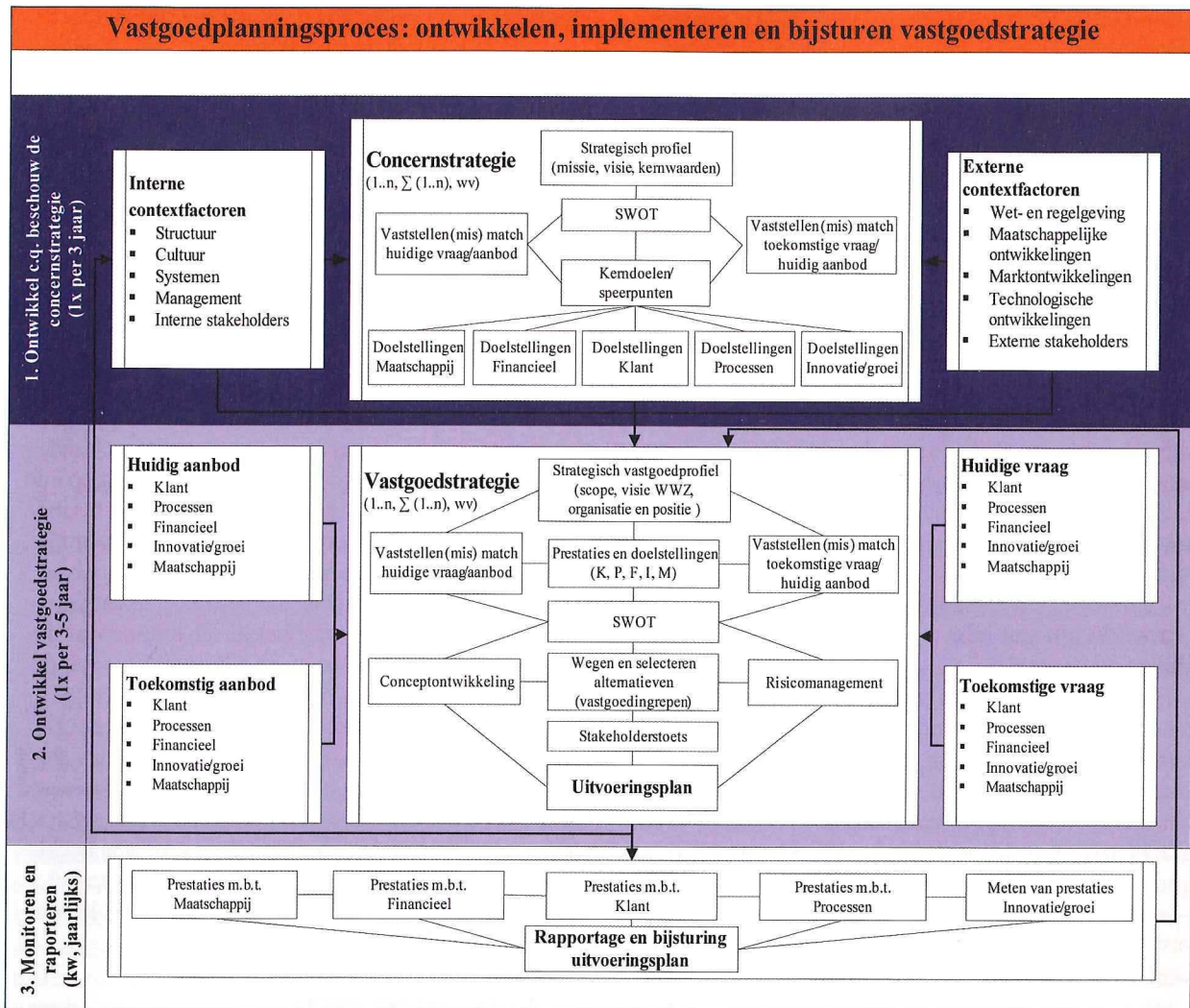
Het model omvat drie opeenvolgende fasen, welke strokes met het instrument DOR, wat staat voor Doelen stellen — Organiseren — Realiseren. De te stellen Doelen volgen uit de missie en visie van de onderneming. Onder Organiseren wordt verstaan het creëren van voorwaarden, welke de betrokkenen in de organisatie in staat stellen de

