

A word cloud of terms related to mental health care management. The words are arranged in a roughly circular shape, with some words appearing larger than others. The terms include: Inrichten, Productiviteit, Besluiten, Imago, Innovatie, Duurzaamheid, Richten, Risico, Sturen, Mutereren, Verrichten, Kosten, Informatie, Vastgoed, Cultuur, GGZ, Kpi's, Strategie, and CREM.

CREM Inrichten
Productiviteit Besluiten
Strategie Imago Innovatie
Duurzaamheid
Kpi's GGZ Richten
Risico
Cultuur Sturen
Vastgoed Mutereren
Kosten Informatie Verrichten

Sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)

Een onderzoek naar de huidige praktijk in Nederland

Onderwerp	Corporate Real Estate Management, Geestelijke Gezondheidszorg
Titel	Sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed in de Geestelijke Gezondheidszorg. Een onderzoek naar de huidige praktijk.
Eerste begeleider	dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt, universitair hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft en senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft
Tweede begeleider	G.H.A (Gloria) Wilbers Msc., Projectleider Corporate Staf Mondriaan
Bedrijf	Stichting Mondriaan
Adres	J.F. Kennedylaan 301 6419XZ Heerlen
Telefoon	045 573 6262
Auteur	ing. M.M.M. (Merijn) Wetzels
Studentnummer	S669184
Telefoon	0612123350
Email	m.wetzels@mondriaan.eu
Met medewerking van	GGZ Nederland
Met dank aan	mr. drs. M.A.N. (Margreet) Vroomen, GGZ Nederland drs. J.C. (Johan) van Houwelingen, AAG drs. W.A.G. (Willem) van der Sanden FC, WS Interim

Samenvatting

AANLEIDING

Door recente wetswijzigingen hebben zorgaanbieders de vrijheid en de daarbij behorende kansen en risico's gekregen over hun vastgoedportefeuille. Hierdoor is vastgoed een strategisch bedrijfsmiddel geworden voor zorgaanbieders, waaronder ook de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ).

Vastgoed is een onroerend bedrijfsmiddel met lange looptijden en representeert vaak een hoge waarde op de balans. Daarnaast is het veelal de tweede hoogste kostenpost van een organisatie. Hierdoor heeft vastgoed een hoge impact op de bedrijfseconomische prestaties van een organisatie en vraagt alleen al om deze redenen om voldoende aandacht van het strategisch management. Vastgoed kan als strategisch bedrijfsmiddel een belangrijke bijdrage leveren aan de winstgevendheid, de productiviteit en het onderscheidend vermogen van een organisatie.

Het sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel valt onder het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM). Hoe GGZ instellingen na de invoering van de Wet Toelating Zorginstellingen sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel is echter nauwelijks bekend. Het doel van deze studie is het onderzoeken van de wijze waarop GGZ instellingen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel en waar mogelijk te komen tot verbetervoorstellen ten behoeve van de professionalisering van CREM in de GGZ sector.

THEORETISCH KADER

Aan de hand van de vraagstelling "Hoe wordt in Nederlandse GGZ instellingen gestuurd op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel en welke verbeteringen zijn hierin mogelijk en wenselijk?" zijn verschillende contextuele, theoretische en praktische onderzoeksvragen opgesteld. In antwoord op de onderzoeksvragen is een theoretisch raamwerk opgesteld dat als leidraad heeft gediend voor het verdere onderzoek. Het theoretisch raamwerk is gebaseerd op het proces van CREM uitgedrukt in het richten, verrichten en inrichten van CREM en bevat organisatorische, portfolio en markt gerelateerde factoren die invloed hebben op de inhoud en uitvoering van CREM. Het onderzoek richt zich op de manier hoe vastgoed waarde kan toevoegen aan de prestaties van de organisatie en hoe het proces van waarde toevoegen effectief kan worden vormgegeven.

RICHTEN

Het proces van CREM en het daarmee toevoegen van waarde aan de prestaties van de organisatie, start met het formuleren van concrete vastgoeddoelstellingen. Het betreft het zogenaamde "richten". Deze vastgoeddoelstellingen moeten in lijn zijn met de algemene strategie en doelstellingen van de organisatie om effectief waarde toe te kunnen voegen. Vastgoed kan op negen onderscheiden manieren waarde toevoegen aan de prestaties van een organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het verlagen van kosten, het ondersteunen van het imago en bijdragen aan gebruikerstevredenheid.

Om de beoogde koers te volgen en de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken, wordt in de literatuur over CREM gebruikt gemaakt van zogenaamde Kritische prestatie indicatoren (Kpi's).

VERRICHTEN

CREM bevindt zich in een continue afstemming tussen huidige en beoogde prestaties van de vastgoedportefeuille. Het zogenaamde "verrichten" betreft het in kaart brengen van de huidige prestaties aan de hand van de eerder geformuleerde Kpi's. Hierdoor ontstaat er een beeld van aan welke "knoppen" vastgoedmanagement kan en moet draaien om de beoogde prestaties en doelstellingen te bereiken. Het concretiseren van vastgoeddoelen vanuit de algemene doelstellingen van de organisatie en het formuleren van Kpi's die de prestaties van zowel de vraag als aanbod zijde inzichtelijk maken is essentieel in effectief CREM.

INRICHTEN

Het "inrichten" betreft de organisatie en de positionering van het vastgoedmanagement in de organisatie. Het positioneren van vastgoedmanagement in een centrale strategische rol waarbij taken en verantwoordelijkheden goed zijn afgebakend, is cruciaal voor het effectief kunnen sturen op de toegevoegde waarde. Essentieel voor vastgoedmanagement is dat de vastgoedmanager zowel kennis heeft van primaire processen als van vastgoedprocessen en voldoende betrokken is bij de strategievorming van de organisatie. De competenties van het vastgoedmanagement om de algemene strategie te kunnen vertalen naar strategische vastgoeddoelen en het vastgoed vanuit een portefeuille niveau te kunnen besturen is daarin eveneens zeer belangrijk.

AANPAK EN RESPONS EMPIRISCH ONDERZOEK

Aan de hand van het theoretisch raamwerk is op basis van een online enquête, telefonische interviews en een expertmeeting data verzameld over de wijze waarop GGZ instellingen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. De enquête is uitgezet bij 84 GGZ instellingen die intramurale zorg aanbieden en lid zijn van GGZ Nederland. De totale respons op de enquête betrof 24% van de steekproef, zijnde 20 respondenten. Door de beperkte respons zijn de onderzoekresultaten, ondanks de toepassing van meerdere onderzoeksmethoden beperkt generaliseerbaar. Onder deze 20 respondenten zijn 10 aanvullende interviews gehouden. De resultaten van de enquête en de interviews zijn in een expertmeeting bediscussieerd en geverifieerd. Aan de hand daarvan zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor het veld als de wetenschap.

RESULTATEN UIT HET ONDERZOEK

Gebaseerd op de organisatorische en portfolio gerelateerde factoren die invloed hebben op de inhoud en uitvoering van CREM, zijn de verschillende instellingen die hebben deelgenomen aan het onderzoek gecategoriseerd. Op basis van organisatorische en portfolio factoren zijn verbanden tussen de instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. en instellingen met een omzet groter dan 75 mln. waargenomen. Het blijkt dat kleinere instellingen veelal met evenveel intensiteit op alle vastgoeddoelen sturen. Deze beperkte focus wordt mogelijk veroorzaakt door een zeer beperkte personele capaciteit met betrekking tot vastgoedmanagement bij deze groep respondenten.

