

Huisvestingsmanagement

Van strategie tot exploitatie



Noordhoff Uitgevers

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

2^e herziene druk

Huisvestingsmanagement

Van strategie tot exploitatie

Auteurs:

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Co-auteurs:

Mathieu Bronneberg: hoofdstuk 11
Pieter Frederix: hoofdstuk 13

Redactieadviescommissie:

Ronald Beckers	Mark Mobach
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

Tweede herziene druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen – Amsterdam)

Omslagillustratie: Medibank Place, Melbourne. Ontwerp: International design practice HASSELL. Foto: © Earl Carter

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

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.



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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) 978-90-01-87342-4

ISBN 978-90-01-87324-0

NUR 163

Ten geleide

De wereld om ons heen verandert en ook nog eens in een rap tempo. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. De afgelopen jaren zijn de eisen om arbeidsproductief te kunnen zijn wezenlijk veranderd. De balans in werk en privé verschuift en we zijn veel mobieler en flexibeler geworden. Daarmee verandert ook onze vraag naar huisvesting. De noodzaak om vastgoed en faciliteiten bij elkaar te laten komen is daarbij een cruciale factor. Onze leden, facility managers en corporate real estate managers, zijn samen verantwoordelijk voor het huisvesten van organisaties.

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 de 'war for talent'. Daarnaast groeit het besef dat aan huisvesting grote kosten en risico's zijn verbonden. Door deze ontwikkelingen nemen de complexiteit en integraliteit van de huisvestingsvraagstukken toe. Dit vraagt om professionalisering van het vakgebied, een van de speerpunten van onze beide verenigingen.

Professionalisering van het vakgebied staat of valt 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.

Natalie Hofman
voorzitter FMN
(www.fmn.nl)

Wout-Jan Ykema
voorzitter CREME Nederland
(www.cremenederland.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 (vastgoed-economische aspecten) en Jan Ekke de Vries (businesscasemanagement). 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.

Eerste druk goed ontvangen

De eerste druk van *Huisvestingsmanagement* uit 2012 is goed ontvangen. Het boek wordt op veel hogescholen als lesmateriaal gebruikt, voor kennis-

overdracht, werkstukken en tentamens, bijvoorbeeld in modules over huisvesting, corporate real estate management, vastgoedmanagement, facility management, en organisatiegericht huisvesten. Het boek wordt ook geregeld door mensen uit de praktijk geraadpleegd, als input voor strategische huisvestingsbeslissingen of het ondersteunen van tactische of operationele beslissingen. Op de website van Noordhoff waarderen docenten het boek gemiddeld met een acht. Bij bol.com geven de reviewers vier sterren. Uit het veld ontvingen we onder meer de volgende reacties:

Binnen de opleiding Facility Management heb ik gekozen voor de specialisatie Corporate Real Estate Management. Dit leertraject focust zowel op vastgoed als op het belang van de gebruiker. Het boek Huisvestingsmanagement heeft aan deze combinatie een prima bijdrage geleverd.

Laura Noord, MSc-student Hanzehogeschool Groningen.

Ik vind het een zeer helder boek. We gebruiken het voor het vak CREM in het tweede jaar van de opleiding BTB. Volgens mij is het boek zo goed als compleet.

Arne van Overmeeren, voormalig docent Hogeschool Utrecht.

Het boek is zeer geschikt voor Facility Management-studenten in het derde en vierde jaar van hun opleiding. Het is compleet, overzichtelijk geschreven en handig en logisch ingedeeld. Je kunt er lesstof uit halen en studenten met opdrachten aan de slag laten gaan. Het is op dit moment het enige boek dat volledig voldoet aan de kwalificatie 'prima passend voor hbo-onderwijs'.

Jos Barnhoorn, docent Facility Management, Hogeschool Inholland.

We zijn heel enthousiast over het boek. Het vult een gat in de onderwijsliteratuur. Het boek is heel compleet en goed onderbouwd met wetenschappelijke bronnen en onderzoeken. Ook de structuur van het boek is heel sterk. Het omvat alle belangrijke aspecten waar we onze studenten kennis mee willen laten maken. Studenten gebruiken het boek ter ondersteuning bij hun project, waarbij ze een strategisch huisvestingsplan moeten maken voor een organisatie.

Ronald Beckers en Jacqueline Holty, docenten Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Een zeer prettig leesbaar handboek, waarin de theorie wordt verduidelijkt met aansprekende praktijkvoorbeelden. Zeer geschikt voor de beginnende professional, maar ook voor ervaren huisvestingmanagers en adviseurs, als overzichtelijk naslagwerk, waarin alle aspecten van huisvestingsmanagement goed onderbouwd aan de orde komen. Bovenal is het boek verplichte literatuur voor bestuurders van organisaties met omvangrijke huisvesting, opdat zij het werkterrein van hun huisvestingmanager goed kunnen doorgronden en de relevantie van huisvesting voor de organisatiestrategie onderkennen.

Olaf G. Ooijevaar, huisvestingsadviseur.

Wat Huisvestingsmanagement een erg waardevol boek maakt is dat het vele aspecten belicht op basis van de meest recente inzichten uit de managementliteratuur en gebruik maakt van inzichtelijke modellen. Het boek is rijk geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Het resultaat is een sterk handboek voor professioneel huisvestingsmanagement dat geschikt is voor de student die het allemaal nog moet leren en ook uitstekend van pas komt als naslagwerk voor de volwassen huisvestingsmanager.

Michael Geerdink, boekbespreking in *Facility Management Magazine*.

