

PUBLIJK / MANAGEMENT / ONDERZOEK

Gevolgen Normatieve Huisvestings Component voor zorgsector

# Zorgsector maakt omslag naar strategisch vastgoedmanagement

In de tijden van de nacalculatie was de primaire focus bij investeringen in vastgoed gericht op twee vragen: past het te bouwen programma en het investeringsbedrag binnen de normeringen. Algemeen wordt aangenomen dat deze kijk op investeringen en daaruit voortvloeiende gegarandeerde kapitaallastenvergoeding niet primair de effectiviteit en efficiëntie van investeringen vergroot. In figuur 1 wordt daarom de scope van investeringsbeslissingen verbreed:

Op het eerste niveau wordt primair naar de investering gekeken. De geplande investering wordt getoetst aan investeringscriteria. Zoals dat in het verleden ook gebeurde. Belangrijkste verschil met het verleden is dat de organisatie nu zelf de investeringscriteria moet bepalen. Wanneer vindt de organisatie dat de geplande investering ook een verstandige investering is? Welke relatie wordt gelegd tussen exploitatie en kapitaallasten (bijvoorbeeld voor de Life Cycle Costing)?

Op het tweede niveau, het objectniveau, wordt gekeken of de investering ook waarde toevoegt. Hoe vaak gebeurt het niet dat er fors wordt vertimmerd in een pand en dat na bijvoorbeeld vijf jaar wordt geconstateerd dat we toch moeten verhuizen? De investering leek op het eerste niveau (het projectniveau) verstandig, maar het object (het pand) is er niet beter van geworden. Waarde kan daarbij op verschillende manieren worden uitgedrukt: marktwaarde maar bijvoorbeeld ook toegenomen flexibiliteit, zodat het object op termijn ook voor andere doelgroepen geschikt is.

Op het derde niveau komt de vraag aan de orde of de investering past in een bredere visie op de gewenste vastgoedportefeuille. Een voorbeeld maakt dit het meest duidelijk: een vastgoedinvestering in een traditioneel gezinsvervangend tehuis. De kamertjes worden voor veel geld groter gemaakt. Het sanitair wordt wat verbeterd. Maar stel nu dat de vastgoedportefeuille van de betreffende stichting al voor 80 procent uit kamers bestaat en er de wens bestaat om bijvoorbeeld meer appartementen in portefeuille te hebben. Is het dan een verstandige investering geweest om geld te steken in de vergroting van kamers?

Met deze bredere benadering zijn we voorzichtig de overstap aan het

De zorgsector voelt zich na de invoering van de Normatieve Huisvestings Component (NHC) per 1 januari 2012 niet alleen verantwoordelijk voor het eigen vastgoed, maar is het ook. In een aantal publicaties wordt gewezen op de trage omslag naar strategisch vastgoedmanagement bij zorgorganisaties. Theo Klarenbeek en Rob Crassee onderzochten de betekenis van de NHC voor zorgorganisaties. Er ontstaat volgens de onderzoekers een nieuwe wereld die om een doordacht veranderingsproces vraagt.

Theo Klarenbeek en Rob Crassee

maken naar Corporate Real Estate Management (CREM).

## Vastgoedbeleid

Bij CREM gaat het om het professioneel beheren en ontwikkelen van vastgoed dat ten dienste staat aan de bedrijfsdoelstellingen. In de zorg is dat ook aan de orde. Wij beheren immers geen vastgoed vanuit financiële motieven (zoals bij beleggers), maar omdat vastgoed een functie heeft in het primair proces, de zorgverlening. Het wezen van CREM wordt door figuur 2 inzichtelijk gemaakt.