COMMUNICATIE- MODEL VOOR BESLUITVORMING, DRAAGVLAK EN FOCUS IN DE ZORG- ORGANISATIE

Van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement

Traditioneel huisvestingsbeheer	Strategisch vastgoedmanagement
• Afschrijvingsdenken • Specifiek vastgoed • Vermogen vastgelegd in vastgoed • Focus op gebouw en inrichting • Maximale oppervlakte • Normatieve argumentatie en kostenplafond • Gebouw als omhulling van het primaire proces • Eigendom als vanzelfsprekendheid	• Rendements- en waardedenken • Zoveel mogelijk flexibel en courant vastgoed • Vermogen meer ingezet op het primaire proces • Aandacht voor locatie, architectuur, omgeving en portefeuille opbouw • Minder, maar betere vierkante meters • Optimale investering door bedrijfseconomische argumentatie • Gebouw en ligging als marketinginstrument • Bewuste afweging tussen huur en koop

Tabel 1. Belangrijkste aandachtsgebieden bij de transitie van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement (bron: WTZi-werkgroep, 2006)..



Figuur 1. Modelmatige weergave van het strategisch vastgoedplanningsproces.

gewenste prestaties te leveren. Bijvoorbeeld de inrichting van de organisatie en haar bedrijfscultuur, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de na te leven richtlijnen en procedures.

De eerste fase is het bepalen van de strategie voor de onderneming en de daaruit voortvloeiende doelstellingen. De strategie voor het vastgoed is daarvan een afgeleide. De concernstrategie kan worden bepaald met behulp van het instrument SWOT-analyse (Strength — Weaknesses — Opportunities — Threats). Deze sterkte/zwakte- en kansen/bedreigingen-analyse is zo goed bruikbaar, omdat die analyse uitgaat van respectievelijk de ex- en interne context waarbinnen geopereerd moet worden.

Die externe context kan in beeld gebracht worden aan de hand van de zogenaamde DESTEP-factoren: Demografisch — Economisch — Sociaal-Cultureel — Technologisch — Ecologisch/Psychologisch — Politiek/Ruimtelijk.

Voor het bepalen van de interne context kan gebruik gemaakt worden van de zes variabelen uit het ESH-model: Evenwicht — Samenhang — Heterogeen. Evenwicht drukt

uit, dat elk element even belangrijk is en dat er dus een consistente afstemming tussen die variabelen moet zijn en een evenredige verdeling van tijd en energie. Met Samenhang wordt bedoeld, dat iedere verandering in één van de ontwerpvariabelen altijd een verandering bij de overige tot gevolg zal hebben. Heterogeniteit geeft aan, dat het model betrekking heeft op formele en informele aspecten, op meetbare en niet-meetbare verschijnselen in de organisatie en op in- en extern bepaalde facetten van de ontwerpvariabelen.

De tweede fase betreft het bepalen van de te volgen vastgoedstrategie, waarvoor gebruik is gemaakt van het zogenaamde DAS-framework: Designing an Accommodation Strategy (De Jonge e.a., 2009)². Dit model gaat uit van vier 'steering events', te weten de bepaling van de (mis)match tussen ten eerste de huidige en ten tweede de toekomstige vraag en aanbod, ten derde het bedenken en wegen van oplossingen voor het toekomstige aanbod in afstemming op de toekomstige vraag en ten vierde het opstellen van een stappenplan om de huidige voorraad

om te vormen tot het gewenste toekomstige bestand. Deze analyse resulteert in een beleidsplan voor de uitvoering, waarop tevens de organisatie wordt afgestemd en dat het portefeuillebeleid concretiseert voor het objectbeleid.