Waarom een tweede druk?

Zoals elk boek is ook ons boek een momentopname. Net als organisaties en hun huisvesting, wordt het vakgebied huisvestingsmanagement beïnvloed door nieuwe opvattingen, nieuwe technische mogelijkheden, de politieke en economische context en trends op het gebied van vastgoed en facility management. We hebben daarom in deze tweede druk een aantal onderwerpen verder uitgewerkt en met nieuwe teksten, voorbeelden en casuïstiek allerlei nieuwe ontwikkelingen opgenomen.

In het laatste (nieuwe) deel stellen we de vraag welke toekomstige veranderingen in het vakgebied en de rol van de huisvestingsmanager te verwachten zijn. Anders dan de andere hoofdstukken is dit deel niet alleen gebaseerd op de literatuur en praktijkvoorbeelden, maar ook op onze persoonlijke verwachtingen. Daarmee is dit deel zowel opiniërend als agenderend.

Naast het boek kunnen de lezers gebruikmaken van aanvullend materiaal op de website www.huisvestingsmanagement.noordhoff.nl. Op deze site staan per hoofdstuk een aantal oefenvragen (multiplechoice- en open vragen), de figuren en tabellen en de samenvatting van het hoofdstuk. Het is de bedoeling om de informatie op de website met enige regelmaat aan te vullen met nieuwe praktijkcases, relevante artikelen, filmpjes, flietscolleges en nieuwe oefenvragen en opgaven. Input hiervoor van docenten en studenten is van harte welkom.

We hopen dat deze tweede druk opnieuw zijn weg vindt in het (hoger) onderwijs en de praktijk en dat het voor zowel studenten als professionals en academici inspiratie biedt voor het bestuderen en uitoefenen van het prachtige vak huisvestingsmanagement.

Jan Gerard Hoendervanger
Theo van der Voordt
Jaap Wijnja

Groningen/Delft, November 2016

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 23
 - 1.4 Bedrijfseconomische impact van huisvesting 26
- 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 63

4 Vraaganalyse: van organisatieanalyse naar huisvestingsbehoefte 67

- 4.1 Strategisch sturen op huisvesting begint bij de vraag 67
 - 4.2 Organisatiegericht huisvesten 68
 - 4.3 Interne organisatieanalyse met het 7S-model 73
 - 4.4 Interne organisatieanalyse met de Balanced Score Card en het INK-model 77
 - 4.5 Waardeoriëntaties 79
 - 4.6 Externe analyse met de DESTEP-analyse 81
 - 4.7 SWOT-analyse van de organisatie 85
 - 4.8 Input voor de huisvestingsstrategie 86
- Samenvatting 88

- 5 Aanbodanalyse: kenmerken en prestaties 89**
 - 5.1 Inventarisatie van het aanbod 89
 - 5.2 Waarderen van de kenmerken 96
 - 5.3 Meten van de huisvestingsprestaties 99
 - 5.4 Kiezen van Key Performance Indicators 111
 - 5.5 Benchmarking 114
 - 5.6 SWOT-analyse van de huisvesting 121
[Samenvatting 122](#)

- 6 Afstemmen van vraag en aanbod 125**
 - 6.1 Afstemmen van de huisvestingsstrategie op de organisatiestrategie 125
 - 6.2 Dynamische vraag versus statisch aanbod 128
 - 6.3 Toets op toegevoegde waarde 130
 - 6.4 Kiezen uit verschillende strategieën 141
[Samenvatting 142](#)

- 7 Stappen en instrumenten 145**
 - 7.1 DAS-frame: huisvestingsstrategie in vier stappen 145
 - 7.2 HK-model: procesmodel voor een (her)huisvestingsplan in vier stappen 147
 - 7.3 Value Adding Management-model: sturen op toegevoegde waarde 153
 - 7.4 Tools voor preventie en reductie van leegstand 155
 - 7.5 Scenarioanalyse 162
 - 7.6 Componenten van een strategisch huisvestingsplan 163
[Samenvatting 165](#)

DEEL 3

Implementeren van de huisvestingsstrategie 167

- 8 Van strategie naar besluitvorming 171**
 - 8.1 Verbeteren van prestaties 171
 - 8.2 Businesscase 176
 - 8.3 Besluitvormingsproces 192
[Samenvatting 198](#)

- 9 Programmeren 199**
 - 9.1 Doel van een programma van eisen 200
 - 9.2 Opbouw en inhoud van een programma van eisen 200
 - 9.3 Organisatieconcept en huisvestingsconcept 206
 - 9.4 Fasen in de ontwikkeling van het programma van eisen 210
 - 9.5 Formuleren en visueel weergeven van eisen en wensen 213
 - 9.6 Digitale ondersteuning 217
 - 9.7 Bouwstenen voor het programma van eisen 221
[Samenvatting 225](#)

- 10 Muteren 227**
 - 10.1 Projectmanagement 227
 - 10.2 Kwaliteit 231
 - 10.3 Geld 235
 - 10.4 Tijd 242

- 10.5 Organisatie 246
- 10.6 Informatie 253
- 10.7 Risicomanagement 257
- 10.8 Verandermanagement 260
Samenvatting 266

- 11 Exploiteren 269**
- 11.1 Beheren van kwaliteit 270
- 11.2 Levensduur van huisvesting 273
- 11.3 Onderhoud 278
- 11.4 Ruimtebeheer 284
- 11.5 Energiebeheer 295
- 11.6 Schoonmaak 297
- 11.7 Veiligheid 299
- 11.8 Aan huisvesting gerelateerde dienstverlening 301
Samenvatting 304

