
Huisvestings management



Noordhoff Uitgevers

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Eerste druk

Huisvestingsmanagement

Van strategie tot exploitatie

Auteurs:

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Co-auteurs:

Mathieu Bronneberg: hoofdstuk 10
Pieter Frederix: hoofdstuk 13

Redactieadviescommissie:

Jan Bosmans	John Suyker
Mathieu Bronneberg	Gerard Tadema
Carla Brouwer	August Timisela
Pieter Frederix	Rob Veenhoven
Carel Fritzsche	Harrij Vroemen
Patrick Horstink	Ruud van Wezel
Mark Mobach	

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84783-8

ISBN 978-90-01-81057-3

NUR 163

Ten geleide

Onze leden, facility managers en corporate real estate managers, zijn samen verantwoordelijk voor het huisvesten van organisaties. Huisvesting is zowel een verzameling vastgoed als een complexe facility. Deze twee invalshoeken geven samen een compleet zicht op de uitdagende huisvestingsvraagstukken die de corporate real estate manager en de facility manager in de praktijk dagelijks tegenkomen.

In toenemende mate wordt het belang van het bedrijfsmiddel huisvesting door het topmanagement erkend vanwege de toegevoegde waarde in relatie tot onder meer de strategische koers, de corporate identity, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de concurrentiepositie in the 'war for talent'. Daarnaast groeit het besef dat aan huisvesting grote kosten en risico's zijn verbonden. Door deze ontwikkelingen neemt de complexiteit en integraliteit van de huisvestingsvraagstukken toe. Dit vraagt om professionalisering van het vakgebied, één van de speerpunten van onze beide verenigingen.

Professionalisering van het vakgebied valt of staat met goed opgeleide professionals, bij voorkeur met een brede blik op huisvesting en gericht op samenwerking tussen verschillende vakdisciplines. Wij zijn ervan overtuigd dat dit boek daar een bijdrage aan zal leveren. Wij wensen u veel plezier bij het lezen en vooral bij het in de praktijk toepassen van de kennis die in dit boek is samengebracht.

Wim Ledder
voorzitter FMN
(www.fmn.nl)

Jan Bessels
voorzitter CREME
(www.cremexec.nl)

Woord vooraf

Met dit boek over huisvestingsmanagement willen wij op drie manieren een brug slaan: tussen de vakgebieden corporate real estate management en facility management, tussen theorie en praktijk, en tussen onderzoek en onderwijs. We hebben inzichten, modellen, instrumenten en praktijkvoorbeelden uit de twee vakgebieden met elkaar verbonden om daarmee bouwstenen aan te reiken voor integraal huisvestingsmanagement. Het perspectief van de organisatie die (als huurder of eigenaar) gebruikmaakt van huisvesting, staat daarbij centraal.

Bij het schrijven hebben wij ons primair gericht op studenten die zich voorbereiden op een carrière als huisvestingsprofessional. Zij volgen bijvoorbeeld een hbo-opleiding Facility Management of Vastgoed & Makelaardij of zij specialiseren zich in corporate real estate management binnen een bachelor- of masteropleiding. Het boek heeft naar ons idee ook waarde voor de huisvestingsprofessional die in de praktijk werkzaam is, omdat het handvatten biedt voor verdere professionalisering.

Dit boek is het product van een intensief samenwerkingsverband. Als auteurs, met elk een eigen invalshoek en expertisegebied, hebben we intensieve gesprekken gevoerd – digitaal (any time, anywhere) en face-to-face – en ons een aantal dagen teruggetrokken in een huisje in Garnwerd om een heldere structuur te bedenken en daarbinnen recht te doen aan de verschillende onderdelen van het vakgebied. Dit was ons niet gelukt zonder de constructieve ideeën en kritische commentaren van de leden van de redactieadviescommissie. Ook Noordhoff Uitgevers heeft, als bewaker van het proces en als expert op het gebied van onderwijsmateriaal, een cruciale bijdrage geleverd aan de kwaliteit van het eindresultaat.

Behalve dit boek heeft deze samenwerking veel plezierige contacten en waardevolle kennis opgeleverd; een ervaring waar we met veel voldoening op terugkijken. Wij willen graag al onze partners hartelijk bedanken: de co-auteurs, de leden van de redactieadviescommissie en Marieke Gierveld en haar collega's van Noordhoff Uitgevers. Wij willen ook graag een aantal experts bedanken voor hun bijdragen aan specifieke onderdelen van het boek: André Heezen (bedrijfseconomische aspecten), Philip Koppels (vastgoedeconomische aspecten) en Jan Ekke de Vries (business case management). Daarnaast danken we degenen die hun medewerking hebben verleend aan de praktijkvoorbeelden. Onze gezinnen bedanken wij voor hun steun en de ruimte om voldoende tijd aan het schrijven van dit boek te kunnen besteden.

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Groningen/Delft, april 2012

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1

Huisvesting als managementopgave 15

1 Huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel 19

- 1.1 Noodzakelijk kwaad of strategisch goed? 19
 - 1.2 Waarde toevoegen met huisvesting 21
 - 1.3 Huisvestingsprestaties managen 24
 - 1.4 Bedrijfseconomische impact van huisvesting 27
- Samenvatting 36

2 Het speelveld en de spelers 37

- 2.1 De vraagzijde van het speelveld 37
 - 2.2 De aanbodzijde van het speelveld 40
 - 2.3 Stakeholders met botsende belangen 41
 - 2.4 Wie draaien er aan de huisvestingsknoppen? 45
- Samenvatting 47

3 Sturen op basis van een integrale benadering 49

- 3.1 Wat gaat er mis zonder huisvestingsmanagement? 49
 - 3.2 Voorwaarden voor effectieve sturing 51
 - 3.3 Continue afstemming van vraag en aanbod 52
 - 3.4 Vier hoofdprocessen binnen huisvestingsmanagement 54
 - 3.5 Integraliteit van huisvestingsmanagement 55
- Samenvatting 59

DEEL 2

Ontwikkelen van de huisvestingsstrategie 61

4 Vraaganalyse: van organisatieanalyse naar huisvestingsbehoefte 65

- 4.1 Strategisch sturen op huisvesting begint bij de vraag 65
- 4.2 Organisatiegericht huisvesten 66
- 4.3 Interne organisatieanalyse met het 7S-model 71
- 4.4 Interne organisatieanalyse met de Balanced Score Card en het INK-model 75

- 4.5 Waardeoriëntaties [77](#)
- 4.6 Externe analyse met de DESTEP-analyse [79](#)
- 4.7 SWOT-analyse van de organisatie [81](#)
- 4.8 Input voor het programma van eisen [82](#)
[Samenvatting 84](#)

5 Aanbodanalyse: kenmerken en prestaties [85](#)

- 5.1 Inventarisatie van het aanbod [85](#)
- 5.2 Waarderen van de kenmerken [89](#)
- 5.3 Meten van de huisvestingsprestaties [92](#)
- 5.4 Kiezen van Key Performance Indicators [101](#)
- 5.5 Benchmarking [104](#)
- 5.6 SWOT-analyse van de huisvesting [109](#)
[Samenvatting 110](#)

6 Afstemmen van vraag en aanbod [113](#)

- 6.1 Afstemmen van de huisvestingsstrategie op de organisatiestrategie [113](#)
- 6.2 Dynamische vraag versus statisch aanbod [115](#)
- 6.3 Toets op toegevoegde waarde [117](#)
- 6.4 Toegevoegde waarde voor wie? [121](#)
- 6.5 Kiezen uit verschillende strategieën [125](#)
[Samenvatting 127](#)

7 Stappen en instrumenten [129](#)

- 7.1 DAS-frame [129](#)
- 7.2 HK-model [131](#)
- 7.3 Beslismodel huur, koop of lease [137](#)
- 7.4 Scenarioanalyse [139](#)
- 7.5 Componenten van een strategisch huisvestingsplan [141](#)
[Samenvatting 142](#)

DEEL 3

Implementeren van de huisvestingsstrategie [145](#)

8 Van strategie naar besluitvorming [149](#)

- 8.1 Verbeteren van prestaties [149](#)
- 8.2 Business case [153](#)
- 8.3 Besluitvormingsproces [169](#)
[Samenvatting 175](#)

9 Programmeren [177](#)

- 9.1 Doel van een programma van eisen [177](#)
- 9.2 Opbouw en inhoud van een programma van eisen [178](#)
- 9.3 Ontwikkelen van het programma van globaal naar gedetailleerd [183](#)
- 9.4 Organisatieconcept en huisvestingsconcept [185](#)
- 9.5 Formuleren en grafisch presenteren van de eisen [189](#)

- 9.6 Bouwstenen voor het programma van eisen [193](#)
- 9.7 Digitale ondersteuning bij het ontwikkelen van het programma van eisen [195](#)
[Samenvatting 197](#)

10 Muteren 199

- 10.1 Projectmanagement [199](#)
- 10.2 Kwaliteit [203](#)
- 10.3 Geld [206](#)
- 10.4 Tijd [213](#)
- 10.5 Organisatie [216](#)
- 10.6 Informatie [224](#)
- 10.7 Risicomanagement [227](#)
[Samenvatting 230](#)

11 Exploiteren 231

- 11.1 Beheren van kwaliteit [231](#)
- 11.2 Levensduur van huisvesting [232](#)
- 11.3 Onderhoud [236](#)
- 11.4 Ruimtebeheer [244](#)
- 11.5 Energiebeheer [253](#)
- 11.6 Schoonmaak [255](#)
- 11.7 Veiligheid [256](#)
- 11.8 Aan huisvesting gerelateerde dienstverlening [259](#)
[Samenvatting 262](#)