RICHTEN: VASTGOEDDOELEN EN KPI'S

Gemiddeld wordt er onder de respondenten het intensiefst gestuurd op: Het verlagen van kosten, het beheersen van risico's en het vergroten van de flexibiliteit. Er wordt gemiddeld minder intensief gestuurd op de meer softere organisatiedoelstellingen waaraan vastgoed een bijdrage kan leveren door onder andere het ondersteunen van het imago, de gebruikerstevredenheid en cultuurveranderingen. Het betreffen dus de meer "traditionelere" vastgoeddoelen waarop intensief wordt gestuurd onder de respondenten.

De traditionelere manier van vastgoedmanagement wordt ook onderschreven door het beperkt aantal concrete vastgoeddoelstellingen en Kpi's die zijn waargenomen onder de respondenten. Daar waar vastgoeddoelen zijn geformuleerd betreft het veelal doelstellingen met betrekking tot de maatregelen om de beoogde strategische doelstelling te bereiken, zoals het verminderen van vierkante meters vloeroppervlak. Door het ontbreken van concrete doelstellingen en Kpi's over de toegevoegde waarde wordt de werkelijke waarde niet of nauwelijks inzichtelijk gemaakt. Het beeld is dat vastgoed meer wordt beschouwd op object- of projectniveau en niet of veel minder op portefeuilleniveau en dat mutaties in de vastgoedportefeuille, voornamelijk ontstaan vanuit een functionele vraag.

VERRICHTEN: INFORMATIE VERZAMELEN

In de top down benadering van het CREM proces is de sturingsinformatie die wordt verzameld over de huidige prestaties portefeuille een afgeleide van de geformuleerde Kpi's. Zoals eerder beschreven, bevindt CREM zich immers in een continu proces van vraag en aanbod. Er wordt door de respondenten veel informatie verzameld over de vastgoedportefeuille. Echter lijkt het alsof de drijfveer hiervoor in de meeste gevallen meer afkomstig is vanuit de informatiebehoefte voor de jaarrekening en de begroting, dan vanuit strategische vastgoeddoelstellingen en Kpi's. Door het gebrek aan Kpi's worstelt het vastgoedmanagement ook met de vraag welke informatie nu cruciaal is en welke niet.

INRICHTEN: ORGANISEREN VAN CREM

Vastgoedmanagement blijkt enigszins onduidelijke taken en verantwoordelijkheden te hebben binnen de GGZ organisaties. De vraag is of vastgoedmanagement voldoende strategisch is gepositioneerd en de juiste competenties heeft om vastgoed vanuit een portefeuilleniveau te kunnen besturen. Het besturen van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel vraagt om een rol, kennis en kunde van vastgoedmanagement die onder het oude regime niet noodzakelijk was, maar in het sturen op de toegevoegde waarde op vastgoed essentieel is. Het ontbreken van deze rol en bijbehorende competenties ontstaat mogelijk ook doordat organisaties dit nog niet van hun vastgoedmanagement vragen.

MARKTFACTOREN: VERWACHTE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De respondenten verwachten grotendeels dat hun vastgoedportefeuille de komende jaren zal krimpen. Dit wordt volgens hun voornamelijk ingegeven door de beleidswijzigingen met betrekking tot de extramuralisering, deregulatie en deconcentratie. Experts verwachten dat stakeholders als banken en verzekeraars een steeds belangrijkere rol zullen gaan spelen in de in de vraag naar prestaties van de vastgoedportefeuille. Het is echter opmerkelijk dat richting een vraag gestuurde markt de "klant" maar zeer beperkt in beeld komt.

CONCLUSIES

De stelselwijzigingen, die zeer dynamisch verlopen en gepaard gaan met grove bezuinigingen in de sector, zijn wellicht de mogelijke aanleiding waarom organisaties voor GGZ het intensiefst sturen op de meer traditionelere vastgoeddoelen, zijnde: Het verlagen van kosten, het vergroten van de flexibiliteit en het beheersen van risico's. Het is in een vraaggestuurde markt opmerkelijk dat op de softere aspecten als gebruikerstevredenheid en imago minder wordt gestuurd.

Experts herkennen een kanteling van traditioneel naar strategisch vastgoedmanagement onder bestuurders in de GGZ. Daarbij denken ze dat stakeholders als banken en verzekeraars een steeds grotere rol gaan spelen in de strategische positionering van vastgoed bij GGZ instellingen. Er wordt echter door GGZ instellingen op dit moment nog maar beperkt gestuurd op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel.

Het ontbreekt grotendeels aan concrete vastgoeddoelstellingen en Kpi's. Door het gebrek aan vastgoeddoelstellingen en Kpi's, wordt er inefficiënt informatie verzameld over de prestaties van de vastgoedportefeuille. De informatiebehoefte over de vastgoedportefeuille ontstaat hierdoor veelal vanuit de jaarrekening en de begroting, in plaats vanuit de behoefte om beoogde en bestaande prestaties te vergelijken. Daarnaast zijn de taken en verantwoordelijkheden van vastgoedmanagement veelal onduidelijk afgebakend en is vastgoedmanagement niet voldoende strategisch gepositioneerd. Het is daarbij de vraag of het vastgoedmanagement over de juiste competenties beschikt om de vastgoedportefeuille vanuit een strategische rol te besturen.

Het sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed is echter niet gemakkelijk. De toegevoegde waarde van vastgoed is lastig inzichtelijk te maken, omdat de correlatie met andere bedrijfsmiddelen groot is, het vormgeven van vastgoeddoelstellingen en Kpi's maatwerk is voor iedere organisatie en vastgoed een complex en kapitaalintensief bedrijfsmiddel is.

AANBEVELINGEN VOOR HET VELD

Om optimaal te kunnen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed zullen GGZ instellingen meer moeten investeren in het formuleren, concretiseren en afbakenen van vastgoeddoelen en vastgoedmanagement. De aanbevelingen voor het veld zijn:

- Formuleer concrete vastgoeddoelstellingen als afgeleide van de algemene organisatie-strategie.
- Selecteer op basis van de strategische uitgangspunten en doelstellingen, kritische prestatie velden met betrekking tot vastgoed, om vervolgens Kpi's te formuleren;
- Het formuleren van Kpi's leidt tot een beter inzicht het in de benodigde sturingsinformatie.
- Creëer en prioriteer hiervoor een intensere samenwerking tussen bedrijfsonderdelen die andere bedrijfsmiddelen besturen. Met als doel essentiële sturingsinformatie en rapportages te produceren.
- Positioneer vastgoedmanagement in een meer centrale rol in de organisatie waarbij uitbreiding van de taken van vastgoedmanagement naar een strategisch niveau essentieel is.

- Zorg voor een betere afbakening van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot vastgoedbesluiten op strategisch en tactisch niveau.
- Zorg dat het benodigde kennisniveau dat noodzakelijk is om verder te professionaliseren en vastgoed strategischer te besturen en positioneren aanwezig is.

AANBEVELINGEN VOOR DE WETENSCHAP

De aanbevelingen voor de wetenschap voor de verdere ontwikkeling van de theorie en begripsvorming over het sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel in de GGZ?