DEEL 4

Organiseren van huisvestingsmanagement 307

- 12 Processen, taken en samenwerking 311**
- 12.1 Processen en taken 311
- 12.2 Samenwerking binnen huisvestingsmanagement 314
- 12.3 Samenwerking met andere actoren 318
Samenvatting 321

- 13 Ontwerpen van de huisvestingsorganisatie 323**
- 13.1 Structureren van grote organisaties 323
- 13.2 Zeggenschap over huisvesting 330
- 13.3 Positioneren van de huisvestingsorganisatie 332
- 13.4 Structureren van de huisvestingsorganisatie 335
- 13.5 Doorbelasten van huisvestingskosten 339
- 13.6 Uitbesteden en regieorganisatie 342
Samenvatting 345

- 14 Professionaliseren van huisvestingsmanagement 347**
- 14.1 Huisvestingsmanagement als professie 347
- 14.2 Een huisvestingsorganisatie professionaliseren 352
- 14.3 De huisvestingsmanager als professional 357
Samenvatting 363

DEEL 5

De toekomst van huisvestingsmanagement 365

- 15 Huisvesting in beweging 369**
- 15.1 Veranderende vraag 369
- 15.2 Veranderend aanbod 375
Samenvatting 383

16 Management in beweging 385

16.1 Anders muteren 385

16.2 Anders exploiteren 392

16.3 Anders organiseren 394

[Samenvatting 398](#)

Literatuur 399

Over de auteurs 414

Afkortingenlijst 417

Illustratieverantwoording 420

Register 421

Inleiding

Wat staat de professional te doen die verantwoordelijk is voor de huisvesting van een organisatie? Hoe vertaalt hij de strategie van de organisatie in een huisvestingsstrategie die toegevoegde waarde oplevert en 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 en een huisvestingsorganisatie creëren die berekend is op al deze taken?

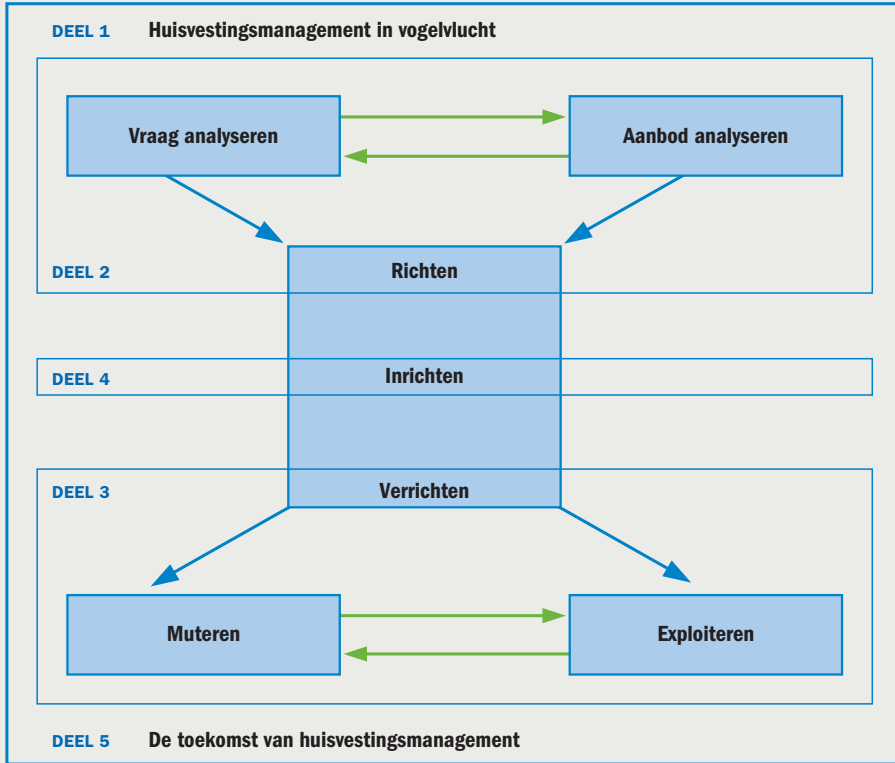
Allemaal vragen waar de huisvestingsmanager zich dagelijks voor gesteld ziet. Bij huisvestingsmanagement gaat het zowel om gebouwen als om goed doordachte locatiekeuzes, periodieke analyses van de vastgoedportefeuille en strategisch huisvestingsbeleid. En ook om een optimale indeling en inrichting van 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 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.