In de derde fase moet de uitvoering van het opgestelde en uitgewerkte beleidsplan gevolgd worden en zo nodig worden bijgestuurd als de resultaten niet sporen met de doelstellingen. Die monitoring is gebaseerd op het model van de Balanced ScoreCard (BSC). In de BSC wordt uitgegaan van kritische succesfactoren voor minimaal vier aandachtsgebieden, of prestatievelden: prestaties met betrekking tot de markt/klant, de financiële resultaten, de interne processen en innovatie/groei. In het model is 'maatschappij' als vijfde aandachtsgebied toegevoegd.

De op die gebieden geselecteerde kritische succesfactoren zijn kritisch, omdat als hierop niet positief gescoord wordt de doelstelling niet gehaald wordt. Dit wordt gemeten via bepaalde indicatoren, welke die factor in beeld brengen.

Toepassing in de praktijk

Het model en de bijbehorende checklist en vastgoedkeuze-planner zijn ontwikkeld en getoetst bij zorginstelling Florence. Hieruit bleek dat de instelling met behulp van het vastgoed de kwaliteit van leven en het welbevinden van haar cliënten kan vergroten en zich met haar vastgoed positief kan onderscheiden van andere zorgaanbieders. Het denken over de te bepalen vastgoedstrategie bleek een proces, dat langzaam zijn plaats heeft gekregen binnen de gehele organisatie. Aanvankelijk was sprake van enige achterdocht, maar gedurende het proces is hierin verandering gekomen door de betrokkenheid en inzichtelijkheid van de voorgelegde discussiepunten via interviews en groepsgesprekken. Een dergelijk planningsproces wordt zeer op prijs gesteld.

De keuzes met betrekking tot het vastgoed hebben mede bijgedragen aan de discussies over het te volgen concernbeleid en welke klantwaarden nu werkelijk belangrijk zijn.

UIT KEUZES VOOR HET VASTGOED VOLGDEN DISCUSSIES OVER HET CONCERNBELEID EN DE KLANTWAARDEN

De concernstrategie is als gevolg van de voorzet voor de strategische vastgoedportefeuille geactualiseerd, waarmee dit beleid haar inbedding verkreeg en vastgoed meer gerelateerd wordt aan de speerpunten van het beleid.

Voor zorginstellingen is het ontwikkelen van een vastgoedstrategie een proces, dat verder gaat dan het bepalen van de strategie voor de eigendomsverhouding. Het gaat ook om wet- en regelgeving, mogelijke samenwerkingsvormen, lokale marktomstandigheden, het scheiden van wonen en zorgverlening, de situering en functionele staat van gebouwen, de

portefeuillesamenstelling, de prijs van de plek, de professionaliteit van het vastgoedmanagement en de financiële uitgangssituatie. Wel is duidelijk, dat de concernstrategie van primair belang is voor het kunnen bepalen van die vastgoedstrategie. Zonder de missie, visie en doelen van de organisatie te kennen en hiervan uit te gaan, is het niet mogelijk een bij die instelling passende vastgoedstrategie te ontwikkelen. De toegevoegde waarde van vastgoed wordt beter inzichtelijk, wanneer de items welke waarde toevoegen zijn afgeleid van die concernstrategie.

Noten

1. Ir. H.W.J. van Schijndel MRE (2010), Zorg voor vastgoedstrategie in de Zorg. Een procesmodel voor het ontwikkelen, implementeren en bijsturen van vastgoedstrategieën voor zorgorganisaties, MRE-afstudeerverslag TiasNimbas Business School.
2. De Jonge, H. e.a. (2009), Designing an Accommodation Strategie, Delft, Faculteit Bouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing.



Ir. H.W.J. van Schijndel MRE is huisvestingsadviseur en directeur van MultiCareVastgoed/Advies in Helvoirt. Prof. ir. Willem G. Keeris is als visiting professor verbonden aan Real Estate & Housing van de Technische Universiteit Delft/Faculteit Bouwkunde en als Academic Director Real Estate aan TiasNimbas Business School. Dr. ir. Theo van der Voort is universitair hoofddocent aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde, TU Delft en begeleidt regelmatig afstudeerders van de MRE-opleiding.