

Sturen op toegevoegde waarde van (zorg)huisvesting

Theo van der Voordt

In de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2013 wordt veel aandacht besteed aan waarde van vastgoed, getuige hoofdstuktitels als “Waardefactoren sleutel voor eindwaarde”, “Innovatieprocessen in waardestroomketens” en “Stedelijke waardecreatie” en hoofdstukken over “opbrengsten”, “kostenreductie”, “energiebesparing”, “duurzaamheid”. “tevredenheid huurder”, “leefbaarheid” en “maatschappelijke effectiviteit”. Dit artikel werkt het begrip waarde verder uit en beschrijft uitkomsten uit onderzoek naar de toegevoegde waarde van (zorg)huisvesting.

Waarde en toegevoegde waarde

Waarde betekent letterlijk “wat iets waard is”. In financiële zin is de waarde van een product of dienst het bedrag dat iemand hiervoor over heeft (‘willingness-to-pay’). De financiële waarde wordt zowel bepaald door de kosten om het product te maken en in stand te houden (bijvoorbeeld nieuwbouwwaarde, vervangingswaarde) als door de kwaliteit: de mate waarin het product in een behoefte voorziet en de prestaties die het levert. Ook de mate van uniekheid speelt een rol. Voor een schaars product van hoge kwaliteit hebben we meer geld over. Dit product heeft “toegevoegde waarde” ten opzichte van een ander, minder schaars of minder goed product. In de vastgoedliteratuur en op congressen wordt in toenemende mate aandacht besteed aan de toegevoegde waarde van huisvesting. Soms ligt de focus eenzijdig op de opbrengstenkant in termen van betere prestaties, maar vaker wordt toegevoegde waarde gedefinieerd als het verschil tussen opbrengsten (baten) en offers in tijd, geld en risico’s (Jensen et al., 2012), samen te vatten als ‘value for money’. De opbrengsten van een interventie in de huisvesting en de toegevoegde waarde van een ontwerpkeuze ten opzichte van andere keuzes kunnen zeer divers zijn. Hans de Jonge, hoogleraar vastgoedbeheer en –ontwikkeling aan de TU Delft, schudde ooit een zevental waarden uit de professorale mouw (De Jonge, 1996):

1. *Arbeidsproductiviteit verbeteren* door de huisvesting, diensten en middelen als middel in te zetten voor efficiënter en effectiever werker. Bijvoorbeeld door een slimme locatiekeuze, korte looplijnen tussen functies die veel met elkaar samenwerken, ergonomisch verantwoord meubilair, probleemloos functionerende ICT en een prettig en gezond binnenklimaat.
2. *Kosten verlagen* door het besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van vastgoed en andere faciliteiten. Bijvoorbeeld door een scherpe m2-normering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik en invoering van flexibele werkplekken.
3. *Risico’s beheersen*, bijvoorbeeld door diversificatie van de vastgoedportfolio (locatiebeleid, verschillende eigendomsvormen zoals huur, lease, eigendom), ruimten geschikt te maken voor toekomstige verhuur aan derden en monitoring van de waardeontwikkeling van het vastgoed.
4. *Waardetoevoeging* door tijdig kopen en verkopen van vastgoed, renovatie of transformatie van verouderd vastgoed, en inspelen op ontwikkelingen in de vastgoedmarkt.
5. *Flexibiliteit vergroten*, bouwkundig door het gebouw zodanig te construeren en in te richten dat zonder veel hak- en breekwerk aanpassingen mogelijk zijn, organisatorisch door bijvoorbeeld flexibele werktijden toe te passen, en juridisch-financieel door een mix van eigendom, huur en lease.

6. *Cultuur verbeteren* door de huisvesting en andere facilitaire voorzieningen in te zetten als katalysator of ondersteuning van een cultuurverandering of het laten versmelten van verschillende culturen na een fusie.
7. *Marketing en PR* door het gebouw en andere faciliteiten zo te ontwerpen dat deze bijdragen aan de branding van de organisatie en een positief imago, om daarmee meer klanten aan te trekken.

Andere onderzoekers hebben dit rijtje aangepast, samengevat in kernwaarden zoals winstgevendheid, productiviteit en onderscheidend vermogen, of aangevuld met innovaties stimuleren, financierbaarheid vergroten en duurzaamheid en sectorspecifieke waarden zoals het creëren van een 'healing environment' (Lindholm, 2006; De Vries, 2007; Den Heijer, 2011; Van der Zwart, 2014).