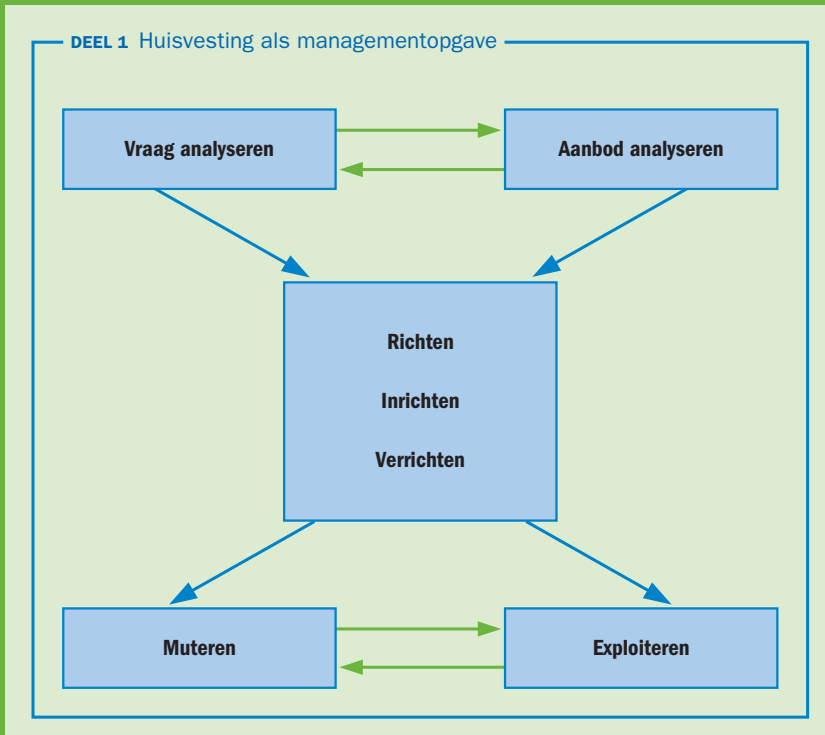
Huisvesting is dus een veelomvattende managementopgave. Dit boek begint met een beschrijving op hoofdlijnen van wat het vakgebied huisvestingsmanagement inhoudt, het speelveld, en de belangrijkste uitdagingen waar een huisvestingsmanager voor komt te staan. In deel 2 komt het ontwikkelen van de huisvestingsstrategie aan bod, met aandacht voor vraaganalyse, aanbodanalyse en het afstemmen van vraag en aanbod. Exploiteren en muteren staan centraal in deel 3. Het implementeren van de huisvestingsstrategie door muteren en exploiteren van de huisvesting is gericht op het verbeteren en in stand houden van huisvestingsprestaties. Deel 4 gaat in op het organisatorisch vormgeven van het huisvestingsmanagement binnen de organisatie. Het laatste deel biedt een doorkijkje naar de toekomst en beschrijft een aantal (verwachte) veranderingen in de vraag, het aanbod, muteren, exploiteren en organiseren.

Aanvullende informatie 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 (vraag en aanbod analyseren, strategie ontwikkelen, plannen maken), verrichten (strategie implementeren, programma van eisen opstellen, taken uitvoeren in het kader van muteren en exploiteren) en inrichten (huisvestingsmanagement organiseren). In de volgende figuur is aangegeven hoe deze hoofdelementen worden behandeld in de vijf delen van het boek.





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. Onze belangrijkste conclusie is dat huisvesting een strategisch bedrijfsmiddel kan zijn dat, mits goed gemanaged, toegevoegde waarde kan opleveren voor de organisatie door bij te dragen aan 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 de 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 Berlijn



Koepel Reichstag-gebouw

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 parlementsgebouw 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 parlementsleden 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 directbetrokkenen als op de samenleving als geheel. Bovendien

zal die impact zeer lang 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 biobrandstof en warmte-koudeopslag. De koepel zorgt, in combinatie met een spiegelen kunstwerk, voor daglichttoetreding tot in de kern van het gebouw. Vanwege het bijzondere ontwerp, het grote budget en 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 prominent 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, bijvoorbeeld 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. Huisvesting scheidt ruimtelijk-fysieke condities voor het primaire proces en is daardoor een onmisbaar bedrijfsmiddel. Vanwege de relatief hoge kosten en de complexiteit en risico's die inherent zijn aan huisvestingsvraagstukken, wordt huisvesting soms beschouwd als 'noodzakelijk kwaad': een organisatie kan niet zonder, maar ervaart het als een last.

Huisvesting

De praktijk laat helaas regelmatig zien dat huisvesting inderdaad een blok aan het been kan zijn. Soms hindert de huisvesting een organisatie in het verwezenlijken van haar ambities, met name als een al langer bestaand gebouw niet (meer) past bij een veranderde visie of nieuwe bedrijfsprocessen. Uit een onderzoek van ING Bank van enkele jaren geleden bleek dat een op de vijf ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf (mkb) vond dat de groei

van hun bedrijf belemmerd werd doordat onvoldoende passende huisvesting beschikbaar was. Soms kan de huisvesting zelfs het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen; zie het artikel 'Hoe ROC Leiden ten onder ging aan zijn vastgoeddroom'.

DE VOLKSKRANT, 16 FEBRUARI 2015

Hoe ROC Leiden ten onder ging aan zijn vastgoeddroom

Ja, ze zagen het helemaal voor zich, de leden van het college van bestuur van ROC Leiden. Nog even en ze zouden de concurrentie doen verbleken met een groot glimmend gebouw naast station Leiden Lamenschans. En wacht even, kwam daar ook een perceel vrij tussen station Leiden Centraal en het Leids Universitair Medisch Centrum? Stel je eens voor: straks zat ROC Leiden niet meer in achttien armoedige panden verspreid over de stad, maar geconcentreerd op twee A-locaties. Mooie

vergezichten, maar inmiddels weten ze beter in Leiden. De school houdt binnenkort op te bestaan, vermorzeld onder de financiële last van de ondoordachte vastgoeddroom. Het ROC besteedde een onevenredig groot deel van de middelen aan 'stenen' in plaats van onderwijs, schreef minister Jet Bussemaker (Onderwijs) vrijdag aan de Tweede Kamer. 'Te grote focus op huisvesting, gepaard met gebrekkige professionaliteit op dit punt heeft de kwaliteit van onderwijs in gevaar gebracht.'