DEEL 4

Organiseren van huisvestingsmanagement 265

12 Processen, taken en samenwerking 269

- 12.1 Processen en taken [269](#)
- 12.2 Samenwerking binnen huisvestingsmanagement [272](#)
- 12.3 Samenwerking met andere actoren [277](#)
[Samenvatting 280](#)

13 Ontwerpen van de huisvestingsorganisatie 281

- 13.1 Structureren van grote organisaties [281](#)
- 13.2 Zeggenschap over huisvesting [288](#)
- 13.3 Positioneren van de huisvestingsorganisatie [290](#)
- 13.4 Structureren van de huisvestingsorganisatie [293](#)
- 13.5 Doorbelasten van huisvestingskosten [297](#)
- 13.6 Uitbesteden van huisvestingstaken [300](#)
[Samenvatting 303](#)

14 Professionaliseren van huisvestingsmanagement 305

- 14.1 Huisvestingsmanagement als professie [305](#)
- 14.2 Een huisvestingsorganisatie professionaliseren [309](#)
- 14.3 De huisvestingsmanager als professional [315](#)
[Samenvatting 321](#)

Literatuur [323](#)

Over de auteurs [332](#)

Lijst van afkortingen [335](#)

Register [337](#)

Inleiding

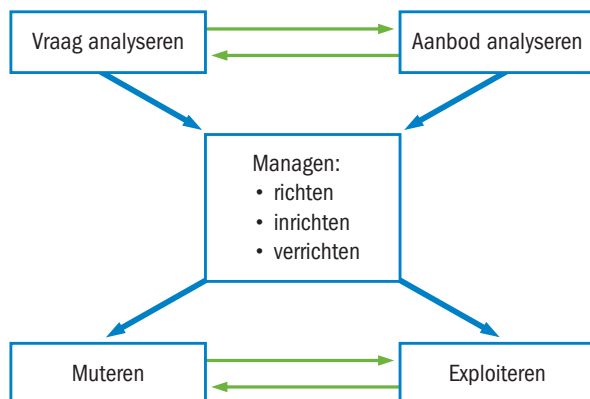
Wat staat de professional te doen, die (mede) verantwoordelijk is voor de huisvesting van een organisatie? Hoe vertaalt hij de strategie van de organisatie in een huisvestingsstrategie die toegevoegde waarde oplevert en bovendien zorgt voor een duurzaam evenwicht tussen de dynamische vraag en het statische aanbod? Wat is er nodig om de prestaties van de huisvesting continu te monitoren, in stand te houden en te optimaliseren? Hoe kan hij ingrijpende huisvestingsoperaties initiëren en (bij)sturen? Hoe creëert hij een huisvestingsorganisatie die berekend is op al deze taken?

Allemaal vragen waar de huisvestingsmanager zich dagelijks voor gesteld ziet. Zijn scope omvat daarbij veel meer dan alleen gebouwen. Het gaat om goed doordachte locatiekeuzes, periodieke analyses van de vastgoedportefeuille en strategisch huisvestingsbeleid. Maar ook om een optimale indeling en inrichting van ruimten, heldere afspraken over het gebruik en adequate facilitaire middelen en diensten die ervoor zorgen dat gebouwen geschikt zijn (gebruikswaarde) en als prettig worden ervaren (belevingswaarde), nu en in de toekomst (toekomstwaarde). Omdat huisvesting soms forse investeringen vereist en substantiële exploitatielasten met zich meebrengt, is aandacht voor kosten, risico's en de wijze van financieren ook van groot belang. Integraal huisvestingsmanagement besteedt aandacht aan al deze aspecten, die gezamenlijk bepalen welke prestaties de huisvesting levert. Waar deze prestaties bijdragen aan strategische organisatiedoelen, ontstaat toegevoegde waarde voor de organisatie.

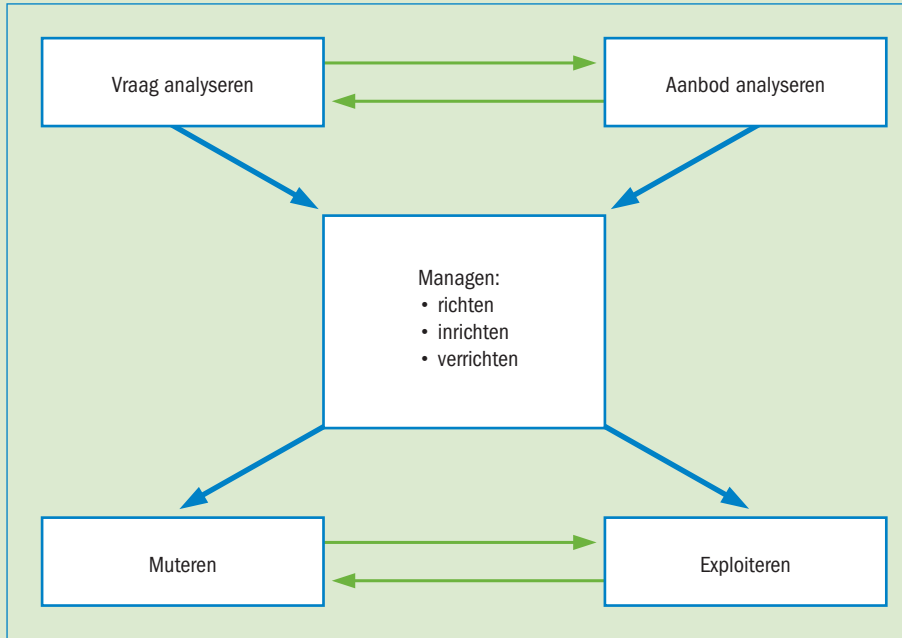
Huisvesting vormt dus een veelomvattende managementopgave. Daarom begint dit boek met een beschrijving van het totale speelveld, waarbij duidelijk wordt wat het vakgebied huisvestingsmanagement inhoudt en waar de belangrijkste uitdagingen voor de huisvestingsmanager liggen. In het tweede deel van het boek komt het ontwikkelen van de huisvestingsstrategie aan bod, met aandacht voor vraaganalyse, aanbodanalyse en het afstemmen van vraag en aanbod. Het implementeren van de huisvestingsstrategie door muteren en exploiteren van de huisvesting is gericht op het verbeteren en in stand houden van huisvestingsprestaties. Exploiteren en muteren staan centraal in deel 3. In het laatste deel wordt ten slotte ingegaan op het organisatorisch vormgeven van het huisvestingsmanagement binnen de organisatie.

Aanvullende informatie, zoals praktijkvoorbeelden, artikelen, checklists en verwijzingen naar literatuur, opleidingen en vakorganisaties, is te vinden op de bijbehorende website: www.huisvestingsmanagement.noordhoff.nl.

We hebben de opzet van het boek gevisualiseerd in een model, waarin de drie hoofdelementen van huisvestingsmanagement zichtbaar zijn gemaakt: richten (strategie ontwikkelen, plannen maken), verrichten (uitvoeren van taken in het kader van muteren en exploiteren) en inrichten (organisatorisch vormgeven van huisvestingsmanagement).



DEEL 1 Huisvesting als managementopgave



Waarom verdient de huisvesting van een organisatie structurele managementaandacht? En wat maakt dit tot een uitdagende en complexe opgave? Deze vragen staan centraal in dit eerste deel van het boek.

We gaan eerst na wat huisvesting voor een organisatie kan betekenen, in positieve of negatieve zin. Met als belangrijkste conclusie dat huisvesting valt te beschouwen als een strategisch bedrijfsmiddel dat, mits goed gemanaged, toegevoegde waarde kan opleveren voor de organisatie in het realiseren van haar doelen.

Vervolgens verkennen we het speelveld van huisvestingsmanagement en de spelers met wie de huisvestingsmanager te maken heeft. Dit geeft inzicht in de grote hoeveelheid en diversiteit aan aspecten, invalshoeken en belangen die een rol spelen. Op basis van dit inzicht geven we ten slotte een totaalbeeld van het vakgebied huisvestingsmanagement, waarbij de onderdelen uit ons basismodel voor integraal huisvestingsmanagement (zie figuur hierboven) en met name hun onderlinge samenhang, worden toegelicht.

DEEL 1

Huisvesting als managementopgave

- 1 Huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel 19
- 2 Het speelveld en de spelers 37
- 3 Sturen op basis van een integrale benadering 49



Reichstag-gebouw, © Deutscher Bundestag/Marc-Steffen Unger



Koepel Reichstag-gebouw, © Deutscher Bundestag/Arndt Oehmichen

De verhuizing van de Bundestag naar de Reichstag

Sinds 1999 vergadert de Bundestag, het Duitse parlement, in het Reichstag-gebouw in Berlijn. Dit mag een volstrekt logische plek lijken, maar het voorstel om vanuit Bonn te verhuizen naar dit gebouw redde het maar net. Na een historisch debat, waarin de emoties hoog opliepen, stemden op 20 juni 1991 uiteindelijk 338 parlementsleden voor en 320 tegen. Enerzijds werd de Reichstag gezien als dé plek waar de eenwording van Oost- en West-Duitsland verder gestalte zou moeten krijgen. Maar anderzijds is het ook een plek die Duitslands worsteling met de democratie in de twintigste eeuw weerspiegelt. Het gebouw werd in 1894 in gebruik genomen als zetel van het parlement (Reichstag) in het Duitse Keizerrijk. In 1918 werd op het bordes van het gebouw de republiek uitgeroepen, waarna het als parlamentsgebouw bleef functioneren tot 1933. De brand die het gebouw in dat jaar flink beschadigde, was voor de nazi's aanleiding om de noodtoestand uit te roepen; een belangrijke stap in een proces dat uiteindelijk leidde tot de Tweede Wereldoorlog.