Toegevoegde waarde voor wie?

Wat voor de een veel waard is kan voor een ander niet of nauwelijks van waarde zijn. Bij het sturen op toegevoegde waarde is het dus van belang om vast te stellen wie van de baten profiteert en wie voor de lasten opdraait. Uiteindelijk zal een balans gevonden moeten worden tussen kosten en opbrengsten vanuit het perspectief van alle stakeholders. Onderzoekers zoals Lindholm (2006) richten zich vooral op de shareholders en relateren huisvestingskeuzes primair aan effecten op omzet en winstgevendheid. Anderen kijken breder en relateren huisvestingskeuzes aan de belangen van de organisatie als geheel, klanten, eindgebruikers, en de maatschappij. Den Heijer (2011) spreekt van vier perspectieven: het strategisch perspectief van bestuurders, het financieel perspectief van de controllers, het functioneel perspectief van de gebruikers, en het ruimtelijk-technisch perspectief van vastgoedbeheerders en technisch specialisten, intern en extern. Interne bestuurders zijn bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, managers van business units en afdelingshoofden. Externe bestuurders zijn o.a. de rijksoverheid en lokale overheden, inspecties en brancheorganisaties. Interne gebruikers zijn bijvoorbeeld de medewerkers en bezoekers, externe gebruikers omwonenden en passanten. Duurzame huisvesting is niet alleen van belang voor de organisatie – vanwege de baten in termen van energiebesparing of een positief imago van maatschappelijk verantwoord ondernemen – maar ook voor de maatschappij als geheel. Voor het sturen op toegevoegde waarde van huisvesting is het van belang om keuzes in het programma van eisen, ontwerp of gebouwbeheer steeds te toetsen aan de effecten op de verschillende stakeholders (Van der Zwart en Van der Voordt, 2012).

Prioriteren van waarden

Besturen is keuzes maken. Belangen van verschillende stakeholders kunnen met elkaar conflicteren en doelen en ambities overstijgen vaak de beschikbare middelen. Wat prioriteit heeft wordt onder meer bepaald door de missie, visie en doelstellingen van de organisatie, het belang dat de verschillende stakeholders hechten aan de positieve en negatieve effecten van ontwerpvarianten, randvoorwaarden zoals tijd, geld en wet- en regelgeving, en de context. In een tijd van economische crisis staat kostenreductie al gauw nummer 1. In een periode van schaarste op de arbeidsmarkt neemt medewerkerstevredenheid in belang toe in de strijd om het aantrekken en vasthouden van schaars talent. Concurrentie dwingt soms tot keuzes die voor een bestuurder met een dominante marktpositie wellicht anders zouden uitvallen. Tabel 1 geeft een beeld van prioriteiten in de zorgsector. Daartoe zijn interviews gehouden met 13 bestuurders, zorgmanagers en locatie- of clustermanagers in de V&V-sector (Van den Bouwhuijsen en Doodkorte, 2013), CEOs, bouwprojectleiders en verantwoordelijken voor strategische huisvestingsplannen in tien ziekenhuizen (Van der Zwart, 2014) en hoofden van facilitaire diensten in acht ziekenhuizen (Prevosth en Van der Voordt, 2012). Omdat de vraagstelling en besproken waarden per onderzoek licht verschillen zijn de bevindingen niet helemaal vergelijkbaar. Niettemin tekent zich een duidelijk beeld af.

Het effect op de klant (bewoners, patiënten) en de medewerkers is leidend. Dit past bij de primaire taak van zorginstellingen: het leveren van goede en betaalbare zorg. Innovaties in de zorg staan op de tweede plaats, wat aansluit bij het doel goede zorg te leveren tegen een betaalbare prijs. Dat geldt ook voor productiviteit en het creëren van een healing environment, die beiden eveneens hoog op het prioriteitenlijstje staan. De lage ranking van duurzaamheid heeft vooral te maken met de primaire aandacht voor goede betaalbare zorg; over het algemeen worden alleen duurzaamheidsmaatregelen getroffen die in vijf jaar kunnen worden terugverdiend.