Wie huisvesting beschouwt als een noodzakelijk kwaad, gaat echter voorbij aan de toegevoegde waarde die huisvesting op diverse manieren kan opleveren (zie ook paragraaf 1.2 en 6.3). Zoals het voorbeeld van de Bundestag aan het begin van dit deel 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 et al., 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 kan leveren aan het uitvoeren van de organisatiestrategie, vanwege het kapitaalintensieve karakter ervan en omdat huisvestingsbeslissingen vragen om een lange planningshorizon. Met het kopen, huren, aanpassen en afstoten van gebouwen zijn grote bedragen en risico's gemoeid. De effecten op bedrijfseconomische parameters als winstgevendheid, solvabiliteit en liquiditeit kunnen groot zijn (zie subparagraaf 1.4.3). Investerings in huisvesting kunnen slechts rendabel zijn als ze over een lange termijn worden afgeschreven (tot veertig of vijftig jaar voor het casco). 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 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 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, duurzaamheid en het werven van medewerkers; zie het voorbeeld over Google.

**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/lifeatgoogle.

In de vakliteratuur zijn verschillende termen en indelingen geïntroduceerd om de verschillende vormen van toegevoegde waarde aan te duiden. In dit boek sluiten we aan bij de taxonomie van Jensen en Van der Voordt (2016); zie tabel 1.1. In paragraaf 6.3 werken we deze waarden verder uit.

TABEL 1.1 Taxonomie van toegevoegde waarden van huisvesting

Groep	Parameter
Mensen	Tevredenheid
	Imago
	Cultuur
	Gezondheid en veiligheid
Proces en product	Productiviteit
	Aanpasbaarheid
	Innovatie en creativiteit
	Risico
Economisch	Kosten
	Waarde van vastgoed
Maatschappelijk	Duurzaamheid
	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)

Bron: Jensen & Van der Voordt, 2016

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 casestudies. In zijn boek *Een organisatie 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 cellenkantoor 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.

Waarde toevoegen met huisvesting 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. Bij de keuze voor een toplocatie wordt de toegevoegde waarde gerealiseerd doordat de huisvesting bijdraagt aan de positionering 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. In de vakliteratuur wordt voor het afstemmen van de huisvestingsstrategie op de organisatiestrategie de term alignment gebruikt.

Maatwerk

Alignment

1.3 Huisvestingsprestaties managen

Huisvestingsmanagement komt in essentie neer op het optimaliseren van de 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.

Huisvestingsmanagement

1.3.1 Wat zijn huisvestingsprestaties?

De toegevoegde waarde van huisvesting vloeit voort uit functionele, esthetische, technische en financieel-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 (zie verder hoofdstuk 5). 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.

Huisvestingsprestatie

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 aspecten en vastgoedaspecten.

De begrippen 'toegevoegde waarde van huisvesting' en 'huisvestingsprestaties' zijn verwant 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: de waarde van een pand op de markt, afleesbaar aan de koopprijs of huurprijs, de vervangingswaarde, de waarde op de balans (boekwaarde) of de 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 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'?

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 andere eisen dan voor een AH XL.

Een analyse van het primaire proces geeft inzicht in bepaalde minimumeisen om het primaire proces te faciliteren. Het geeft echter niet een volledig antwoord op de vraag wat de optimale prestatieniveaus zijn. Zoals in paragraaf 1.2 al is aangegeven, zijn de vereiste huisvestingsprestaties ook en vooral 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 voor een organisatie die al tevreden is over haar imago weinig of geen waarde toevoegen op dit punt. Het afstoten van vastgoed kan waarde toevoegen voor een organisatie die op korte termijn behoefte heeft aan liquide middelen, maar is voor een organisatie die op lange termijn wil profiteren van de waardeontwikkeling van vastgoed niet verstandig.

Het onderscheid en de relaties tussen de kernbegrippen toegevoegde waarde van huisvesting, huisvestingsprestaties en huisvestingscomponenten worden schematisch weergegeven in figuur 1.1. De daarin opgenomen vragen geven aan dat inzicht in huisvestingsprestaties ontstaat door vergelijking met generieke, organisatieafhankelijke benchmarks (vaak kengetallen 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. Waar huisvestingsprestaties kunnen worden gespiegeld aan algemeen erkende normen, is de toegevoegde waarde van huisvesting organisatiespecifiek. Het beoordelen van huisvestingsprestaties is een kwestie van *meten*; de toegevoegde waarde van huisvesting wordt bepaald door de geleverde prestaties te *waarden*.