Het bovenste deel van het schema geeft de strategische aspecten weer (organisatiestrategie versus vastgoedstrategie). Aan de onderkant zitten de tactische operationele aspecten (huisvestingsmanagement versus bouwprojectmanagement). De linker kant gaat uit van het geheel van de organisatie. Het rechterdeel betreft de vastgoedkant. Het schema geeft de relaties weer tussen de bedrijfsprocessen van de organisatie als geheel (vooral het primair proces) en het vastgoed. En de relatie tussen strategisch en tactisch/operationeel. In de dagelijkse praktijk worden die relaties niet altijd voldoende doordacht en vaak zijn er spanningen tussen de aspecten. De centrale gedachte is dat de (corporate) real estate manager deze verschillende aspecten met elkaar moet verbinden en in evenwicht brengen. Dus: om een goed vastgoedbeleid op strategisch niveau te kunnen bepalen is een concreet strategisch beleid van de organisatie noodzakelijk. Op basis hier-

van zal beleid moeten worden ontwikkeld dat minimaal antwoord geeft op vragen als: wat doet de concurrentie, wat zijn de landelijke ontwikkelingen, wat is de omvang van de verschillende doelgroepen, welke visie is er op scheiden van wonen en zorg, welke bijdrage wordt verwacht vanuit vastgoed om de doelstellingen (zowel inhoudelijk als financieel) te realiseren, et cetera.

## Belangrijke lessen

Een strategie ontwikkelen vraagt om een grondige verkenning en analyse. Bedrijfskundige modellen kunnen daarbij helpen. Dit is de eerste les voor CREM: een grondige en analytische benadering van de organisatiestrategie is de noodzakelijke voorwaarde voor vastgoedbeleid.

De strategische uitgangspunten worden vervolgens binnen het beleid vertaald. Daarbij komen aspecten aan de orde als: gewenste omvang, samenstelling en spreiding van vastgoed, visie op koop/huur, investeringscriteria. De vertaalslag naar vastgoedbeleid kan overigens geen eenrichtingsverkeer zijn, een doordachte strategie zal de mogelijkheden en beperkingen van het vastgoedbeleid willen incorporeren. De ervaringen met het CREM in het bedrijfsleven leren dat extra toegevoegde waarde van een goede strategie juist in die samenhang moet worden gezocht. De basisvoorwaarde is dat de corporate real estate manager een vastgoedprofessional is. Op basis van dat vakmanschap kan hij zijn inbreng leveren. Dit is de tweede les van CREM: het

professionele vakmanschap van de vastgoedmanager is een basisvoorwaarde voor zijn functie, een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde; wil hij/zij in zijn functie echt de toegevoegde waarde hebben die wordt verwacht dan is hij in staat de relatie tussen organisatiebeleid en vastgoedbeleid te optimaliseren en – vooral ook – transparant te communiceren.

In de uitwerking zullen concrete investeringsvoornemens vervolgens gestructureerd worden getoetst aan de beleidsuitgangspunten. Hiervoor moet een standaardformat worden ontwikkeld, bijvoorbeeld in de vorm van een business case.

Het op deze manier invullen van corporate real estate management heeft nogal wat gevolgen voor de organisatie in brede zin. Er ontstaat een forse informatie vraag die moet gaan worden beantwoord door beschikbare informatiesystemen, er moet voldoende kennis beschikbaar zijn om gestructureerd aan portefeuillemanagement en investeringsselectie te doen, planning en control op vastgoed verandert, et cetera.

## Gevolgen organisatie

Om te voorkomen dat het inventariseren van de gevolgen voor de organisatie beperkt blijft tot toevallige lijstjes, is het verstandig gebruik te maken van een bestaand analysemiddel. Daarmee kan een gestructureerd beeld ontstaan van de gevolgen voor de organisatie in brede zin en kan een concreet veranderprogramma worden ontwikkeld. Alleen dan zal het geformuleerde beleid kunnen worden geïmplementeerd en vooral ook gemonitord.

Een aantal van de in het model opgenomen aspecten is hiervoor genoemd. Hierna volgt nog een aantal aspecten die om een uitwerking vragen of waar die valkuilen kunnen zijn (4 S-en uit het 7-s model van Peters/Waterman):

- **Systemen:** het is belangrijk om de vastgoedinformatiesystemen in te richten aan de hand van de strategische opgave. De vastgoedmanager zal ervoor moeten zorgen dat zijn informatie is geformuleerd in termen waarop kan worden gestuurd.