Het besluitvormingsproces uit 1991 laat zien hoe belangrijk historische en emotionele aspecten van huisvesting kunnen zijn. Daarnaast is natuurlijk gekeken naar de financiële en praktische implicaties van de verhuizing. Met de renovatie van het Reichstag-gebouw ging een grote investering gemoeid (ruim 300 miljoen euro), in een tijd waarin juist veel publiek geld nodig was om de hereniging te financieren. Voor de parlementariërs en andere medewerkers van de organisatie ging het, ook privé, om een verhuizing naar een andere stad en om de overgang naar een nieuwe werkomgeving. Het besluit had dus op verschillende manieren veel impact, zowel op direct-

betrokkenen als op de samenleving als geheel. Impact die bovendien zeer lang zal voortduren, in principe zo lang de republiek en het parlement blijven bestaan.

Voor de renovatie werd een internationale prijsvraag uitgeschreven, die werd gewonnen door de Britse architect sir Norman Foster. Het uiteindelijke ontwerp resulteerde in een zeer ingrijpende verbouwing, met als meest opvallende toevoeging een glazen koepel van 23 meter hoog en 40 meter in doorsnede. In technisch opzicht zeer geavanceerd, in architectonisch opzicht een waagstuk, deze combinatie van monumentaal en modern. In het ontwerp werd ook veel aandacht besteed aan duurzaamheid, onder meer door de toepassing van bio-brandstof en warmte-koudeopslag. De koepel zorgt, in combinatie met een spiegeland kunstwerk, voor daglichttoetreding tot in de kern van het gebouw. Vanwege het bijzondere ontwerp, vanwege het grote budget en vooral vanwege de continue politieke en publieke belangstelling, was de renovatie een huisvestingsproject van een buitencategorie, waar ruim vijf jaar intensief aan is gewerkt door diverse uitvoerende, ontwerpende en adviserende partijen.

In zijn huidige vorm verschaft het Reichstag-gebouw een 'dak boven het hoofd' aan de Bundestag. Het gebouw wordt dagelijks intensief gebruikt voor vergaderingen, gesprekken 'in de wandelgangen', persconferenties en bureauwerk van parlementariërs en andere medewerkers. Maar de toegevoegde waarde van de huisvesting gaat veel verder dan dat. Het gebouw geeft het parlement een eigen plek en gezicht. Bovendien trekt het gebouw sinds de heropening dagelijks circa 8.000 bezoekers; vaak staat er een lange wachtrij. Voor de

Bundestag als organisatie is dit van groot belang, omdat het bijdraagt aan haar doelstelling om de maatschappij voor te lichten over de werking van de democratie. De koepel is bewust zo ontworpen dat de bezoekers van bovenaf zicht hebben op de parlementszaal; hiermee wordt gesymboliseerd

dat 'het volk boven het parlement staat' en dat de democratie transparant is.

Voor de stad Berlijn creëert de huisvesting van de Bundestag meerwaarde als prominente landmark en als trekpleister voor toeristen.

1

Huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel

- 1.1 Noodzakelijk kwaad of strategisch goed?
- 1.2 Waarde toevoegen met huisvesting
- 1.3 Huisvestingsprestaties managen
- 1.4 Bedrijfseconomische impact van huisvesting

Aan welke eisen moet de huisvesting van een organisatie voldoen? Het antwoord op deze vraag vloeit deels voort uit het primaire proces (de bedrijfsactiviteiten) en deels uit de visie, missie en organisatiestrategie. Bij een goede koppeling tussen de organisatiestrategie en de huisvestingsstrategie kan huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel worden ingezet en kan zij toegevoegde waarde genereren voor de organisatie. Vanuit dat vertrekpunt verkennen we in dit hoofdstuk de belangrijkste begrippen binnen het vakgebied huisvestingsmanagement.

1.1 Noodzakelijk kwaad of strategisch goed?

Vrijwel alle organisaties maken gebruik van huisvesting, zoals van winkels om producten af te zetten, van kantoren om kenniswerkers te faciliteren, van ziekenhuizen om patiënten te behandelen en van fabrieken om producten te vervaardigen. De huisvesting schept ruimtelijk-fysieke condities voor het primaire proces en is daardoor een onmisbaar bedrijfsmiddel. Dit gegeven, gecombineerd met de relatief hoge kosten en de complexiteit en risico's die inherent zijn aan huisvestingsvraagstukken, maakt dat huisvesting soms wordt beschouwd als 'noodzakelijk kwaad': een organisatie kan niet zonder, maar ervaart het als een last.

Huisvesting

De praktijk laat helaas ook regelmatig zien dat huisvesting een blok aan het been kan zijn. Soms hindert de huisvesting een organisatie in het verwezenlijken van haar ambities, zoals is gebleken uit een onderzoek onder midden- en kleinbedrijven; zie het artikel 'Huisvestingsperikelen rem op groei midden- en kleinbedrijf'. Of de huisvesting brengt zelfs het voortbestaan van de organisatie in gevaar, zoals bij Zorginstelling Philadelphia; zie het artikel 'Huisvestingsproblematiek leidt bijna tot faillissement zorginstelling'.

FINANCIËEL DAGBLAD, 11 FEBRUARI 2008

Huisvestingsperikelen rem op groei midden- en kleinbedrijf

Een op de vijf ondernemers met vijf tot 250 werknemers vindt dat de groei van zijn bedrijf wordt belemmerd doordat er te weinig passende huisvesting voorhanden is. Dat blijkt uit onderzoek door ING Bank. Van de snelgroeïende mkb'ers zegt zelfs een kwart dat de groei hierdoor wordt

geremd. Een tijdige aanpassing van de huisvesting van het bedrijf is cruciaal om te kunnen groeien. Goede en moderne huisvesting creëert onder meer efficiencyvoordelen, heeft een positieve invloed op de logistiek en het productieproces en stimuleert zo de groei van het bedrijf.

DE VOLKSKRANT, 20 APRIL 2009

Huisvestingsproblematiek leidt bijna tot faillissement zorginstelling

Stichting Philadelphia verleent met 9.500 medewerkers thuiszorg aan zo'n 1.200 mensen en zorg aan 8.200 verstandelijk gehandicapten op achthonderd locaties verspreid over heel Nederland. In 2009 kwam de organisatie aan de rand van de afgrond te staan als gevolg van vast-

goedtransacties die bijna het hele vermogen van 24 miljoen hadden opgeslokt. Door alle panden te verkopen en alleen de voor de zorg noodzakelijke locaties terug te huren, kon uiteindelijk een faillissement worden voorkomen en kon de zorg worden gecontinueerd.

Wie huisvesting beschouwt als een noodzakelijk kwaad, gaat echter voorbij aan de toegevoegde waarde die huisvesting op diverse manieren kan opleveren (zie ook paragraaf 6.3). Zoals het voorbeeld van de Bundestag aan het begin van dit deel 1 treffend illustreert, kan huisvesting een bijdrage leveren aan het realiseren van strategische organisatiedoelen. Dit betekent dat een organisatie niet alleen naar de kosten moet kijken, maar ook en vooral naar de opbrengsten die daar tegenover staan. In die benadering is huisvesting een strategisch goed (Fritzsche, Hoepel, Kaper & Van Ommen, 2005), dat – zowel vanwege de mogelijke baten als vanwege de kosten, complexiteit en risico's – structurele en professionele managementaandacht verdient.

Strategisch goed

**Strategisch
bedrijfsmiddel**

We noemen huisvesting een strategisch bedrijfsmiddel vanwege de bijdrage die zij (potentieel) levert aan het uitvoeren van de organisatiestrategie (zie paragraaf 1.2), vanwege het kapitaalintensieve karakter en omdat huisvestingsbeslissingen vragen om een lange planningshorizon. Met het kopen, huren en aanpassen en afstoten van gebouwen zijn grote bedragen en risico's gemoeid. De effecten op bedrijfseconomische parameters als winst-

gevendheid, solvabiliteit en liquiditeit kunnen groot zijn (zie paragraaf 1.3). Investerings in huisvesting kunnen slechts rendabel zijn als ze over een lange termijn worden afgeschreven (tot veertig of vijftig jaar voor het casco) en huurcontracten kennen vaak een termijn van vijf jaar of langer; gedurende die periodes is het erg lastig en kostbaar om terug te komen op keuzes die bij de start zijn gemaakt.

Dit alles vraagt om weloverwogen besluitvorming, gebaseerd op gedegen analyses, gerelateerd aan de organisatiestrategie en met commitment op het hoogste managementniveau. Bij deze besluitvorming spelen overigens, naast rationele overwegingen gerelateerd aan de organisatiestrategie, vrijwel altijd ook politieke en emotionele overwegingen een belangrijke rol.

1.2 Waarde toevoegen met huisvesting

Huisvesting kan voor een organisatie op verschillende manieren waarde toevoegen. Welke prioriteiten een organisatie daarbij stelt, is afhankelijk van haar organisatiestrategie.

1.2.1 Verschillende vormen van toegevoegde waarde

Huisvesting kan op verschillende manieren toegevoegde waarde opleveren voor een organisatie, doordat zij kan bijdragen aan het verhogen van opbrengsten en aan het verlagen van kosten. Voorbeelden van het verhogen van opbrengsten zijn het verhogen van de arbeidsproductiviteit door een optimale werkomgeving te realiseren en het genereren van inkomsten door eigendomslocaties te verkopen. Voorbeelden van het verlagen van kosten zijn het reduceren van verzuimkosten door het binnenklimaat te verbeteren en het verminderen van de huisvestingskosten door te verhuizen naar een goedkopere of kleinere locatie.

Ook kan huisvesting bijdragen leveren aan het realiseren van organisatie-doelen op het gebied van medewerkers- en klanttevredenheid, marketing, cultuurverandering, innovatief vermogen, flexibilisering, risicobeheersing en duurzaamheid. Ook aan het werven van medewerkers kan huisvesting een wezenlijke bijdrage leveren; zie het voorbeeld.