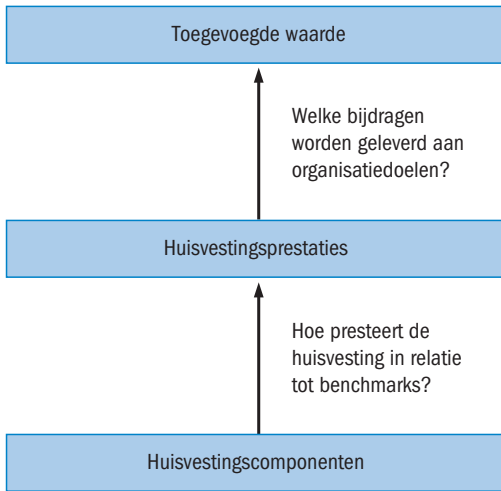
Benchmarks

1.3.4 Huisvestingsprestaties verbeteren

Het verbeteren van huisvestingsprestaties vraagt om het aanpassen van een of meer huisvestingscomponenten: locaties, gebouwen, (werk)plekken, financieringsconstructies, inrichtingsconcepten, gebruiksafspraken en gebouwgebonden facilitaire diensten. Het 'draaien aan deze knoppen' noemen we in dit boek muteren, omdat er een verandering wordt gerealiseerd in de bestaande huisvestingssituatie. In de praktijk komt een mutatie vaak neer op het uitvoeren van een (her)huisvestingsproject, waarbij meerdere veranderingen worden gecombineerd. Mits goed gemanaged (zie hoofdstuk 10), resulteert zo'n project in betere huisvestingsprestaties die bovendien toegevoegde waarde genereren voor de organisatie; zie het voorbeeld van Gas-Terra. In dit voorbeeld zijn functionele, esthetische en technische huisvestingsprestaties verbeterd, resulterend in toegevoegde waarde op het gebied van tevredenheid, imago, cultuur, productiviteit en duurzaamheid.

Muteren

FIGUUR 1.1 Onderscheid tussen en samenhang van toegevoegde waarde, huisvestingsprestaties en huisvestingscomponenten



VOORBEELD

Geslaagde herhuisvesting GasTerra

In 2013 zijn de circa 200 medewerkers van GasTerra verhuisd naar een nieuwe plek vlak bij het Centraal Station in Groningen. De oude locatie voldeed niet langer aan de eisen met betrekking tot bereikbaarheid, uitstraling, sfeer en flexibiliteit. Volgens het jaarverslag van GasTerra zijn bij deze operatie 'alle doelstellingen die ten grondslag lagen aan de verhuizing (...) vervuld: het werk beter faciliteren, de interne communicatie bevorderen, de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers stimuleren en het sterk vergroten van de energie-efficiëntie van het bestaande pand door middel van renovatie.' De herhuisvesting ging gepaard met de implementatie van een modern interieurontwerp, met veel openheid, een centraal atrium met trappen en verschillende soorten activiteitgerelateerde werkplekken. Uit onderzoek na ingebruikname bleek dat de medewerkers hier overwegend tevreden over zijn en dat de nieuwe werkomgeving bijdraagt aan de samenwerking tussen verschillende afdelingen. Naast het ontwerp, vormde de integrale procesaanpak (gedrag, huisvesting en ICT) een belangrijke succesfactor.

Hoendervanger, 2016; GasTerra Jaarverslag 2013

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 van een organisatie 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).

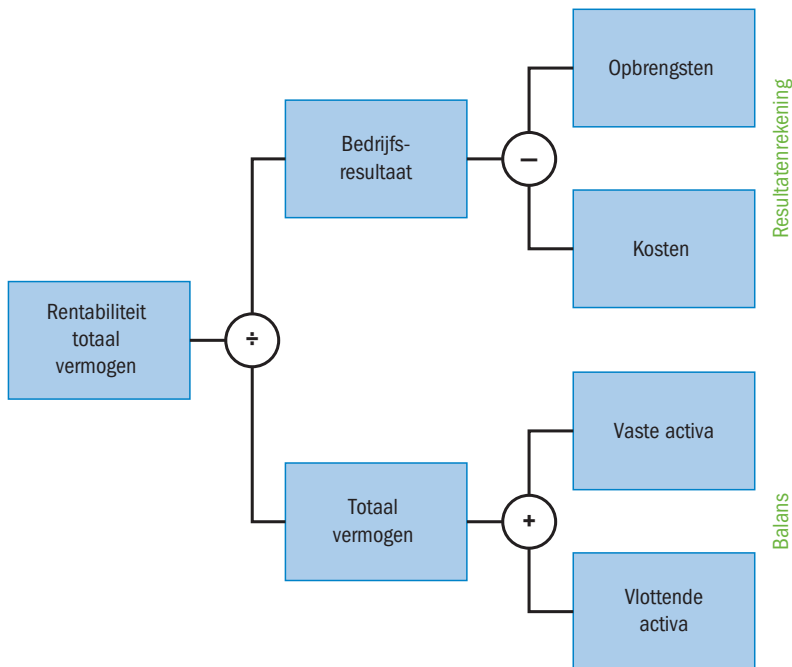
Een belangrijke graadmeter voor de winstgevendheid van een organisatie is de ratio rentabiliteit totaal vermogen (return on investment). Deze ratio relateert het bedrijfsresultaat aan het totaal (gemiddeld) geïnvesteerde vermogen. De relaties tussen huisvesting en de belangrijkste onderdelen van de winst-en-verliesrekening en de balans kunnen worden weergegeven met een zogenoemd DuPont-schema (genoemd naar het chemiebedrijf dat dit schema als eerste gebruikte); zie figuur 1.2. 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.

Rentabiliteit
totaal vermogen

DuPont-schema

1

FIGUUR 1.2 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 sprake bij verkoop van vastgoed (incidentele baten) en bij (onder)verhuur van ruimte. Bij veel organisaties is dit niet aan de orde.

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 het imago ondersteunen. Het lastige is dat de betreffende effecten zich moeilijk in geld laten uitdrukken en causale verbanden moeilijk aantoonbaar zijn. 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 Costs Code (ITOCC) van IPD Occupiers en de Netherlands Facility Costs Index (NFC Index^{*}; gebaseerd op NEN-EN 15221).

NFC Index^{*}

De NFC Index^{*} 2015 voor kantoorhoudende organisaties bedroeg €8.601 per fte (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 €56.800 per fte in 2015; bron: www.cbs.nl).