- Een onderzoek onder bestuurders in de GGZ naar de visie over vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel, als aanvulling en vergelijking op dit onderzoek.
- Een onderzoek onder stakeholders in de GGZ onder andere banken en zorgverzekeraars naar hun visie over de strategische inzet van vastgoed in de GGZ.
- Een vergelijkbaar onderzoek na de introductie van volledig integrale tarieven in 2017 om te onderzoeken of de strategische positionering van vastgoed is veranderd.
- Het ontwikkelen van algemene Kpi's voor vastgoed die in relatie staan tot algemene doelstellingen van GGZ organisaties.
- Een multiple casestudie onder GGZ organisaties met een "actief" en "passief" CREM beleid, waarin verschillen tussen beide vastgoedorganisaties en vastgoedprestaties inzichtelijk kunnen worden gemaakt.
- Verder onderzoek naar de effectieve bijdrage van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel blijft noodzakelijk.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Master of Real Estate aan Tias School for Business and Society. De opleiding was een intensieve, maar zeer leerzame en leuke periode, waar ik met veel plezier aan zal terugdenken. Ik ben heel dankbaar dat ik dit heb mogen meemaken. Het heeft me zowel in persoonlijke als professionele zin, nu al veel meer gebracht dan dat ik vooraf had kunnen bedenken.

Het onderzoek geeft een beeld van de huidige CREM praktijk in de GGZ sector. Het rapport geeft duidelijk inzicht in het proces van CREM en daarmee het proces van het toevoegen van waarde door middel van vastgoed. Ik hoop door middel van dit onderzoek dan ook een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van CREM en de inzet van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel in de sector.

Het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van deze master thesis was niet gelukt zonder de hulp, ondersteuning en medewerking van een aantal mensen. Hiervoor wil ik als eerste graag de deelnemers vanuit de verschillende GGZ organisaties bedanken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen om aan het onderzoek mee te doen. Ook wil ik Margreet Vroomen bedanken voor de medewerking aan het onderzoek door de enquête te publiceren onder de leden van GGZ Nederland. Daarnaast wil ik de experts Johan van Houwelingen en Willem van der Sanden bedanken voor hun bijdrage aan de expertmeeting.

Daarnaast wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek. Theo bedankt voor de belangrijke inzichten en bijdrage aan mijn onderzoek en de ruimte die je mij in het afstudeerproces hebt gegeven, maar ook voor de moeite die je hebt genomen om mijn stukken zeer uitgebreid en adequaat te voorzien van commentaar. Gloria bedankt voor de tijd en moeite die je in je reeds zeer drukke leven hebt genomen om mijn werk te beoordelen en te voorzien van nuttige aanwijzingen en het zelfvertrouwen dat je me ooit gaf om aan deze opleiding te starten.

Vervolgens wil ik ook graag mijn collega's van de afdeling Vastgoed bedanken. Bertille, Gerard, Thijs, Susan, Bertie, Brigitte en Wilma, die gevraagd en ongevraagd zaken hebben waargenomen indien ik vanwege de opleiding afwezig was.

Ook vrienden en familie die mij hebben geholpen bij het schrijven van mijn Master Thesis, Rutger, Almer, Vincent en Gertie dank jullie wel.

Tenslotte wil ik mijn ouders, mijn broer en zijn vrouw bedanken voor de nodige hand en spandiensten, hun vertrouwen in mij en het zijn van een plek waar ik mijn ups en downs mocht delen.

Het is klaar nu, mijn slotstuk. De laatste woorden zijn geschreven. Ik ben er trots op!

Klimmen, 6 november 2014

Merijn Wetzels

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	11
1.1	Aanleiding	11
1.1.1	Marktwerving in de zorg	12
1.1.2	Wat gaat er mis zonder structurele aandacht?	12
1.1.3	Vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel	13
1.1.4	Corporate Real Estate Management (CREM) in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)	14
1.1.5	Probleemanalyse	15
1.2	Probleem, doel en vraagstelling	15
1.2.1	Probleemstelling	15
1.2.2	Doelstelling	15
1.2.3	Vraagstelling	15
1.3	Afbakening	17
1.4	Onderzoeksmethode	17
1.5	Maatschappelijke relevantie	19
1.6	Wetenschappelijke relevantie	19
1.7	Leeswijzer	19
2.	De GGZ Sector	21
2.1	Aanbod in de GGZ Sector	21
2.1.1	GGZ Nederland	22
2.2	Hervormingen van het zorgstelsel	23
2.3	Evolutie van de GGZ	25
2.4	De positie van de GGZ in het zorgstelsel	27
2.5	De financiering van de GGZ	28
2.6	Beleidsontwikkelingen	29
2.6.1	Integrale tarieven	29
2.6.2	Bestuurlijk Akkoord	29
2.6.3	Hervormingen van het zorgstelsel	29
2.7	Vastgoed in de GGZ sector	32
2.7.1	Vastgoedvoorraad in de GGZ	32

2.7.2	De vastgoedportefeuille van Stichting Mondriaan	33
2.8	Conclusies	35
3.	CREM: De Theorie	37
3.1	Achtergrond van CREM	37
3.1.1	Vastgoed als Strategisch Bedrijfsmiddel	38
3.1.2	Het Managen van CREM	39
3.2	Het CREM Proces: Richten, Verrichten en Inrichten.....	41
3.2.1	Richten: Van Strategie naar Vastgoedoelen en Kpi's.....	41
3.2.2	Verrichten: Sturingsinformatie en Besluitvorming	48
3.2.3	Inrichten: Organiseren, Positioneren en Afbakenen	49
3.3	Organisatie-, Portfolio- en Markt- gerelateerde Invloedsfactoren	50
3.3.1	Organisatie- en Portfolio-gerelateerde Invloedsfactoren	50
3.3.2	Markt gerelateerde Invloedsfactoren	50
3.4	Theoretisch Raamwerk	51
3.5	Conclusies	53
4.	CREM: Resultaten uit de Praktijk	55
4.1	Enquete en Interviews	55
4.2	Kenmerken van de respondenten	57
4.2.1	Representativiteit van de steekproef.....	57
4.2.2	Achtergrond, functie en ervaring van de respondenten	59
4.3	Kenmerken van de deelnemende Organisaties en hun vastgoedportfolio	60
4.3.1	Organisatorische factoren: Type instelling en omvang van de organisaties.....	61
4.3.2	Portfolio factoren: Omvang en samenstelling van de vastgoedportefeuilles	64
4.3.3	Bevindingen Organisatorische en Portfolio gerelateerde invloedsfactoren	69
4.4	Sturen op de Toegevoegde Waarde van Vastgoed	70
4.4.1	Het Richten: Strategisch vastgoedplan, Vastgoeddoelen en Kpi's.....	70
4.4.2	Verrichten: Sturingsinformatie en Besluitvorming	86
4.4.3	Inrichten: Organiseren, Positioneren en Afbakenen	92
4.4.4	Markt gerelateerde invloedsfactoren	101
4.5	Conclusies enquêtes en interviews	104
4.5.1	Organisatorische en Portfolio gerelateerde Factoren	105
4.5.2	Richten: Strategische Vastgoeddoelen en Kpi's	105