- **Structuur:** het is belangrijk dat de relatie tussen Raad van Bestuur, zorg, huisvesting/vastgoed en control adequaat wordt vormgegeven. Wie heeft welke rol? Zijn die rollen ook adequaat

vertaald naar budgethouderschapen en informatiesystemen?

- **Sleutelvaardigheden:** veel activiteiten kunnen worden uitbesteed. Maar pas op: het gaat om een structurele inbedding van nieuwe deskundigheden in bestaande werkprocessen. Investeer daar in. Ook externe mensen moeten op professionele wijze worden aangestuurd. Definieer de gewenste sleutelvaardigheden, investeer in een adequaat opleidingsprogramma en wees niet bang om mensen van buiten de zorgsector (beleggers, corporatiemedewerkers) aan te trekken.

- **Samenhang:** in toenemende mate hangt het vastgoedbeleid ook samen met het beleid voor andere 'resources' van de organisatie, zoals Human Resource management en IT. Ook hier geldt dat een optimale samenhang tot optimaal resultaat leidt.

In deze punten is de derde les te herkennen: voor een goed doordacht strategisch (vastgoed) beleid zal de organisatie haar ondersteunend instrumentarium op orde moeten hebben.

## Impact

Het leek zo eenvoudig: we voelden ons verantwoordelijk voor vastgoed en nu worden we het ook. Toch is de impact breed en groot. Het strategisch (vastgoed)beleid moet concreter, de informatiesystemen moeten vorm en inhoud krijgen, er ontstaan nieuwe functies, mensen moeten worden opgeleid in de nieuwe wereld. Dit vraagt om een doordacht veranderingsproces.

## LITERATUUR

-Olde Bijvank, E., Sale en leaseback van zorgvastgoed in de caresector: implementatieondersteunend instrument; uitgave Eburon, Delft 2009.

-Rademakers, Y., Strategic alignments in the care sector: a study on the alignments between corporate strategies real estate strategies in the care sector.

## OVER DE AUTEURS

Theo Klarenbeek is directeur vastgoed bij de Carante Groep. Rob Crassee is wetenschappelijk medewerker aan de Amsterdam School of Real Estate. Het artikel is gebaseerd op de afstudeerthesis voor de MRE-studie.

## MEER INFORMATIE

[www.vastgoedkennis.nl/docs/scripts/Klarenbeek.pdf](http://www.vastgoedkennis.nl/docs/scripts/Klarenbeek.pdf)

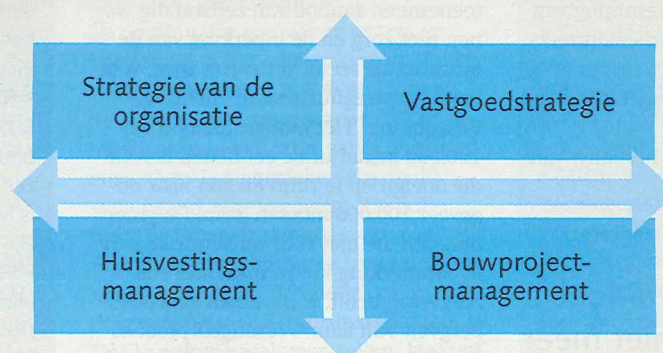
Scope van investeringsbeslissingen

Figuur 1

Project	Kan er worden geïnvesteerd? • Investeringscriteria
Object	Voegt de investering waarde toe? • Toekomstwaarde, flexibiliteit, marktwaarde
Portefeuille	Heeft de organisatie wat aan de toegevoegde waarde? • Gewenste vastgoedportefeuille, risicoprofiel

Relaties tussen bedrijfsprocessen

Figuur 2



Vastgoedkennis  
voorwaarde voor  
corporate real  
estate manager