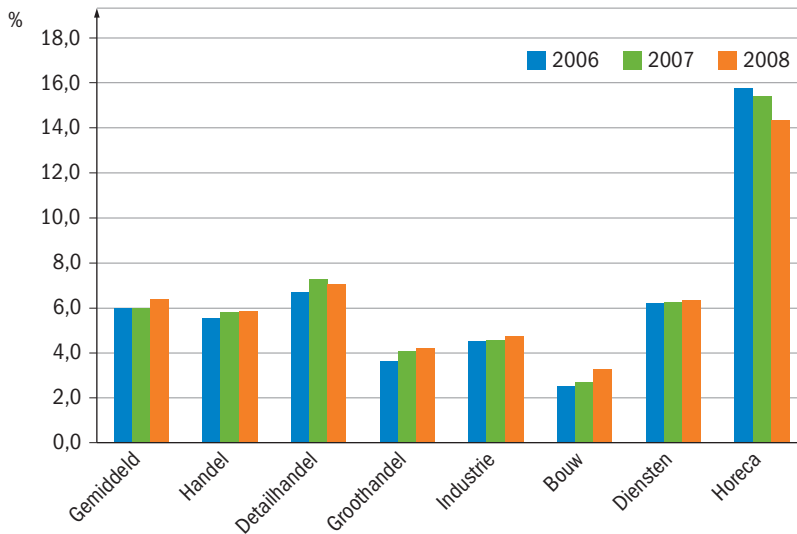
Hoe groot het effect van (veranderingen in) de huisvestingskosten op de totale kosten is, is sterk afhankelijk van de kostenstructuur van de organisatie. Voor een energiebedrijf, dat zeer grote bedragen besteedt aan de inkoop en productie van energie, vormen de huisvestingskosten slechts een klein deel 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 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 (affordabilityratio) en omdat ze dit kengetal, mits het is gebaseerd op een gemeenschappelijke kostendefinitie, kunnen vergelijken met soort-

Affordabilityratio

gelijke 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 1.3. Uit cijfers van het CBS (2015) blijkt dat de huisvestingskosten in de detailhandel in 2012 gemiddeld 5% van de omzet bedragen, met grote verschillen tussen winkelbranches: bij kleding-, schoenen- en cosmeticawinkels ligt het percentage op 10 tot 15%, bij internetwinkels en supermarkten op 2 tot 3%.

FIGUUR 1.3 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 of het versnellen van de fysieke productie- en distributieprocessen door de logistiek te optimaliseren. Bij de bloemenveilingen 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 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**Effecten van huisvesting op het primaire proces van een verpleeghuis**

In het onderzoek *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-environmentprincipe (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-environmentprincipe het welbevinden van gebruikers verbetert en ervoor zorgt dat cliënten minder onrustig zijn en 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 blijken 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. Het ziekteverzuim is hier slechts de helft 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' (zie ook subparagraaf 5.1.3). Ook worden grotere investeringen in verbouw en (her)inrichting op de balans geactiveerd.

FINANCIEELE DAGBLAD, 25 AUGUSTUS 2011

Vastgoed kruipt langzaam uit de dode hoek van bedrijfsstrategie

De afgelopen decennia heeft het Nederlands bedrijfsleven zijn vastgoedbezit 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. 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 nieuwe boekhoudstandaard voor Europese beursgenoteerde bedrijven een eind gaat maken 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.

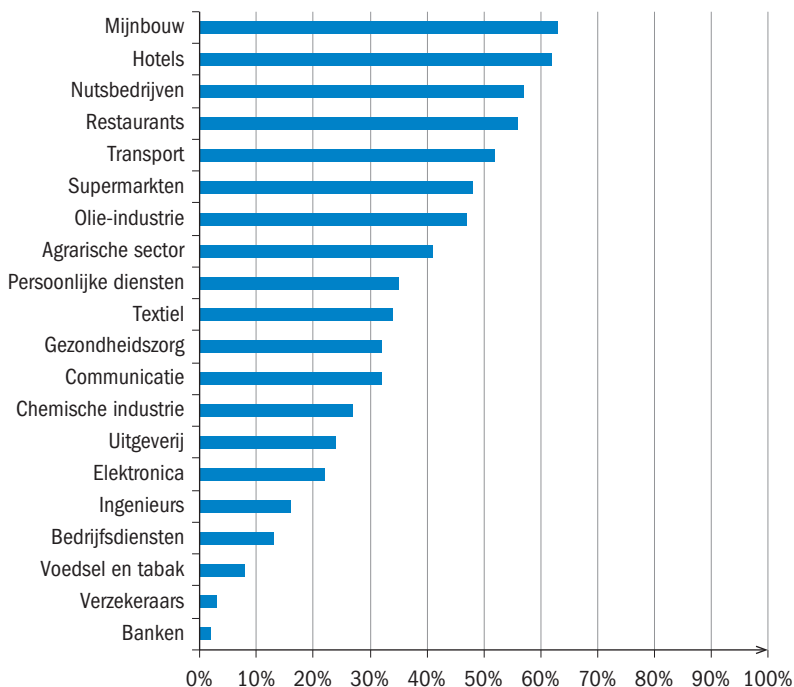
Niet alleen de raad van bestuur zal zich straks meer met het vastgoedbeleid bemoeien, ook aandeelhouders hebben dan een mening. Beursgenoteerde bedrijven worden straks tegen de meetlat gehouden, analisten komen met nieuwe ratio's. Met de nieuwe boekhoudregels is het niet zo ingewikkeld meer de huurverplichtingen 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 1.4.