Tabel 1: Prioritering van toegevoegde waarden van zorghuisvesting (N = 31)

| | Care (N=13) ¹ | | Cure (N = 18) ² | | Totaal |
|----------------------------|--------------------------|---|----------------------------|--------------|---------|
| | | | FM (8) | Vastgoed (5) | CEO (5) |
| Verhogen/stimuleren van: | | | | | |
| Gebruikerstevredenheid | 6 | 7 | 3 | 4 | 21 |
| Innovaties | 4 | 1 | 3 | 4 | 12 |
| Productiviteit | 4 | 4 | 2 | - | 10 |
| Healing environment | 7 | 1 | n.v.t. | n.v.t. | 8 |
| Kostenreductie | - | 3 | 3 | 1 | 7 |
| Cultuur | n.v.t. | 2 | 2 | 2 | 6 |
| Positief imago | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| Risicobeheersing | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| Flexibiliteit | 3 | 2 | - | - | 5 |
| Duurzaamheid | 4 | - | n.v.t. | n.v.t. | 4 |
| Financieringsmogelijkheden | 1 | 2 | - | - | 3 |

1 = top 2 van belangrijkste waarden; 2 = top 3 van belangrijkste waarden

n.v.t. = niet specifiek naar gevraagd; - = niet vermeld in top 2 of top 3 van belangrijkste waarden

Het valt op dat harde waarden zoals kostenreductie, risicobeheersing en financieringsmogelijkheden veel minder vaak in de top 2 of top 3 van belangrijkste waarden voorkomen. Wellicht is hier sprake van sociaal wenselijke antwoorden: "de patiënt staat centraal" en "sturen op medewerkerstevredenheid draagt bij aan betere zorg" klinkt sympathieker dan "zo goedkoop mogelijk". Het kan ook zijn dat gebruikersgerichte waarden eerder op het netvlies komen in een gesprek over toegevoegde waarde van zorghuisvesting dan bedrijfseconomische overwegingen. Uit een analyse van 40 gemeentelijke huisvestingsplannen komt bijvoorbeeld een ander beeld naar voren: kostenreductie en vergroten van de vastgoedwaarde worden hierin het meest frequent genoemd, gevolgd door het vergroten van de werknemerstevredenheid en flexibiliteit; productiviteit en marketing komen veel minder vaak in de tekst voor (Ham, 2014). In gesprekken met multinationals over benchmarking kwamen kostenreductie, optimaal faciliteren van productieprocessen en diensten, maximaliseren van ruimtegebruik en financiële flexibiliteit als belangrijkste waarden naar voren (Bisschops, 2014).

Van sturen op waarden naar meten van KPIs

In verschillende onderzoeken is ook gevraagd *hoe* huisvesting kan bijdragen aan het realiseren van diverse vormen van toegevoegde waarde en welke concrete maatregelen men daartoe neemt. Uit onderzoek van Taverne (2011) blijkt dat het verschil in looptijd tussen bijvoorbeeld de spoedeisende hulp en intensive care kan oplopen tot meer dan 25%. Van der Burg e.a. (2012) geven de volgende voorbeelden hoe goede huisvesting kan bijdragen aan een hoge arbeidsproductiviteit in ziekenhuizen, direct (door het adequaat

faciliteren van zorgprocessen) en indirect (door een positieve invloed op de patiënt waardoor deze minder en/of korter zorg nodig heeft):

- Korte looplijnen tussen verwante functies met veel contacten
- Zicht op patiëntenkamers vanaf de zusterbalie en depotheek
- Ergonomisch ontworpen gebouw en inrichting
 - veilige trappen en vlakke stroeve vloeren om valpartijen te voorkomen;
 - kamers en sanitair met voldoende ruimte voor verzorging met gebruik van tilliften
- Daglicht en uitzicht
- Goede verlichting, dag en nacht, activiteit-gerelateerd, waar zinvol regelbaar in sterkte
- Patiëntenkamers met eigen sanitair
- Aantrekkelijk en gezond binnenklimaat