Toegevoegde
waarde

VOORBEELD

Google gebruikt huisvesting als wapen in de war for talent

Als groot, groeiend, innovatief bedrijf in de ICT-sector heeft Google veel vacatures waarbij het bedrijf hoge en specifieke eisen stelt aan opleidingsniveau en werkhouding. Talent dat aan deze eisen voldoet is schaars en de concurrentie met vergelijkbare werkgevers is groot. De kantoren van Google zijn qua inrichting en voorzieningen optimaal afgestemd op de doelgroep: veel verschillende werkomgevingen, veel gadgets

en gimmicks, veel mogelijkheden voor spel en ontspanning, luxe restauratieve voorzieningen. Behalve om de huidige medewerkers te faciliteren, zijn deze kantoren duidelijk ook bedoeld om nieuwe medewerkers aan te trekken. Dit blijkt onder meer uit een groot aantal wervingsfilmpjes op YouTube, waarin veel beelden van de kantoren zijn verwerkt.

Zie www.youtube.com/lifefatgoogle.

De verschillende vormen van toegevoegde waarde van huisvesting zijn voor een belangrijk deel terug te voeren op effecten van de ruimtelijke omgeving op de gezondheid, het gemoed en het gedrag van mensen in en om organisaties (Mobach, 2009). Hoewel er nog veel onderzoek nodig is om deze complexe effecten te doorgronden, is op een aantal punten al overtuigend wetenschappelijke bewijs geleverd; zie de kadertekst.

Wetenschappelijk bewijs

De afgelopen jaren is veel gepubliceerd over huisvestingsprestaties op basis van praktijkvoorbeelden en case studies. In zijn boek *Organisaties van Vlees en Steen* benadrukt Mark Mobach de waarde van dergelijk materiaal, ook al zijn de relaties tussen huisvestingsaspecten en hun effecten op mensen doorgaans onvoldoende helder om daar harde conclusies over te kunnen trekken (Mobach, 2009). Daarnaast vermeldt hij onder meer de volgende stellingen met betrekking tot specifieke relaties, die ondersteund worden door degelijk wetenschappelijk onderzoek:

- Slechte luchtkwaliteit leidt tot ongezonde werknemers.
- Slechte ruimtelijke kenmerken, zoals drukte, gebrek aan privacy en lawaai, leiden tot stress.
- Een mooie ruimte, doordacht kleurgebruik, dynamische lichtsystemen en een aangename temperatuur hebben een positieve invloed op de vitaliteit van de gebruikers.
- Zonlicht en flora kunnen de pijn van patiënten verzachten en de kosten voor geneesmiddelen verlagen.
- Een winkelinrichting die de klant vermaakt, leidt tot klanttevredenheid.
- Als klanten bij een winkel gelegenheid krijgen om drukte te omzeilen, gaat de tevredenheid omhoog.
- Bij omsloten werkplekken met weinig afleiding en veel privacy is de medewerkerstevredenheid hoger dan bij open werkplekken met veel afleiding en weinig privacy.
- Bij verandering van cel naar open kantoor bestaat het risico op dalende medewerkerstevredenheid, zijn jonge medewerkers tevredener dan oudere medewerkers en is het topmanagement tevredener dan het middenkader.
- Bij een hoge temperatuur zijn mensen op hun gemak met koel licht, bij een lage temperatuur met warm licht.
- De afstand beïnvloedt de interactie tussen mensen in organisaties en hun sociale relaties.
- De meeste gesprekken vinden plaats tussen personen die samen aan een hoek van een tafel zitten; mensen die zij-aan-zij zitten spreken minder met elkaar.
- ‘Staande vergaderingen’ duren korter dan ‘zittende vergaderingen’, terwijl de kwaliteit van de besluitvorming gelijk is.
- De ruimtelijke omgeving kan de productiviteit negatief beïnvloeden.
- Over het algemeen presteren mensen minder goed in grote ruimten.
- De aanwezigheid van achtergrondmuziek kan de productiviteit verhogen en het aantal fouten verminderen.

1.2.2 Waarde toevoegen is maatwerk

Omdat elke organisatie een eigen strategie voert, stelt elke organisatie ook haar eigen prioriteiten bij huisvestingsprestaties. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom het ene supermarktconcern kiest voor grote panden op toplocaties, terwijl een concurrent de voorkeur geeft aan kleinere en goedkopere locaties; zie het voorbeeld. Bij de keuze voor een toplocatie wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd doordat de huisvesting bijdraagt aan de posi-

tionering als kwaliteitsmerk met een uitgebreid assortiment; bij de keuze voor een goedkopere locatie wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd doordat de huisvesting bijdraagt aan het vermogen om op prijs te concurreren met een veel kleiner assortiment. Wat belangrijker is, hangt af van de strategie van de organisatie.

VOORBEELD

Overname Super de Boer leidt tot herverdeling supermarktlocaties

In 2009 heeft Jumbo Supermarkten voor 552 miljoen euro de 305 winkels van Super de Boer overgenomen. Deze overname paste goed in de groeistrategie van Jumbo, waarmee marktleider AHOLD voor het eerst serieus werd uitgedaagd. Toch werden niet alle winkels toegevoegd aan de eigen portefeuille. Direct na de overname werden 80 winkels doorverkocht aan C1000 en werd voor 25 tot 50 winkels gezocht naar een andere koper. Deze winkels vond Jumbo niet geschikt voor zijn formule of ze lagen te dicht in de buurt van een bestaande Jumbo. Volgens experts in de supermarktwereld waren Aldi en Lidl de meest waarschijnlijke gegadigden, omdat deze prijsvechters met een lagere omzet al winst kunnen maken. Uiteindelijk zijn 19 winkels verkocht aan COOP Supermarkten en 24 aan de supermarktketens PLUS, Poiesz, Deen, MCD en

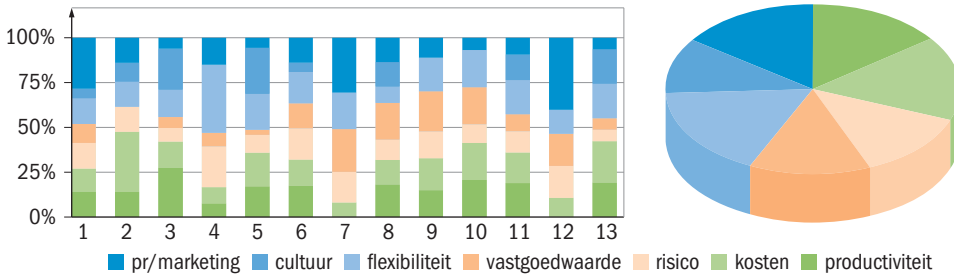
Spar. Jumbo trok voor de ombouw van Super de Boer-vestigingen drie jaar en 350 miljoen euro uit.

Bij de start van deze operatie ging Jumbo uit van een omzetsijging van gemiddeld 25% na een ombouw; ondertussen blijkt dit percentage op circa 45 uit te komen. Eind 2011 werd de volgende stap in de opmars van Jumbo bekendgemaakt: de overname van de 400 winkels van C1000. Hoewel beide formules worden gehandhaafd, zal deze stap opnieuw leiden tot een herverdeling van supermarktlocaties, bijvoorbeeld in plaatsen waar Jumbo en C1000 samen een te sterke marktpositie hebben naar het oordeel van de NMa.

Bron: www.levensmiddelenkrant.nl, opgevraagd op 1 december 2011; met medewerking van Frans van Bergen, Jumbo Supermarkten

Omdat toegevoegde waarde ontstaat door de combinatie van huisvestingsprestaties en organisatiestrategie, is waarde toevoegen maatwerk. Wat voor de ene organisatie optimale huisvesting is, hoeft dat voor de andere organisatie niet te zijn. De toegevoegde waarde die de ene organisatie nastreeft of realiseert, hoeft voor de andere niet opportuun of interessant te zijn. Deze diversiteit wordt geïllustreerd door de resultaten van een onderzoek naar de toegevoegde waarden die een aantal grote bedrijven nastreven in hun huisvestingsbeleid (Singer, 2009). Er zijn duidelijke verschillen in prioritering tussen de bedrijven en alle onderzochte toegevoegde waarden blijken relevant te zijn. Figuur 1.1 laat de resultaten zien van de studie van Singer, waarin hij bij dertien grote bedrijven heeft onderzocht welke vormen van toegevoegde waarde zij nastreven in hun huisvestingsbeleid. Links in de figuur staan de prioriteiten per bedrijf en rechts staat de verdeling naar toegevoegde waarden voor alle bedrijven gezamenlijk.

FIGUUR 1.1 Resultaten van de studie van Singer



Bron: Singer, 2009

1.3 Huisvestingsprestaties managen

Huisvestingsmanagement

Huisvestingsmanagement komt in essentie neer op het managen van diverse prestaties die de huisvesting levert. Door daarbij de relaties tussen huisvestingsprestaties en strategische organisatiedoelen scherp in het oog te houden, kan toegevoegde waarde worden geleverd.

1.3.1 Wat zijn huisvestingsprestaties?

De toegevoegde waarde van huisvesting vloeit voort uit functionele, esthetische, technische en economische huisvestingsprestaties. Het gaat hierbij om allerlei eigenschappen van de huisvesting die relevant kunnen zijn voor een organisatie, zoals de uitstraling, de capaciteit, de flexibiliteit, de duurzaamheid en de marktwaarde. Deze eigenschappen worden bepaald door de concrete componenten waaruit de huisvestingsportefeuille is opgebouwd, zoals locaties, gebouwen, (werk)plekken, financieringsconstructies, inrichtingsconcepten, gebruiksafspraken en gebouwgebonden facilitaire diensten. Deze huisvestingscomponenten vormen de 'knoppen waar de huisvestingsmanager aan kan draaien' om de huisvestingsprestaties te optimaliseren.