4.5.3	Verrichten: Sturingsinformatie en Besluitvorming	106
4.5.4	Inrichten: Organiseren, Positioneren en Afbakenen	106
4.5.5	Markt gerelateerde factoren	107
5.	Expertmeeting: Validatie van de Resultaten uit de Praktijk.....	108
5.1	Achtergronden Experts	108
5.2	Vragen voor de Experts	108
5.3	Richten: Vastgoeddoelen en Kpi's	109
5.4	Verrichten: Sturingsinformatie.....	110
5.5	Inrichten: Positioneren en Afbakenen	110
5.6	Markt gerelateerde factoren.....	111
6.	Conclusies, Reflectie en Aanbevelingen.....	112
6.1	Beantwoording onderzoeksvragen over de praktijk	112
6.2	Reflectie op Theorie en Praktijk.....	113
6.3	Beantwoording hoofdvraag	115
6.4	Aanbevelingen.....	116
7.	Reflectie op het onderzoeksproces.....	118
8.	Literatuurlijst.....	120
9.	Bijlagen.....	124

1. INLEIDING

Door recente wetswijzigingen hebben zorgaanbieders de vrijheid en de daarbij behorende kansen en risico's gekregen over hun vastgoedportefeuille. Hierdoor is vastgoed een strategisch bedrijfsmiddel geworden voor zorgaanbieders, waaronder ook de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ). Het effectief sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel vermindert risico's, vergroot kansen en leidt tot een optimale bijdrage door vastgoed aan de algehele prestaties van een organisatie (Hoendervanger, Van der Voordt & Wijnja, 2012).

Hoe GGZ instellingen na de invoering van de wetswijzigingen sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel is echter nauwelijks bekend. Voorafgaande onderzoeken uit 2009 van de Technische Universiteit Delft in samenwerking met Twynstra Gudde en onderzoeksbureau NPC beschrijven een algemene terughoudendheid in het strategisch sturen op vastgoed (Hoepel, Visser & De Vries, 2009; NPC, 2009). Deze onderzoeken richten zich echter op de hele "Care" sector of betreffen meer dan alleen vastgoedmanagement. Passieve sturing op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel leidt tot vergrote risico's, gemiste kansen en suboptimale bijdrage aan de algehele prestatie van een organisatie (Hoendervanger et al., 2012).

Om waarde toe te kunnen voegen aan de algehele prestaties van de organisatie dient vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel te worden bestuurd. Het sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel heet Corporate Real Estate Management (CREM).

Door het vergroten van de kennis over de wijze waarop GGZ instellingen sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel kan er gericht worden geadviseerd richting de sector aangaande dit onderwerp. Hierdoor kunnen mogelijke organisatierisico's worden verkleind en de effectieve bijdrage van vastgoed worden vergroot. Dit is het uitgangspunt geweest voor het opzetten van dit onderzoek.

Dit onderzoek richt zich op de wijze waarop aanbieders van intramurale GGZ momenteel sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online enquête en telefonische interviews onder eindverantwoordelijken van vastgoedmanagement in GGZ. De onderzoeksresultaten zijn vervolgens bediscussieerd met experts uit het veld. Het resultaat van het onderzoek is een beschrijving van de huidige situatie met aanbevelingen voor de verdere professionalisering van CREM in sector.

1.1 AANLEIDING

Door de invoering van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZI) in 2006 is de bekostiging van kapitaallasten van zorgaanbieders drastisch veranderd. Sinds de invoering van de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV) in 1971 werden de nieuwbouw en verbouwingen van zorginstellingen bepaald door een strak regime van vergunningen en toelatingen, waarop werd toegezien door het College Bouw Zorginstellingen (CBZ). Door een systeem van aanbodsturing hield de overheid grip op de capaciteitsontwikkeling van instellingen, met als doel de uitgaven aan zorg te beperken (Fritzsche, Hoepel, Kaper & Van Ommeren, 2005). Wanneer een instelling nieuwbouw of verbouwingen wilde plegen, diende het hiervoor goedkeuring te verkrijgen van het CBZ. Indien de benodigde vergunningen waren verkregen, werden de kapitaallasten van vastgoed (afschrijving, rente en huur) door middel van een systeem van nacalculatie vergoed.

De vaste activa moesten volgens voorgeschreven, termijnen worden afgeschreven en de vergoeding op basis van nacalculatie gold voor de gehele economische levensduur. De vergoeding van kapitaallasten was daarom niet productie gerelateerd, maar werd gekoppeld aan het gebouw en de individuele instelling en functioneerde als een aparte kasstroom buiten de reguliere zorgexploitatie. Hierdoor liepen zorginstellingen geen risico met betrekking tot hun kapitaallasten. Door het ontbreken van financieel risico over de kapitaallasten en de beperkte keuzevrijheid voor het doen van vastgoedinvesteringen, was er beperkt aandacht voor strategisch vastgoedmanagement binnen zorginstellingen.

1.1.1 MARKTWERKING IN DE ZORG

Rond 2005 werd het systeem van centrale aanbodsturing vervangen door een systeem van gereguleerde marktwerking. Hiertoe werd in 2006 de WTZi ingevoerd ter vervanging van de WZV. Het doel van de WTZi is om instellingen meer vrijheden en verantwoordelijkheden te geven om zo de beoogde gereguleerde marktwerking te bevorderen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2005). Een van de maatregelen om de marktwerking te stimuleren was dat aan zorginstellingen de vrijheid en verantwoordelijkheid werd gegeven voor het nemen van vastgoedinvesteringen (Fritzsche et al., 2005).

In de zogenaamde "kapitaallastenbrief" of "februaribrief" van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in het voorjaar van 2005, werd bekend gemaakt dat de bekostiging van kapitaallasten voor intramurale zorg onderdeel zou gaan uitmaken van de zorgtarieven en daarmee productieafhankelijk werd (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2005). Hiervoor werd de zogenaamde Normatieve Huisvesting Component (NHC) geïntroduceerd. In 2008 werd voor de care en de langdurige GGZ door de afschaffing van het College Bouw Zorginstellingen (CBZ) definitief een einde gemaakt aan het bouwregime.

De NHC is in 2012 ingevoerd voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) en in 2013 voor zowel de Zorgverzekeringswet (ZVW) als de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). De invoering van de NHC naar volledig integrale tarieven verloopt door middel van een overgangsmodel. Het overgangsmodel loopt van 2012 tot en met 2017. Hierdoor neemt ieder jaar het aandeel NHC toe en het aandeel nacalculatie af. Vastgoed maakt hierdoor anno 2014 reeds deels uit van de integrale exploitatie van GGZ instellingen.