Vastgoedratio

FIGUUR 1.4 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 ook 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 financiële 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 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. Zo is bij KPN in de jaren 2001–2008 veel vastgoed verkocht en teruggehuurd (sale-and-lease-back) om de schuldenproblematiek te verlichten. De Rijksoverheid is de laatste jaren bezig met een grootschalig afstootprogramma om overtollig vastgoed kwijt te raken en substantiële bezuinigingen te realiseren; zie het artikel hierna. Overigens geldt hierbij dat het verkopen (en terughuren) van vastgoed slechts eenmaal kan worden toegepast en dat het succes sterk afhankelijk is van actuele marktomstandigheden. Verkopen en terughuren van vastgoed wordt de laatste jaren vaak toegepast als strategie om het vermogensbeslag van vastgoed te reduceren (balansverkorting). Nieuwe boekhoudregels (IFRS: International Financial Reporting Standards) zullen ertoe leiden dat deze strategie in de toekomst veel minder vaak wordt toegepast. Deze regels leiden tot een veel kleiner verschil tussen het vermogensbeslag bij eigendom en het vermogensbeslag bij huur.

Sale-and-lease-back

Balansverkorting
IFRS

COBOUW, 23 FEBRUARI 2016

Afstoten rijksvastgoed levert 120 miljoen op

Het afstoten van overbodige rijks panden leverde in 2015 bijna 120 miljoen euro op. Met verhuur en veilingen kwam nog eens zo'n bedrag in het laatje van de schatkist. De verkoop van overtollig vastgoed kwam rond via 155 transacties, voor het grootste deel van grond (totaal ruim 350 hectare). Er werden 56 gebouwen of complexen ver-

kocht, zoals een gevangenis, veel lege kantoren en enkele woonhuizen. De grote klapper was het voormalige Paleis van Justitie aan de Amsterdamse Prinsengracht dat 61,3 miljoen euro opbracht. De koper gaat er een luxe hotel van maken. Daarnaast staan nog de nodige gevangenissen, ministeries kantoren en villa's te koop.

Rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit

Uit het DuPont-schema (figuur 1.2) 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 sluit aan bij de conclusie van Brounen en Eichholz (2005), op basis van een grote studie (4.636 bedrijven, 18 bedrijfstakken, 9 landen), dat vastgoedeigendom in het algemeen een negatief effect heeft op de waarde van de aandelen. Zij maken hierbij wel de belangrijke kanttekening dat er grote verschillen zijn tussen bedrijfstakken. De sterkste negatieve relaties werden gevonden voor bedrijven in de sectoren communicatie en zakelijke dienstverlening, terwijl in de transportsector juist een positieve relatie werd gevonden. Daarnaast bleek uit hun studie dat vastgoedeigendom in het algemeen een positief effect heeft op het risicoprofiel van een onderneming. Dit komt vermoedelijk doordat de waardeontwikkeling van vastgoed doorgaans niet sterk correleert met het rendement op de kernactiviteiten.

Rentabiliteit

1

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 waardevaste asset, vaak tegen gunstiger voorwaarden met vreemd vermogen kan worden gefinancierd dan bezittingen die minder waardevast 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. Uit een gezaghebbend onderzoek van Lasfer (2003) is gebleken dat het aandeel gehuurd vastgoed in de loop der jaren sterk is toegenomen: in 1989 was er bij 11% van de Britse beursgenoteerde bedrijven sprake van 100% gehuurd vastgoed, tegen 38% in 2002. Uit hetzelfde onderzoek bleek overigens ook dat de hoogste aandeelhouderswaarde werd gerealiseerd door bedrijven die ongeveer 65% van hun huisvestingsportefeuille huren en dat er grote verschillen zijn tussen bedrijfstakken.

Boekwaarde versus marktwaarde

De boekwaarde van de huisvesting (de waarde van het vastgoed die in de boekhouding staat vermeld) wordt elk jaar verlaagd als gevolg van afschrijving; het bedrag van de afschrijving wordt als kostenpost opgenomen in de

winst-en-verliesrekening. Er bestaan verschillende methoden voor de wijze van waarderen en afschrijven. 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 ogenschijnlijk 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. Soms laten eigenaren een gebouw liever leegstaan dan een lage marktwaarde te accepteren en weigeren zij de boekwaarde af te waarderen.

Omdat de ontwikkeling van marktwaarden onvoorspelbaar is, is het raadzaam (en bij steeds meer organisaties ook verplicht) dat de organisatie de boekwaarden 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 balans 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:

Directe opbrengstverhoging

1 directe opbrengstverhoging, dankzij de verkoop van (in waarde gestegen) vastgoed en huurinkomsten;

Indirecte opbrengstverhoging

2 indirecte opbrengstverhoging, doordat een betere ondersteuning van de organisatie leidt tot een hogere omzet;

Directe kostenreductie

3 directe kostenreductie, door de hoeveelheid huisvesting en/of de huisvestingskosten per vierkante meter te verlagen;

Indirecte kostenreductie

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 businesscase 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

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 op kan sturen om tot substantiële besparingen te komen.

In veel situaties leidt een eenzijdige focus op directe kostenreductie echter tot belangrijke risico's en gemiste kansen (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 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. De omzet bedraagt €100 miljoen. Een reductie van de huisvestingskosten met 5% zou €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 hoge baten en kosten, complexiteit en risico's – structurele, professionele managementaandacht 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, stellen zij verschillende eisen aan de prestaties van hun huisvesting.
- 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.