Huisvestingscomponenten

In veel gevallen zijn huisvestingsprestaties het resultaat van een samenspel tussen meerdere huisvestingscomponenten. Zo wordt de flexibiliteit van de huisvesting onder meer bepaald door de maatstructuur van gebouwen, door spelregels voor het gebruik en door bepalingen in huurcontracten. De uitstraling van de huisvesting wordt onder meer bepaald door de architectuur (interieur en exterieur), door de status van de locatie, door het al dan niet hanteren van een *clean desk policy* en door de schoonmaakfrequentie. Dit samenspel tussen verschillende huisvestingscomponenten vraagt om een integrale benadering van facilitaire en vastgoedaspecten.

Opgemerkt moet worden dat de begrippen 'toegevoegde waarde van huisvesting' en 'huisvestingsprestaties' verwant zijn aan andere begrippen in de vakliteratuur; zie de kadertekst.

Verwante begrippen

In *Architectuur en gebruikswaarde* onderscheiden Van der Voordt en Van Wegen (2009) vier hoofdfuncties van huisvesting:

- 1 faciliteren van de activiteiten: beoogde activiteiten mogelijk maken en optimaal ondersteunen;
- 2 klimaatregeling: een optimaal binnenklimaat creëren voor de gebruiker en diens activiteiten en middelen;
- 3 symboolfunctie: huisvesting als materiële neerslag van bepaalde opvattingen en verwachtingen;
- 4 economische functie: investeringen en kosten versus de waarde en inkomsten die met huisvesting gemoeid zijn.

De eerste twee hoofdfuncties hebben betrekking op het faciliteren van het gebruik en worden vaak aangeduid als de gebruiksfuncties. De symboolfunctie wordt ook wel culturele functie genoemd.

In plaats van hoofdfuncties wordt ook gesproken over de verschillende vormen van waarde van huisvesting:

- gebruikswaarde of functionaliteit: de mate waarin de huisvesting het gebruik mogelijk maakt en ondersteunt;
- belevingswaarde: de mate waarin huisvesting als meer of minder aangenaam wordt ervaren, mooi of lelijk, prettig of onprettig, zakelijk of romantisch, bijzonder of saai, vol of leeg enzovoort;
- toekomstwaarde: de technische, functionele en economische levensduur van de huisvesting;
- economische waarde of marktwaarde: zichtbaar in de koopprijs of huurprijs, maar kan ook worden opgevat als vervangingswaarde, waarde op de balans (boekwaarde) of WOZ-waarde (zie verder subparagraaf 5.3.4).

1.3.2 Welke eisen worden aan huisvestingsprestaties gesteld?

Welke huisvestingsprestaties voor een bepaalde organisatie daadwerkelijk van belang zijn en welke eisen aan deze prestaties worden gesteld, hangt in de eerste plaats af van het primaire proces van de betreffende organisatie. Om het primaire proces te kunnen faciliteren, moet een winkel bijvoorbeeld goed bereikbaar zijn, betaalbaar zijn, voldoende vloeroppervlak hebben en qua uitstraling en sfeer passen bij de winkelformule. Maar wat is 'goed', wat is 'betaalbaar', wat is 'voldoende' en wat is 'passend'?

Primaire proces organisatie

Verschillen in het primaire proces leiden tot verschillende eisen ten aanzien van huisvestingsprestaties. In een winkel is het assortiment van producten een belangrijk gegeven; aan een supermarkt worden heel andere eisen gesteld dan aan een juwelier of aan een bouwmarkt. Voor een 'AH to go' gelden ook andere eisen dan voor een 'AH XL'.

Een analyse van het primaire proces geeft echter niet een volledig antwoord op de vraag welke huisvestingsprestaties precies worden verlangd. Het geeft wel inzicht in bepaalde minimeisen die van belang zijn om het primaire proces te faciliteren, maar wat de optimale prestatieniveaus zijn, is afhankelijk van de toegevoegde waarde die huisvesting voor de betreffende organisatie kan opleveren in relatie tot haar strategische doelen.

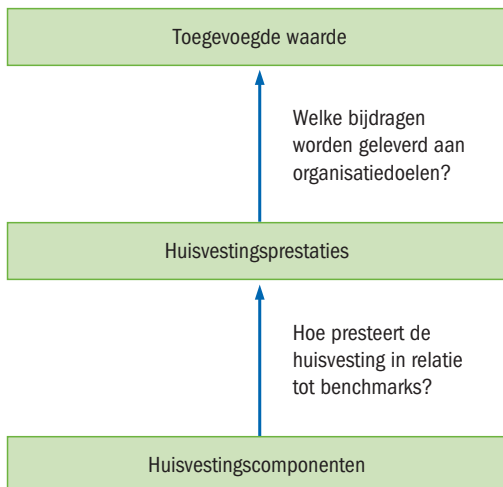
1.3.3 Relatie tussen toegevoegde waarde van huisvesting, huisvestingsprestaties en huisvestingscomponenten

Een goed begrip van de wijze waarop huisvestingsprestaties tot toegevoegde waarde kunnen leiden is essentieel voor de huisvestingsmanager. Huisvesting genereert uitsluitend toegevoegde waarde voor een organisatie *indien en voor zover* de huisvestingsprestaties bijdragen aan het realiseren van haar strategische doelen. Zo kan een renovatie van een gebouw toegevoegde waarde opleveren voor een organisatie die haar imago wil verbeteren, maar niet voor een organisatie die tevreden is over haar imago. Het afstoten van vastgoed kan waarde toevoegen voor een organisatie die op korte termijn behoefte heeft aan liquide middelen, maar niet voor een organisatie die op lange termijn wil profiteren van de waardeontwikkeling van vastgoed.

Het onderscheid en de relaties tussen de kernbegrippen toegevoegde waarde van huisvesting, huisvestingsprestaties en huisvestingscomponenten worden schematisch weergegeven in figuur 1.2. De daarin opgenomen vragen geven aan dat inzicht in huisvestingsprestaties ontstaat door vergelijking van generieke, organisatie-onafhankelijke benchmarks (vaak kentallen gebaseerd op de prestaties binnen een peergroup van vergelijkbare organisaties, zie ook paragraaf 5.5), terwijl toegevoegde waarde altijd gerelateerd is aan specifieke doelen van de organisatie in kwestie. Waar huisvestingsprestaties kunnen worden gespiegeld aan algemeen erkende normen, is de toegevoegde waarde van huisvesting juist organisatiespecifiek. Het beoordelen van huisvestingsprestaties is een kwestie van *meten*; de toegevoegde waarde van huisvesting wordt bepaald door de geleverde prestaties te *waarderen*.

Benchmarks

FIGUUR 1.2 Onderscheid tussen en samenhang van toegevoegde waarde, huisvestingsprestaties en huisvestingscomponenten



Rentabiliteit
totaal vermogen

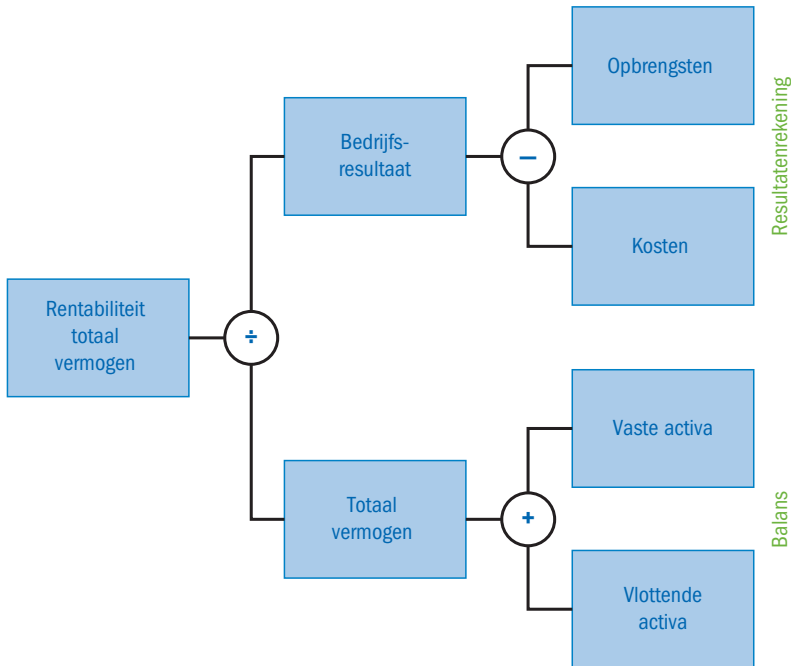
DuPont-schema

1.4 Bedrijfseconomische impact van huisvesting

Kosten, opbrengsten en (toegevoegde) waarde van huisvesting komen direct of indirect tot uitdrukking in de financiële prestaties van de organisatie. In bedrijfseconomische termen bestaan de financiële prestaties uit de winst-en-verliesrekening (ook wel resultatenrekening genoemd) en de balans plus de daaruit af te leiden ratio's voor liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en activiteit (Heezen, 2012).

Een belangrijke graadmeter voor de winstgevendheid van een organisatie is de ratio rentabiliteit totaal vermogen (Return on Investment). Deze ratio relateert het bedrijfsresultaat aan het totaal (gemiddeld) geïnvesteerde vermogen. De relaties tussen huisvesting en de belangrijkste onderdelen van de winst-en-verliesrekening en de balans kunnen worden weergegeven met een zogenoemd DuPont-schema (genoemd naar het chemiebedrijf dat dit schema als eerste gebruikte); zie figuur 1.3. Dit schema laat zien hoe huisvesting langs drie wegen kan bijdragen aan winstgevendheid: door verhoging van de omzet, door verlaging van de kosten en door verlaging van het geïnvesteerde vermogen.