1.1.2 WAT GAAT ER MIS ZONDER STRUCTURELE AANDACHT?

Vastgoed is een kapitaalintensief, statisch, onroerend goed met effecten voor de organisatie over de lange termijn en is daarbij vaak de 2de hoogste kostenpost van een organisatie na personeel (Dewulf, Krumm & Jonge, 2007; Hoendervanger et al., 2012; Zeckhauser & Silverman, 1983). Voor GGZ instellingen worden de vastgoedlasten geschat tussen de 10% en 20% van de totale lasten (Brink Groep, 2012; Ong, 2011). Dat lijkt relatief weinig, echter het gemiddelde exploitatieresultaat van een GGZ instelling schommelt tussen de 1% en 2% van de jaaromzet. Hierdoor kunnen kleine wijzigingen in vastgoedkosten onmiddellijk grote invloed hebben op het jaarlijkse exploitatieresultaat (Zuurbier & Hartmann, 2010). De processen omtrent vastgoed zijn daarnaast veelal complex en risicovol. Vanwege deze redenen vraagt vastgoed om structurele aandacht van het management (Brounen, 2013; Hoendervanger et al., 2012)

Vastgoed kan door deze specifieke eigenschappen ook een “blok aan het been” worden voor organisaties in het verwezenlijken van hun ambities of in sommige gevallen leiden tot grote financiële problemen. De problemen ontstaan veelal door te ambitieuze, risicovolle projecten of juist te kleine suboptimale projecten. De bekende voorbeelden waarbij vastgoed een bedreiging vormde voor de continuïteit van de zorginstelling zijn: Stichting Zonnehuizen (zie Tekstvakken 1 en 2), Stichting Philadelphia zorg en Orbis Medisch zorgconcern. Kenmerken voor organisaties waar vastgoed tot problemen leidt zijn volgens Hoendervanger et al. (2012) meestal:

- Onvoldoende grip op de vertaling van de strategische visie naar de operationele uitvoering.
- Onvoldoende inzicht in de toegevoegde waarde.
- Het ontbreken van informatie over de vastgoedportefeuille over de samenstelling, de prestaties en de bedrijfseconomische impact.
- Een te korte planningshorizon in relatie tot de levenscyclus van het vastgoed.
- Focus op slechts een deel van de stakeholders belangen.
- Focus op slechts een deel van de verschillende inhoudelijke aspecten van vastgoed.

PwC sloeg alarm bij Zonnehuizen

PricewaterhouseCoopers heeft in 2009 de toenmalige top van zorginstelling Zonnehuizen in een vertrouwelijk rapport gewaarschuwd vanwege “ernstige risico's voor de continuïteit”. Dit blijkt uit onderzoek van het NRC Handelsblad. Volgens het NRC, dat het vertrouwelijke rapport in handen heeft, was de administratie bij Zonnehuizen een puinhoop. De instelling kwam in problemen door “veel te snelle groei, slechte informatiesystemen en zwak management”. Men kende de waarde van het vastgoed onvoldoende en er was niemand die een compleet overzicht had over de financiën.

Zonnehuizen verkoopt vastgoed

Zorginstelling Zonnehuizen zal in etappes een deel van haar vastgoed afstoten. De vastgoedportefeuille vertegenwoordigt volgens interim-bestuurder Charles Laurey voldoende waarde om Zonnehuizen weer financieel gezond te maken. ‘Zonder vastgoed waren we allang failliet.’

Tekstvak 1: Faillissement Zonnehuizen bron: (Skir. 2012)

Tekstvak 2: Verkoop vastgoed zonnehuizen bron: (Vastgoedmarkt, 2011)

1.1.3 VASTGOED ALS STRATEGISCH BEDRIJFSMIDDEL

Vastgoed wordt door haar specifieke eigenschappen veelal gezien als een noodzakelijke last. In die benadering wordt er echter voorbij gegaan aan de toegevoegde waarde die vastgoed kan hebben in het bereiken van organisatie doelstellingen (Hoendervanger et al., 2012). Het zou ook opmerkelijk zijn als individuen en organisaties veel middelen besteden aan vastgoed en het enkel nadelige effecten zou hebben (Den Heijer, 2011). In de benadering waarin niet alleen gekeken wordt naar de kosten van vastgoed, maar ook naar de opbrengsten die daar tegenover staan is vastgoed een bedrijfsmiddel (Fritzsche et al., 2005; Hoendervanger et al., 2012). Nu zorginstellingen de vrijheid en verantwoordelijkheid hebben gekregen over hun vastgoedportefeuille en vrij zijn in het nemen van investeringsbeslissingen, kunnen ze vastgoed

als bedrijfsmiddel inzetten voor behalen van organisatiedoelstellingen. Vastgoed kan hierin een belangrijke bijdrage leveren aan de productiviteit, de winstgevendheid en het onderscheidend vermogen van een organisatie (Den Heijer, 2011; De Vries, 2007; Hoendervanger et al., 2012).

Het managen van vastgoed waarin wordt gestuurd op het toevoegen van waarde om bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen door middel van vastgoed heet Corporate Real Estate Management (CREM) (Den Heijer, 2011; Fritzsche et al., 2005; Hoendervanger et al., 2012). In de literatuur over CREM wordt vastgoed veelal het vijfde bedrijfsmiddel genoemd naast mensen, kapitaal, kennis en technologie.

1.1.4 CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT (CREM) IN DE GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG (GGZ)

Om instellingen handvaten te geven voor de ontwikkeling van CREM, publiceerde het CBZ in 2005 het signaleringsrapport "Strategische positie vastgoed" (College Bouw Zorginstellingen, 2005), gevolgd door het rapport "Vastgoed beheer in de GGZ" in 2006 (College Bouw Zorginstellingen, 2006). Ong (2011) ontwikkelde richtlijnen voor de ontwikkeling van strategische besluitvorming over vastgoed voor GGZ instellingen. Hij concludeerde op basis van een multiple casestudie dat besluitvorming over vastgoed voornamelijk wordt gedreven vanuit het primaire proces. Afdelingen vastgoed en financiën hebben volgens Ong hierin veelal een adviserende rol en wordt er te weinig vanuit een strategisch perspectief gestuurd.

Vanaf 2005 zijn er veel boeken en artikelen geschreven over de strategische inzet en positie van vastgoed en vastgoedmanagement in de Nederlandse gezondheidszorg. Uit publicaties van de Technische Universiteit Delft in samenwerking met Twynstra Gudde (2009) (zie Tekstvak 3), onderzoeksbureau NPC (2009) en Ong (2011) blijkt dat er nog maar beperkt aandacht was voor het strategisch sturen op vastgoed binnen de (Geestelijke) Gezondheidszorg.

Twynstra Gudde: strategisch vastgoedmanagement in zorg

De transitie naar strategisch vastgoedmanagement in de zorg verloopt te traag. Zorgorganisaties hebben uiterlijk vanaf 2009 zelf de zeggenschap over hun gebouwen, met de bijbehorende kansen en risico's. De afschaffing van het bouwregime en de nieuwe bekostigingssystematiek zijn voor instellingen aanleiding om anders dan vroeger om te gaan met zorgvastgoed. De meeste instellingen zijn echter nog lang niet op het gewenste niveau.

Dit blijkt uit de Zorgvastgoedmonitor 2008 van adviesbureau [Twynstra Gudde](#). Deze monitor is bedoeld om de professionalisering van het vastgoedmanagement in de zorg te meten en op die manier een impuls te geven.

[Tekstvak 3: Zorgvastgoedmonitor 2008 \(Hoepel, Visser & De Vries, 2009\)](#)

De beschreven onderzoeken vonden echter plaats in de aanloopfase van de integrale tarieven (NPC, 2009 en Ong, 2011). Bovendien is het onderzoek van Twynstra en Gudde (2009) niet sector specifiek (het betrof de gehele care sector). Hoe de GGZ sector anno 2014 stuurt op vastgoed als bedrijfsmiddel is grotendeels onbekend terrein.