Om vast te stellen of de huisvestingsdoelen worden behaald en de beoogde toegevoegde waarden daadwerkelijk worden gerealiseerd zijn meetbare indicatoren nodig. Meten is weten, maar ook zweten, want meten kost tijd, geld en inspanning. In lijn met het prioriteren van waarden is het dus ook van belang om vast te stellen wat de belangrijkste prestatie-indicatoren zijn waarop men wil sturen, de zogenaamde Key Performance Indicators (KPIs). In het bedrijfsleven zijn dat met name financiële indicatoren zoals de investerings- en exploitatiekosten per m² en de Total Occupancy Costst per m². Andere indicatoren voor efficiency zijn bijvoorbeeld de bezettingsgraad van gebouwen, kamers en plekken en het aantal m² per werkplek of per f.t.e. (Bisschops, 2014). Qua medewerkerstevredenheid of ervaren ondersteuning van de arbeidsproductiviteit kunnen gebruikersenquêtes uitkomst bieden. Belangrijke indicatoren voor duurzaamheid zijn het energiegebruik (totaal en per m²), de CO₂ uitstoot, en scores op duurzaamheidscertificaten zoals energielabel, BREEAM en LEED.

Tot besluit

De onderzoeken van de laatste jaren hebben veel inzicht gegeven in het sturen op toegevoegde waarde van vastgoed, theoretisch en praktisch. Toegevoegde waarde blijkt een multidimensionaal begrip, waarbinnen diverse typen waarden kunnen worden onderscheiden, die in verschillende mate van belang zijn voor uiteenlopende stakeholders. Er zijn veel verschillende modellen, systemen en KPIs beschikbaar om de toegevoegde waarde van vastgoed te meten. Hoewel de uiteindelijk keuze samenhangt met bijvoorbeeld de sector waarin de organisatie werkzaam is, organisatie- en huisvestingsdoelen, beschikbare middelen en de externe context, is het van groot belang dat er een zekere harmonisatie en standaardisatie van definities en meetmethoden tot stand komt, zodat de prestaties van gebouwen en vastgoedportefeuilles op ene betrouwbare en valide manier met elkaar kunnen worden vergeleken (benchmarken). Getuige de grote diversiteit in meetsystemen en KPIs is hier nog een lange weg te gaan.

Bronnen

Bisschops, B. (2014), *Influences on real estate benchmarking practice*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.

de Jonge, H. (1996), *Toegevoegde waarde van concernhuisvesting*. NSC-Conference, 15 oktober 1996.

De Vries, J. (2007), *Presteren door vastgoed*. Delft: Eburon.

Den Heijer (2011), *Managing the university campus*. Delft: Eburon.

Ham, M. (2014), *Het gebruik van wetenschappelijke kennis bij het managen van vastgoed in de gemeentelijke sector*. Afstudeerscriptie faculteit Bouwkunde TU Delft.

Jensen, P.A., van der Voordt, T. en Coenen, C. (eds) (2012), *The Added Value of Facilities Management: Concepts, Findings and Perspectives*. Lyngby, Denmark: Centre for Facilities Management & Polyteknisk Forlag.

Lindholm, A.-L., Gibler, K.M. en Leväinen, K.I. (2006), Modelling the value adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm, *Journal of Real Estate Research*, Vol. 28, No 4, pp. 443-475.

Prevosth, J., en Van der Voordt, T. (2011), *De toegevoegde waarde van FM. Begrippen, maatregelen, en prioriteiten in de zorgsector*. Naarden: Vereniging Facility Management Nederland.

Taverne, F. (2010), *Marketability in relation to productivity in hospital real estate*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Van den Bouwhuisen, M. en Doodkorte, E. (2013), *Huisvestingsmanagement in de V&V-zorgsector*. MRE Masterthesis, TIAS, Tilburg.

Van der Burg, D., Van der Voordt, T. en Volker, L. (2011), Hogere arbeidsproductiviteit door een goed gebouw. *ZM Magazine* (27) no. 9, pp. 6-9.

Van der Zwart, J. (2014), *Building for better hospitals. Value-adding management & design of healthcare real estate*. PhD-thesis Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Van der Zwart, J, en Van der, Voordt, Th. (2012), Sturen op toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed. *Real Estate Management* (15) no. 80, pp. 36-40.

Over de auteur

dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt is universitair hoofddocent Corporate Real Estate Management (CREM) aan de Faculteit Bouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing, en senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft. Hij is (co-)auteur van een groot aantal boeken en artikelen, o.a. over architectuur en gebruikswaarde; huisvesting van Het Nieuwe Werken; leegstand, herbestemming en transformatie; toegevoegde waarde van huisvesting; en zorghuisvesting.

E: D.J.M.vanderVoordt@tudelft.nl; W: www.tudelft.nl/djmvandervoordt.