FIGUUR 1.3 Vereenvoudigd DuPont-schema



Bron: Heezen 2012, bewerkt

1.4.1 Huisvesting in relatie tot opbrengsten

Huisvesting kan direct en indirect effect op de opbrengsten hebben.

Direct effect van huisvesting op de opbrengsten

Van opbrengsten van huisvesting in de winst-en-verliesrekening is alleen sprake bij verkoop van vastgoed (incidentele baten) en bij (onder)verhuur van ruimte. Bij veel organisaties is hier niet of nauwelijks sprake van. Het gaat hier om een direct effect van huisvesting op de opbrengsten.

Indirect effect van huisvesting op de opbrengsten

In hoeverre huisvesting bijdraagt aan de omzet, valt niet af te lezen uit de winst-en-verliesrekening, maar deze bijdrage kan substantieel zijn. Denk hierbij aan de opbrengstverhogende vormen van toegevoegde waarde die we in paragraaf 1.2 hebben genoemd, zoals verhoging van de arbeidsproductiviteit en ondersteuning van marketingdoelen. Dit zijn indirecte effecten van huisvesting op de opbrengsten: dankzij een optimale werkomgeving kunnen de medewerkers meer omzet genereren of de omzet stijgt doordat de bedrijfslocaties goed bereikbaar zijn voor klanten en zij het imago ondersteunen. Het lastige is, dat het bedrijf slechts kan gissen naar het percentage van de omzet(stijging) dat te danken is aan de huisvesting. De betreffende effecten laten zich moeilijk in geld uitdrukken en causale verbanden zijn moeilijk (aantoonbaar) te leggen. Dit geldt overigens evenzeer voor andere middelen die gericht zijn op omzetverhoging, zoals opleidingen en advertentiecampagnes.

1.4.2 Huisvesting in relatie tot kosten

Ook in de kostensfeer zijn directe en indirecte effecten van huisvesting te onderscheiden.

Direct effect van huisvesting op de kosten

Tot de categorie directe effecten van huisvesting op de kosten behoren alle huur- en servicekosten (in het geval van huur), rente, aflossing en afschrijving (ten gevolge van investeringen, bijvoorbeeld voor het verwerven, verbouwen en inrichten van gebouwen) en overige gebouwgebonden exploitatiekosten als onderhouds-, energie- en schoonmaakkosten, belastingen en verzekeringen. Daarnaast worden soms andere kostenposten meegerekend, zoals kosten voor verhuizingen, receptie, beveiliging en catering en de personeelskosten van een huisvestings- en/of facilitaire afdeling.

Exploitatiekosten

Huisvestingskosten

De optelsom geeft alle indirecte en directe huisvestingskosten of totale gebruikskosten (Total Occupancy Costs). In de praktijk worden door verschillende organisaties verschillende definities van dit begrip gebruikt. Omdat het interessant kan zijn de huisvestingskosten van verschillende locaties of organisaties met elkaar te vergelijken (benchmarken), zijn de afgelopen jaren verschillende initiatieven genomen om tot eenduidige kostendefinities te komen, zoals de International Total Occupancy Cost Code (ITOCC) van IPD Occupiers en de Netherlands Facility Costs Index (NFC Index[®]; gebaseerd op NEN 2748).

De NFC Index[®] 2010 voor kantoorhoudende organisaties bedroeg €9.990 per werkplek (inclusief ICT-voorzieningen en alle facilitaire diensten; bron: www.nfc.nl). Dit bedrag geeft aan dat de kosten van een werkplek significant zijn in relatie tot de loonkosten (gemiddeld €51.000 per fte in 2010; bron: www.cbs.nl).

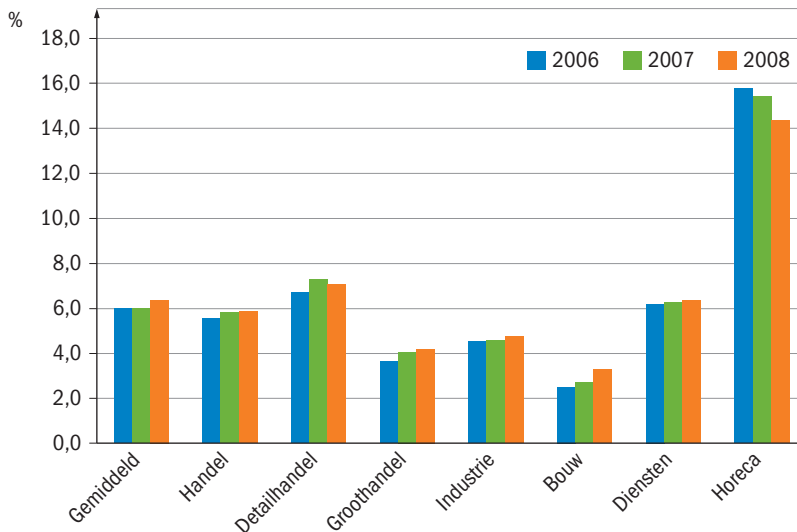
Hoe groot het effect van (veranderingen in) de huisvestingskosten op de totale kosten is, is sterk afhankelijk van de kostenstructuur van de organi-

satie. Voor een energiebedrijf, dat zeer grote bedragen besteedt aan de inkoop en productie van energie, vormen de huisvestingskosten slechts een klein deel van de bedrijfskosten, dus daar heeft een verhoging of verlaging van de huisvestingskosten een bescheiden effect op de totale bedrijfskosten. Voor de meeste dienstverlenende organisaties is dit effect groter, omdat de huisvestingskosten qua grootte de tweede of derde kostenpost vormen, na de personeelskosten en soms ook de ICT-kosten.

Veel organisaties geven hun huisvestingskosten weer als percentage van hun omzet, zodat duidelijk is in hoeverre ze zich die huisvesting kunnen permitteren (affordability-ratio) en omdat ze dit kengetal, mits het is gebaseerd op een gemeenschappelijke kostendefinitie, kunnen vergelijken met soortgelijke organisaties (benchmarken). Uit een studie in het midden- en kleinbedrijf blijkt dat horecaondernemers in relatie tot hun omzet veel geld besteden aan huisvesting en bouwbedrijven relatief weinig; zie figuur 1.4.

Affordability-ratio

FIGUUR 1.4 Huisvestingskosten als percentage van de omzet in verschillende sectoren in het midden- en kleinbedrijf



Bron: Deloitte, 2009

Indirect effect van huisvesting op de kosten

De indirecte effecten van huisvesting op de kosten zijn minstens zo belangrijk als de directe effecten. Het gaat bij het indirecte effect om de invloed die huisvesting heeft op de efficiency van het primaire proces. Hierbij valt te denken aan het reduceren van het ziekteverzuim door het binnenklimaat te verbeteren en aan het versnellen van de fysieke productie- en distributieprocessen door de logistiek te optimaliseren. Bij de bloemveilingen van FloraHolland zijn de afstanden die de karren met bloemen moeten afleggen binnen de gebouwencomplexen medebepalend voor het aantal mensen dat moet worden ingezet voor intern transport en daarmee uiteindelijk voor de kostprijs van een boeket bloemen. Bij zorginstellingen is de benodigde personeelsinzet mede afhankelijk van het ontwerp van de gebouwen; zie het voorbeeld.

VOORBEELD

Kosteneffecten van huisvesting in het primaire proces van een verpleeghuis

In het onderzoek met de naam Design Effectiveness bij verpleeghuizen (Siegelaar, 2010) is gekeken naar de verschillen in het vastgoedconcept van verpleeghuizen (schaalgrootte, lay-out) en naar de effecten van het zogenoemde healing-environment-principe (een goed ontworpen omgeving ondersteunt het genezings- en behandelproces) op het welbevinden, de zorgvraag en het medicijngebruik van cliënten. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat een goede toepassing van het healing-environment-principe het welbevinden van gebruikers verbetert, dat cliënten minder onrustig zijn en dat zij minder probleemgedrag vertonen. Ook blijken medewerkers productiever te zijn in een stimulerende

omgeving en blijkt het aantal burn-outklachten te verminderen. De effecten van verschillen in huisvesting op de kosten van het primaire zorgverleningsproces bleken divers. Het groepswonenconcept heeft een verbeterd welbevinden van gebruikers tot gevolg. Dit verbeterd welbevinden uit zich in een verlaagd gebruik van psychofarmaca onder bewoners en minder ziekteverzuim bij personeel dat slechts de helft is van het ziekteverzuim op locaties met afdelingswonen. De exploitatie van kleinschalig groepswonen is echter duurder door een hogere personeelsbezetting per plaats. Hoe groot het verschil in exploitatiekosten is, hangt af van de groepsgrootte en de mate van clustering van groepen.

1.4.3 Huisvesting in relatie tot vermogen

Als een organisatie vastgoed in eigendom heeft, wordt de boekwaarde van dat vastgoed op de balans opgenomen als een onderdeel van de vaste activa. Onder invloed van nieuwe internationale boekhoudregels gaat dit bij veel grote organisaties ook gelden voor huurcontracten; zie het artikel 'Vastgoed kruipt langzaam uit de dode hoek van bedrijfsstrategie' (en ook paragraaf 7.3). Ook worden grotere investeringen in verbouw en (her)inrichting op de balans geactiveerd.

FINANCIËEL DAGBLAD, 25 AUGUSTUS 2011

Vastgoed kruipt langzaam uit de dode hoek van bedrijfsstrategie

De afgelopen decennia heeft het Nederlands bedrijfsleven zijn vastgoedbezit wel wat afgebouwd. Onderzoek van PriceWaterhouseCoopers (PwC), dat terug gaat tot 1994, laat zien dat het percentage onroerend goed als deel van het totale balansbezit sindsdien van 20% gekrompen is tot circa 12% in 2009.