1.1.5 PROBLEEMANALYSE

Het ontbreekt momenteel aan sector specifieke kennis en informatie over de wijze waarop GGZ instellingen omgaan met hun vastgoed om een uitspraak te doen over de wijze waarop zij sturen op hun vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. Dit beperkt de mogelijkheid om te adviseren en reflecteren over verdere ontwikkelingen en professionalisering van CREM binnen deze sector. Door het vergroten van de kennis op dit vlak kunnen mogelijke organisatie risico's worden verkleind en de effectieve bijdrage van vastgoed worden vergroot.

1.2 PROBLEEM, DOEL EN VRAAGSTELLING

1.2.1 PROBLEEMSTELLING

Op basis van de probleemanalyse is onderstaande probleemstelling geformuleerd:

Het ontbreekt momenteel aan sector specifieke kennis en informatie over de wijze waarop instellingen voor GGZ omgaan met hun vastgoed en of/hoe zij sturen op toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. Dit beperkt de mogelijkheid om te adviseren en te reflecteren over verdere ontwikkelingen en professionalisering van CREM binnen de GGZ sector.

1.2.2 DOELSTELLING

Gebaseerd op de geformuleerde probleemstelling is de doelstelling van het onderzoek:

Het onderzoeken van de wijze waarop GGZ instellingen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel en waar mogelijk te komen tot verbetervoorstellen ten behoeve van de professionalisering van Corporate Real Estate Management in de GGZ sector.

1.2.3 VRAAGSTELLING

Op basis van de probleemanalyse en de geformuleerde doelstelling van het onderzoek zijn de volgende hoofdvraag en onderliggende deelvragen geformuleerd:

Hoe wordt in Nederlandse GGZ instellingen gestuurd op de toegevoegde waarde van vastgoed als bedrijfsmiddel en welke verbeteringen zijn hierin mogelijk en wenselijk?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn gesplitst in drie onderdelen. Het eerste deel betreft contextuele vragen. Het tweede deel theoretische vragen en het derde deel praktische onderzoeksvragen.

Contextuele onderzoeksvragen:

- a. Welke instellingen bieden intramurale GGZ aan in Nederland?
- b. Welke ontwikkelingen hebben invloed gehad op de vorming van de GGZ sector?
- c. Hoe is de GGZ gepositioneerd in het Nederlandse zorgstelsel?
- d. Hoe wordt de GGZ sector gefinancierd?
- e. Wat zijn huidige trends en ontwikkelingen vanuit de wetgeving die grote invloed hebben op de ontwikkeling van het vastgoed(portefeuille) van een GGZ instelling?
- f. Wat is de omvang van het vastgoed in de GGZ?
- g. Hoe is de vastgoedportefeuille van een GGZ instelling samengesteld?

Onderzoeksvragen over de theorie van CREM:

- h. Hoe verloopt het proces in het sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel om optimaal waarde toe te voegen aan een organisatie?
- i. Hoe draagt vastgoed bij aan de doelstellingen van een organisatie als bedrijfsmiddel?
- j. Wat is nodig om optimaal te sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel?
- k. Welke factoren zijn van invloed op inhoud en uitvoering van CREM?

Onderzoeksvragen over de praktijk:

- l. Op welke vastgoeddoelen wordt er gestuurd om toegevoegde waarde te creëren door middel van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel door GGZ instellingen?
- m. Hoe worden doelstellingen geformuleerd en waarom zijn deze relevant in het bereiken van strategisch doelstellingen?
- n. Welke vastgoedactiviteiten worden ondernomen om de doelstellingen te bereiken?
- o. Welke Kritische prestatie indicatoren (Kpi's) worden toegepast om de koers te volgen, te bepalen en de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken?
- p. Welke informatie verzamelen GGZ instellingen over hun vastgoed om de prestaties van het vastgoed te monitoren?
- q. Hoe is CREM georganiseerd?
- r. Welke verbanden zijn er tussen GGZ instellingen op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?
- s. Zijn er verschillen in de manier hoe er inhoud en uitvoering wordt gegeven aan CREM tussen mogelijke categorieën op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?
- t. Welke marktfactoren hebben de meeste invloed op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van een GGZ instelling?
- u. Zijn er aanbevelingen voor het veld om de sturing op vastgoed als bedrijfsmiddel te verbeteren?
- v. Zijn er aanbevelingen voor de wetenschap voor de verdere ontwikkeling in de theorie en begripsvorming over het sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel in de GGZ?

1.3 AFBAKENING

De populatie voor dit onderzoek betreft 90% van de intramurale GGZ capaciteit in Nederland. Dit zijn GGZ instellingen met intramurale capaciteit die lid zijn van GGZ Nederland. De overige 10% intramurale GGZ wordt aangeboden door Psychiatrische Afdelingen Algemene Ziekenhuizen (PAAZ), Psychiatrische Universiteitsklinieken (PUK) en tientallen kleine instellingen die geen lid zijn van GGZ Nederland (Trimbos Instituut, 2012). Vanwege de zeer geringe omvang van dergelijke instellingen qua aandeel in het totale aanbod intramurale GGZ (10%) en het kleine aantal plaatsen per instelling (circa 4000 plaatsen / circa 65 instellingen = circa 60 plaatsen per instelling) zijn deze instellingen niet meegenomen in het onderzoek. Aanbieders van GGZ die geen intramurale capaciteit aanbieden zijn evenmin meegenomen in het onderzoek.

Het onderzoek heeft plaats gevonden in de periode mei t/m oktober 2014.

1.4 ONDERZOEKSMETHODE

Er is gekozen voor toegepast onderzoek: er is gebruik gemaakt van bestaande theorieën om specifieke situaties te onderzoeken (Sekaran & Bougie, 2013). Het onderzoek baseert zich op bestaande theorieën over CREM om te onderzoeken hoe GGZ instellingen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed. Op basis van de resultaten worden waar mogelijk verbetervoorstellen gedaan om CREM te professionaliseren in de GGZ sector.

Qua redenering kan onderzoek zowel deductief als inductief zijn. Deductief redeneren, gaat uit van een basistheorie die wordt toegepast op een specifieke situatie en wordt toegepast bij het toetsen van hypothesen. Bij inductief redeneren worden er op basis van waarnemingen conclusies getrokken. (Sekaran & Bougie, 2013). De redenering in dit onderzoek kan worden gezien als inductief vanwege het feit dat conclusies worden gebaseerd op basis van empirische onderzoeksdata. Echter vanwege het feit dat de toepassing van bestaande theorieën een groot deel van het onderzoeksproces beïnvloeden, kan, ondanks dat de conclusies van het onderzoek niet gericht zijn op het toetsen van theorieën en hypothesen, het onderzoek deels ook worden beschreven als deductief.

De aard van de studie is afhankelijk van het niveau van de beschikbare kennis over het onderwerp. Zo kan onderzoek exploratief, descriptief en causaal van aard zijn (Sekaran & Bougie, 2013). Het doel van exploratief onderzoek is om meer inzicht te krijgen in bepaalde situaties / problemen indien er hierover weinig bekend is of indien er geen informatie is hoe vergelijkbare onderzoeksvragen voorheen zijn opgelost. Exploratief onderzoek is veelal gebaseerd op secundair onderzoek en/of kwalitatief onderzoek (Sekaran & Bougie, 2013). Descriptief onderzoek is een feitelijke beschrijving van karakteristieken van personen, groepen, situaties of gebeurtenissen. Bij descriptief onderzoek is de onderzoeksvraag veelal beter gestructureerd, is er al meer bekend over het onderwerp, echter is er behoefte aan verdere verdieping. Verder is het gericht op hypothesevorming of theorieontwikkeling en veelal inventariserend van aard. Het onderzoek kan zowel op kwalitatieve als kwantitatieve gegevens zijn gebaseerd (Sekaran & Bougie, 2013). Causaal onderzoek is gericht op het toetsen van hypothesen. Dit onderzoek is zowel exploratief als descriptief.