Dat veel bedrijven een deel van hun vastgoed de afgelopen jaren op afstand hebben gezet, komt vooral doordat zij gebruik zijn gaan maken van de zogeheten 'sale en leaseback'-constructie (zie subparagraaf 5.1.3). Met die financieringsvorm kon de chief financial officer (cfo) door te gaan huren meer eigen vermogen vrijspelen, en hoefde hij bovendien zijn hoofd niet

langer te breken over lastige strategische vastgoedbeslissingen.

Nu de boekhoudstandaard voor Europese beursgenoteerde bedrijven, de IFRS, met ingang van 2013 een eind maakt aan de voordelen van huren, staat vastgoed opeens weer volop op de bestuursagenda. Want onder de nieuwe afspraken moeten ook huurverplichtingen contant gemaakt worden op de balans. De gevolgen van de nieuwe regels zijn groot, waarschuwen accountants. Zij hebben er een lucratieve dagtaak aan het bedrijfsleven op de omvangrijke implicaties te wijzen.

Niet alleen de raad van bestuur zal zich straks meer met het vastgoedbeleid bemoeien, ook aandeelhouders hebben dan een mening. Beursgenoteerde bedrijven worden straks tegen de meetlat gehouden, analisten komen met nieuwe ratio's. Met de nieuwe boekhoudregels is het niet zo ingewikkeld meer de huurverplichtingen af te zetten tegen de winst of de omzet. De vastgoedafdeling kan dan vragen verwachten van de financiële topman, maar ook van toezicht- en aandeelhouders.

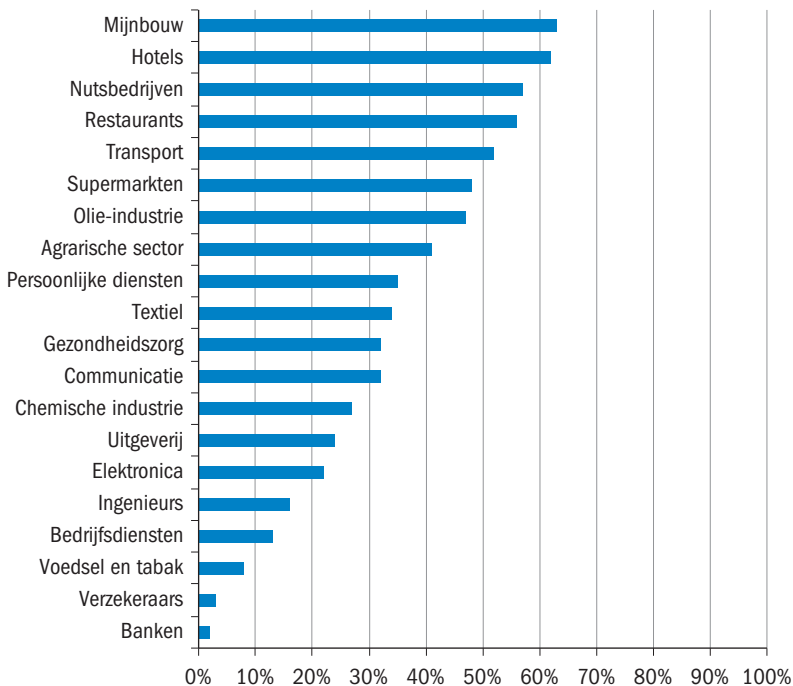
Vastgoedratio

Het effect van huisvesting op de vermogensstructuur van een organisatie is in de eerste plaats afhankelijk van het vermogensbeslag of de vastgoedratio. De vastgoedratio is de verhouding tussen de totale boekwaarde van het vastgoed en de totale activa.

Deze verhouding verschilt sterk per organisatie, waarbij er opvallende verschillen zijn tussen branches. Uit een internationaal onderzoek is gebleken dat vastgoed gemiddeld 28% van het totale vermogen in beslag neemt, met een bandbreedte van 2 tot 63% (Brounen & Eichholtz, 2003); zie figuur 1.5.

Vastgoedratio

FIGUUR 1.5 Vastgoedratio per branche



Bron: Brounen & Eichholtz, 2003

De grote bandbreedte kan worden toegeschreven aan een combinatie van twee factoren:

- 1 De eerste factor is de mate waarin andere activa nodig zijn voor de bedrijfsvoering. Een hotel of een restaurant heeft bijvoorbeeld naast het vastgoed relatief weinig bezittingen, terwijl een bank of verzekeraar grote bedragen investeert in allerlei assets, als onderdeel van het primaire proces.
- 2 De tweede factor is de verhouding tussen huur en eigendom (in dit onderzoek speelden de nieuwe boekhoudregels voor het op de balans activeren van huurcontracten nog geen rol). Kantoorhoudende organisaties in de profitsector huren bijvoorbeeld meestal, terwijl productiebedrijven vaak veel vastgoed in eigendom hebben.

Vermogensbeslag van vastgoed

Elke euro die een organisatie heeft geïnvesteerd in vastgoed, is niet meer beschikbaar voor andere investeringen of voor het verlagen van schulden. De beschikbaarheid voor andere investeringen is vooral van belang voor groeiende bedrijven die veel kapitaal nodig hebben om de groei te financieren, immers 'de kost gaat voor de baat uit'. Jumbo Supermarkten (zie het voorbeeld in subparagraaf 1.2.2) verwerft nieuwe locaties om die reden bij voorkeur in huur, niet in eigendom.

De beschikbaarheid voor het verlagen van schulden speelt vooral wanneer een organisatie het financieel moeilijk heeft. Het afstoten van vastgoed maakt dan regelmatig deel uit van een reddingsoperatie. We zagen dit al in het krantenartikel over zorginstelling Philadelphia in paragraaf 1.1. Ook bij KPN is de afgelopen jaren veel vastgoed verkocht en teruggehuurd (sale-and-lease-back) om de schuldenproblematiek te verlichten; zie het voorbeeld. Overigens geldt hierbij dat het verkopen (en terughuren) van vast-

Sale-and-lease-back

VOORBEELD

Overleven en investeren dankzij de verkoop van vastgoed

Eind jaren negentig van de vorige eeuw belandde KPN in grote financiële problemen, ondanks stijgende omzetten in de mobiele telefonie. Met name door de overname van het Duitse telecombedrijf E-Plus en de aankoop van UMTS-licenties was de schuldenlast in 2001 opgelopen tot ruim 23 miljard euro.

Jarenlang stond het financiële beleid van KPN in het teken van het terugdringen van deze 'loden' schuldenlast. Dit lukte uiteindelijk onder meer door het verkopen – en in sommige gevallen terughuren via een sale-and-lease-backtransactie – van veel vastgoed. Deze strategie werd de daaropvolgende jaren met succes voortgezet. Zo werd in 2007 een kantoor aan de Rotterdamse

Coolsingel voor 42 miljoen euro verkocht. In die jaren vormde de verkoop van vastgoed een belangrijke financieringsbron voor grote investeringen, onder meer in de aanleg van glasvezelkabels door heel Nederland. In 2008 werkte deze strategie niet meer, als gevolg van de kredietcrisis. Onder de krantenkop 'KPN mist miljoenen door vastgoedflop' werd gemeld dat in het eerste halfjaar van 2008 niet de geplande 300 miljoen, maar slechts 7 miljoen euro werd binnengehaald door de verkoop van vastgoed, doordat potentiële kopers de financiering niet rond kregen bij de banken.

Bron: *Computable*, 5 juni 2001; de *Volkskrant*, 24 juli 2008

goed slechts eenmaal kan worden toegepast en dat het succes sterk afhankelijk is van actuele marktomstandigheden. Verkopen en terugkopen van vastgoed wordt de laatste jaren vaak toegepast als strategie om het vermogensbeslag van vastgoed te reduceren (balansverkortings). Nieuwe boekhoudregels (IFRS: International Financial Reporting Standards) zullen ertoe leiden dat deze strategie in de toekomst veel minder vaak wordt toegepast, doordat deze regels leiden tot een veel kleiner verschil tussen het vermogensbeslag bij eigendom en het vermogensbeslag bij huur.

Balansverkortings
IFRS

1

Rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit

Uit het DuPont-schema (figuur 1.3) is af te leiden dat vastgoed, als bestanddeel van de vaste activa, invloed heeft op de rentabiliteit (winstgevendheid) van een organisatie. Deze invloed is groter naarmate het vastgoed een groter beslag legt op het totale vermogen (hogere vastgoedratio). Of het effect positief of negatief is, hangt af van het rendement dat kan worden toegeschreven aan het vastgoed. In de vakliteratuur bestaat consensus over het inzicht dat het rendement op vastgoed over het algemeen lager ligt dan het rendement op de kernactiviteiten van een normaal renderend bedrijf (Kets & Crassee, 2004). Dit impliceert: hoe minder vastgoed op de balans, hoe positiever het effect op de winstgevendheid. Hier moeten we echter twee kanttekeningen bij plaatsen:

Rentabiliteit

- 1 In de onderliggende studies wordt alleen gekeken naar het vastgoedrendement conform de definitie die vastgoedbeleggers hanteren. Dit betreft de waardeontwikkeling van het vastgoed en de eventuele inkomsten uit verhuur. Indirecte effecten van huisvesting die leiden tot hogere opbrengsten of lagere kosten van het primaire proces (zie de subparagrafen 1.3.1 en 1.3.2), worden buiten beschouwing gelaten.
- 2 Het rendement op de kernactiviteiten verschilt sterk per organisatie. Voor een gemiddeld adviesbureau ligt dit rendement bijvoorbeeld veel hoger dan in een gemiddeld productiebedrijf, omdat een adviesbureau weinig hoeft te investeren in bedrijfsmiddelen en een productiebedrijf juist veel. In een non-profitorganisatie is in principe helemaal geen sprake van financieel rendement.