De data die worden verzameld betreffen zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Het verschil tussen beide zit voornamelijk in de manier waarop en de noodzaak tot het meten van de onderzoeksresultaten. Kwantitatief onderzoek baseert zich voornamelijk op het statisch meten van de onderzoekdata, terwijl kwalitatief onderzoek zich meer richt op het begrijpen van bepaalde situaties / fenomenen. Ondanks dat er kwantitatieve data worden verzameld, kan het onderzoek worden beschouwd als kwalitatief onderzoek.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden om data te verzamelen. Het toepassen van verschillende onderzoeksmethoden vergroot de validiteit van de onderzoeksresultaten (Sekaran & Bougie, 2013). Hierdoor is het onderzoek opgebouwd uit verschillende fasen. Op basis van een literatuuronderzoek is een enquête opgesteld om de wijze waarop GGZ instellingen sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel te onderzoeken. Er is gekozen voor een enquête vanwege de grote hoeveelheid aan data die mogelijk werd verzameld. Bestaande enquêtes en theoretische raamwerken zijn ondersteunend geweest in het ontwerpen van de enquête.

Op de grotendeels kwantitatieve data die door middel van de enquête zijn verkregen volgde een kwalitatieve verdiepingsslag doormiddel van interviews. De interviews zijn gehouden onder respondenten van de enquête.

Om de onderzoeksresultaten uit de enquête en interviews te verifiëren en verder te bediscussiëren zijn de onderzoeksresultaten besproken in een expertmeeting. De experts zijn mensen uit het veld die gespecialiseerd zijn in vastgoedmanagement in de GGZ sector in zowel praktische en/of theoretische zin.

De data in dit onderzoek betreffen zowel primaire als secundaire data. De secundaire data worden verkregen door middel van een literatuur studie. De deelvragen A t/m K worden hierop beantwoord (zie paragraaf 1.2.3). Op basis van de antwoorden op de deelvragen H t/m K is een theoretisch raamwerk opgesteld. Het theoretisch raamwerk gold als leidraad voor het verkrijgen van de primaire data die werden verkregen door middel van de enquête, de interviews en de expertmeeting. Op basis van de primaire data en de resultaten uit de expertmeeting zijn de deelvragen L t/m V beantwoord. Tot slot leidt de gezamenlijke beantwoording van de deelvragen tot de beantwoording van de hoofdvraag.

In kwalitatief onderzoek wordt de interne validiteit bepaald door de accuraatheid waarmee de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd en de externe validiteit door de mate waarop onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn. Er is een mogelijkheid dat de interne validiteit aangetast is door de ervaring van de onderzoeker bij het afnemen van interviews. Het is de eerste keer dat de onderzoeker interviews afneemt, hierdoor kan er enige bias ontstaan in de verkregen data. De interviews zijn daarom op een semigestructureerde manier afgenomen. De globale transcripties van de interviews zijn na afloop van het interview aan de respondent toegezonden (member check). Door op deze wijze te werken is het risico op afbreuk van de interne validiteit door onervarenheid van de onderzoeker in het afnemen van interviews verkleind. Daarnaast helpt het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden: enquête, interviews en een expertmeeting (methodische triangulatie) om het risico op afbreuk van de interne validiteit te beperken.

De leden van GGZ Nederland met intramurale capaciteit (circa 84 instellingen) representeren 90% van alle landelijke intramurale GGZ. Hierdoor is het aantal respondenten dat benodigd is om met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5% uitspraken te doen over deze populatie een steekproef nodig van 70 respondenten (Marketcheck, 2014). Dit betreft een responspercentage van circa 83%. In totaal hebben 20 instellingen deelgenomen aan het onderzoek dit betreft een responspercentage van 24%. Hierbij kan het zijn dat GGZ instellingen of respondenten met een verhoogde interesse in CREM hebben gereageerd op het onderzoek en instellingen met weinig interesse in CREM niet. Hierop had de onderzoeker echter weinig invloed. De beperkte respons en de mogelijkheid dat instellingen met een verhoogde interesse in CREM hebben gereageerd op het onderzoek zorgt ervoor dat de generaliseerbaarheid naar de populatie beperkt blijft. Echter door het toepassen van methodische triangulatie wordt de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot.

1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De recente invoering van de WTZi en de beoogde marktwerking in de zorg geeft zorginstellingen de vrijheid in het beheren van hun vastgoedportefeuille en het nemen van vastgoedinvesteringsbeslissingen. Het strategisch sturen op vastgoed en het inzetten van vastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel is een managementdiscipline die daardoor relatief nieuw is binnen GGZ in Nederland. Er is slechts weinig informatie beschikbaar over hoe GGZ instellingen momenteel sturen op hun vastgoed. De beperkte informatie maakt het daarom lastig om te adviseren en reflecteren over de verdere ontwikkeling en het doen van verbetervoorstellen naar de GGZ instellingen om hun vastgoedmanagement te professionaliseren. Het verder professionaliseren van het vastgoedmanagement draagt bij aan het vermijden van bedrijfsrisico's en het beter benutten van vastgoed in het realiseren van bedrijfsdoelstellingen. Door bewuster en meer afgewogen beslissingen te nemen bij besluitvorming over vastgoed.

1.6 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De wetenschappelijke relevantie wordt verkregen door met het onderzoek uitspraken te doen over:

- De huidige situatie hoe GGZ instellingen strategisch sturen op hun vastgoed.
- Hoe theoretische inzichten over CREM aansluiten bij de wijze waarop GGZ instellingen sturen op hun vastgoed.
- Theoretische uitspraken over het doel en inhoud van CREM.