Behalve op de rentabiliteit heeft huisvesting op de balans ook effect op de solvabiliteit. De solvabiliteit is de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Deze is voor elke organisatie belangrijk, omdat ze bepalend is voor de leencapaciteit: hoe beter de solvabiliteit, hoe gemakkelijker een organisatie vreemd vermogen kan verwerven. In het algemeen is het voor de solvabiliteit ongunstig om vastgoed op de balans te hebben, indien dit wordt gefinancierd met vreemd vermogen (bijvoorbeeld in de vorm van een hypothecaire lening). Ter nuancering moet worden opgemerkt dat eigendomsvastgoed, als relatief waardeverste asset, vaak tegen gunstiger voorwaarden met vreemd vermogen kan worden gefinancierd dan bezittingen die minder waardeverste zijn, zoals transportmiddelen en machines; vastgoed kan dus in beginsel goed worden gebruikt als onderpand voor een lening. Financiering met eigen vermogen is ongunstig voor de liquiditeit, omdat vaste activa niet kunnen worden aangewend om te voldoen aan kortlopende schulden.

Solvabiliteit

Liquiditeit

De genoemde effecten op rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit verklaren waarom financieel directeurs vaak zoeken naar mogelijkheden om de hoeveelheid vastgoed op de balans te minimaliseren.

Boekwaarde versus marktwaarde

De boekwaarde van de huisvesting wordt elk jaar verlaagd als gevolg van afschrijving; het bedrag van de afschrijving wordt als kostenpost opgenomen in de verlies-en-winstrekening. Er bestaan verschillende methoden voor de wijze van waarderen en afschrijven en hierbij moet rekening worden gehouden met allerlei boekhoudkundige en fiscale richtlijnen. Idealiter komt de boekwaarde overeen met de marktwaarde, maar in de praktijk is er vaak een positief of negatief verschil.

Stille reserve

Als de boekwaarde lager is dan de marktwaarde, is er sprake van een stille reserve. De huisvestingskosten lijken dan relatief laag te zijn, maar in werkelijkheid blijft een deel van de vermogenskosten verborgen omdat het betreffende vermogen geen rendement oplevert. In de praktijk kan dit ertoe leiden dat een organisatie 'gevangen' zit in een gebouw, omdat elke verhuismogelijkheid (schijnbaar) resulteert in hogere huisvestingskosten. Stille reserves kunnen een onderneming ook kwetsbaar maken voor vijandige overnames: sommige investeerders zijn gericht op zoek naar bedrijven met een lage beurswaarde en grote stille reserves, om deze na overname te splitsen en de reserves te gelde te maken.

Als de boekwaarde hoger ligt dan de marktwaarde, ontstaat het probleem dat bij verkoop een boekverlies moet worden geïncasseerd. Met dit probleem kampen op dit moment veel vastgoedeigenaren.

Omdat de ontwikkeling van marktwaardes onvoorspelbaar is, is het raadzaam (en bij steeds meer organisaties ook verplicht) dat de organisatie de boekwaardes periodiek bijstelt op basis van taxaties.

1.4.4 Rendement op investeringen in huisvesting

Samenvattend kunnen we stellen dat investeringen in huisvesting over het algemeen een negatieve invloed hebben op de balansstructuur van een organisatie. Deze negatieve invloed moet worden afgewogen tegen het rendement op de investeringen in huisvesting. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen vier verschillende vormen van rendement:

- 1 directe opbrengstverhoging, dankzij de verkoop van (in waarde gestegen) vastgoed en huurinkomsten;
- 2 indirecte opbrengstverhoging, doordat een betere ondersteuning van de organisatie leidt tot een hogere omzet;
- 3 directe kostenreductie, door de hoeveelheid huisvesting en/of de huisvestingskosten per vierkante meter te verlagen;
- 4 indirecte kostenreductie, doordat een betere ondersteuning van de organisatie leidt tot lagere kosten in het primaire proces.

Deze vier vormen van rendement zijn vanuit hun aard ongelijksoortig. De directe vormen zijn relatief eenvoudig in geld uit te drukken, bij de indirecte vormen is dit moeilijk of zelfs onmogelijk. Het rendement in de kostensfeer is redelijk goed te voorspellen en op korte termijn te realiseren, het rendement in de opbrengst sfeer is minder voorspelbaar en vraagt een langere adem. Deze ongelijksoortigheid vormt een kernaspect van besluitvorming over investeringen in huisvesting: in een integrale business case moeten, per alternatief, verschillende vormen van rendement in ogenschouw worden genomen (zie hoofdstuk 8).

Omdat directe kostenreductie, in vergelijking tot de drie andere vormen van rendement, het meest voorspelbaar en het eenvoudigst in geld uit te drukken is en bovendien relatief snel tot effect kan leiden, wordt hier in de praktijk vaak op gefocust. Dit kan een goede insteek zijn, omdat elke euro die

Directe
opbrengst-
verhoging

Indirecte
opbrengst-
verhoging

Directe
kostenreductie

Indirecte
kostenreductie

op de directe kosten van huisvesting wordt bespaard, in principe direct wordt toegevoegd aan het bedrijfsresultaat. Vooral organisaties die opereren met een kleine winstmarge en die weinig invloed kunnen uitoefenen op andere kostenposten, kunnen op deze manier veel toegevoegde waarde realiseren. Denk aan een fabriek die voor zijn inkoop afhankelijk is van de prijzen op de grondstoffenmarkten en waar door robotisering relatief weinig mensen werken; op de grondstofkosten heeft het management weinig invloed en de arbeidskosten zijn al laag, waardoor huisvesting een van de weinige posten is waar het management naar kan kijken om tot substantiële besparingen te komen.

In veel situaties leidt een eenzijdige focus op directe kostenreductie echter tot belangrijke risico's en gemiste kansen in relatie tot de andere vormen van rendement (penny wise, pound foolish). Dit komt doordat huisvestingskosten een relatief klein bedrag vormen in relatie tot de totale bedrijfskosten en in relatie tot de omzet. We illustreren dit belangrijke inzicht met een eenvoudig rekenvoorbeeld.

VOORBEELD

Rekenvoorbeeld financiële effecten

Bij een fictieve organisatie komen de totale kosten uit op €90 miljoen, waarvan €10 miljoen huisvestingskosten en €50 miljoen personeelskosten, en de omzet bedraagt €100 miljoen. Een reductie van de huisvestingskosten met 5% zou dan €0,5 miljoen opleveren, een reductie van de personeelskosten met 5% zou €2,5 miljoen opleveren en een verhoging van de omzet met 5% zou €5 miljoen opleveren. Dit betekent dat de reductie van de huisvestingskosten een winststijging van 5% zou opleveren, de reductie van de personeelskosten een winststijging van 25%.

De verhoging van de omzet zou in theorie maximaal 50% extra winst kunnen opleveren; de werkelijke winststijging is echter

sterk afhankelijk van de kostenstructuur van de betreffende organisatie. Wanneer elke euro extra omzet gepaard gaat met extra productie- of inkoopkosten (bijvoorbeeld in een winkel of een fabriek), dan moeten die kosten in mindering worden gebracht op de omzetstijging om de reële winststijging te kunnen bepalen. Bij een dienstverlenende organisatie, waarbij de omzet sterk gerelateerd is aan de arbeidsproductiviteit van de medewerkers (bijvoorbeeld een advocatenkantoor of een reclamebureau), is dit veel minder aan de orde. Bij dergelijke organisaties kan een betere ondersteuning van het werkproces, de cultuur of het imago via een klein effect op de omzet, resulteren in een zeer significante stijging van de winst.

Tot besluit van deze subparagraaf is het van belang om op te merken dat financiële berekeningen zelden toereikend zijn om een weloverwogen beslissing te nemen over investeringen in huisvesting. We hebben gezien dat een deel van het rendement (en soms het belangrijkste deel) ontstaat door indirecte effecten die moeilijk te voorspellen en/of in euro's uit te drukken zijn. Bovendien is er soms sprake van toegevoegde waarde die helemaal buiten de kaders van een bedrijfseconomische analyse valt, zoals reductie van CO₂-uitstoot, instandhouding van cultureel erfgoed of beperking van veiligheids- en gezondheidsrisico's.

Samenvatting

- Huisvesting is een strategisch bedrijfsmiddel dat – vanwege de baten en kosten, complexiteit en risico's – structurele, professionele management-aandacht verdient.
- Huisvesting genereert toegevoegde waarde voor een organisatie indien en voor zover de huisvestingsprestaties bijdragen aan de realisatie van haar strategische doelen.
- Omdat organisaties sterk verschillen qua primair proces en strategie, moet hun huisvestingsstrategie op maat worden ontwikkeld.
- Een optimale inzet van huisvesting vraagt om goede afstemming met de strategieën ten aanzien van de andere belangrijke bedrijfsmiddelen: personeel, financiën, ICT en kennis.
- Huisvestingsprestaties worden bepaald door het samenspel van de componenten waaruit de huisvestingsportefeuille is opgebouwd, zoals locaties, gebouwen, (werk)plekken, financieringsconstructies, inrichtingsconcepten, gebruiksafspraken en gebouwgebonden facilitaire diensten.
- Huisvestingsprestaties kunnen worden gemeten en vergeleken met benchmarks.
- Huisvesting heeft zowel direct via exploitatiekosten, inkomsten uit verkoop en verhuur en waarde(ontwikkeling) als indirect via positieve en negatieve effecten op het primaire proces, invloed op de financiële resultaten en de financiële gezondheid van een organisatie.