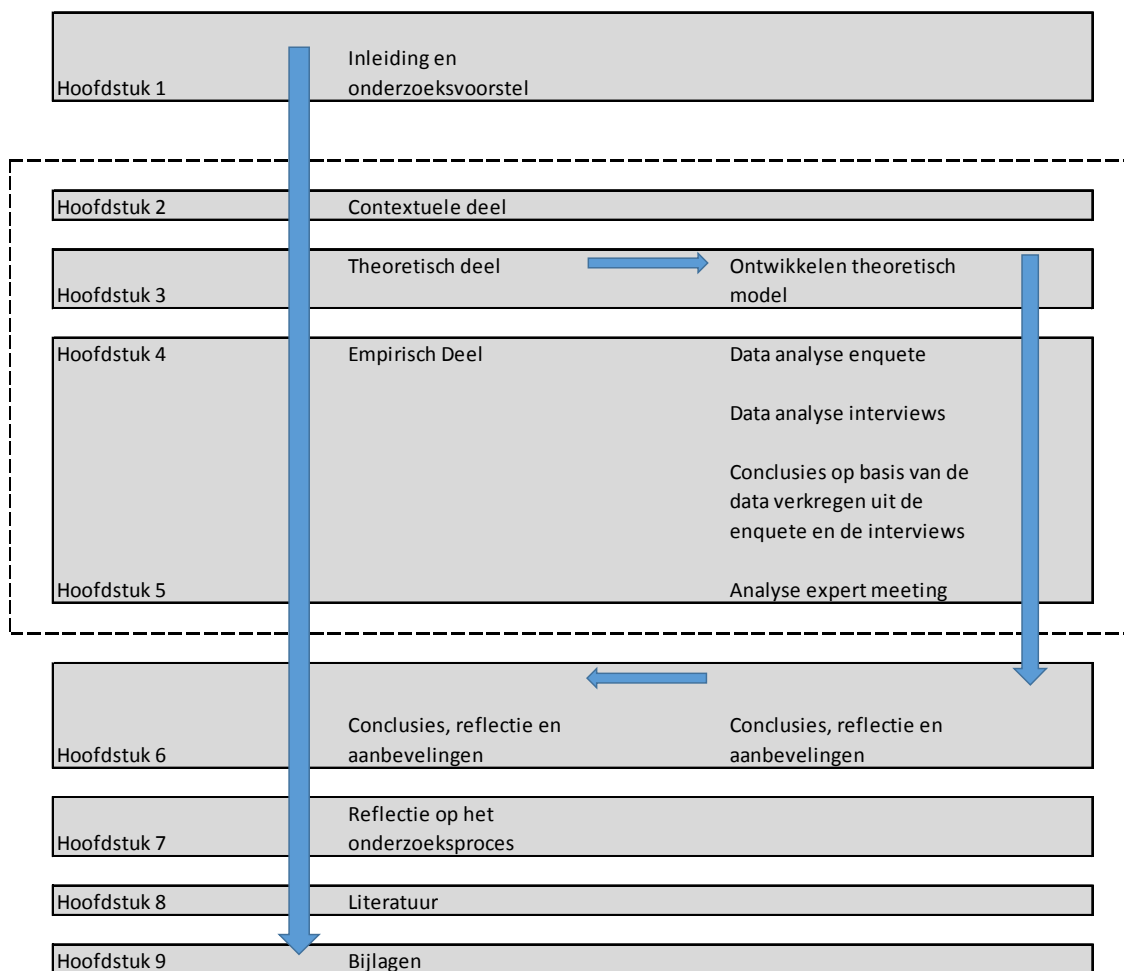
De wetenschappelijke relevantie is hiermee om GGZ instellingen inzicht te bieden in strategisch en effectieve CREM.

1.7 LEESWIJZER

Het hart van het onderzoek is verdeeld in drie fases; het contextuele deel, het theoretische deel en het empirisch deel van het onderzoek. De hoofdstukken twee, drie, vier en vijf representeren deze fases. Hoofdstuk twee betreft het contextuele deel, hoofdstuk drie het theoretische deel, hoofdstuk 4 de bespreking van de steekproef en de data analyse van de data verkregen door

middel van de enquête en de interviews en hoofdstuk vijf betreft de bevindingen uit de expertmeeting. De hoofdstukken twee en drie worden afgesloten met conclusies, waar de deelvragen betreffende dat deel van het onderzoek worden beantwoord. De praktische onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk zes: Conclusies, reflectie en aanbevelingen. Hoofdstuk zeven betreft de reflectie op het onderzoeksproces, hoofdstuk acht de literatuurlijst en hoofdstuk negen de bijlagen.

De volgorde en inhoud van het onderzoeksrapport is in het stroomschema (zie Figuur 1) uitgewerkt. Het dient ter verhoging van de leesbaarheid van het onderzoeksrapport.



Figuur 1: Stroomschema onderzoek

2. DE GGZ SECTOR

Doordat vastgoed veelal kapitaalintensief en statisch is, kent het vaak lange looptijden. Hierdoor zijn veel ontwikkelingen die een organisatie doormaakt terug te zien in haar vastgoedportefeuille. Om een beeld te schetsen hoe een vastgoedportefeuille van een GGZ instelling zich door de tijd heen heeft ontwikkeld en hoe deze veelal is samengesteld, is het noodzakelijk om een beeld te krijgen van de context waaruit zij is ontstaan en waarin zij zich heeft ontwikkeld. De huidige ontwikkelingen in de interne en externe omgeving van een GGZ instelling zullen zo ook weer hun weerslag hebben op de huidige ontwikkeling van het vastgoed in de GGZ. Daarom wordt in dit hoofdstuk (het contextuele deel) van het onderzoeksrapport de GGZ en het vastgoed in de GGZ geplaatst in de context van het algemene gezondheidszorgstelsel en de ontwikkeling daarvan.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd: Eerst wordt een korte beschrijving gegeven van de GGZ sector, daarna volgen de ontwikkelingen van het Nederlandse zorgstelsel en de GGZ. Vervolgens wordt kort toegelicht hoe de GGZ sector is gepositioneerd in het Nederlandse zorgstelsel en hoe de sector wordt gefinancierd. Hierna volgen de belangrijkste beleidsontwikkelingen die invloed hebben op het vastgoed in de GGZ. Vervolgens wordt een beeld geschetst van het vastgoed in de sector, hierbij wordt onder andere inzicht gegeven in de vastgoedportefeuille van een geïntegreerde GGZ aanbieder, zijnde: Mondriaan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de onderzoeksvragen behorende bij dit deel van het onderzoek. De onderzoeksvragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden zijn hieronder nogmaals weergegeven.

Onderzoeksvragen:

- | | |
|----|--|
| a. | Welke instellingen bieden intramurale GGZ aan in Nederland? |
| b. | Welke ontwikkelingen hebben invloed gehad op de vorming van de GGZ sector? |
| c. | Hoe is de GGZ gepositioneerd in het Nederlandse zorgstelsel? |
| d. | Hoe wordt de GGZ sector gefinancierd? |
| e. | Wat zijn huidige trends en ontwikkelingen vanuit de wetgeving die grote invloed hebben op de ontwikkeling van het vastgoed(portefeuille) van een GGZ instelling? |
| f. | Wat is de omvang van het vastgoed in de GGZ? |
| g. | Hoe is de vastgoedportefeuille van een GGZ instelling samengesteld? |

2.1 AANBOD IN DE GGZ SECTOR

De GGZ sector was in 2012 verantwoordelijk voor circa 6% van de totale uitgaven aan zorg (GGZ Nederland, 2014). De totale uitgaven aan zorg waren in 2012: 93 miljard euro (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2013). De GGZ sector richt zich op (GGZ Nederland, 2013):

- Het voorkomen van psychische aandoeningen.
- Het behandelen en genezen van psychische aandoeningen.
- Het zo goed mogelijk laten deelnemen van mensen met een chronische psychische aandoening aan de samenleving.
- Het bieden van (ongevraagde) hulp aan mensen die ernstig verward en/of verslaafd zijn en die uit zichzelf geen hulp zoeken.

Sinds 2014 heeft de huisarts een sterkere positie gekregen in de GGZ, de zogenaamde "poortwachtersfunctie". Hierdoor kan de behandeling plaats vinden bij de huisarts zelf of kan er worden doorverwezen naar de basis GGZ of de gespecialiseerde GGZ. Het betreft simpel gezegd drie niveaus van zorgwaarte. De GGZ kent hiervoor vijf zorgcircuits, die de behandeling beter laten aansluiten bij de zorgvraag. De circuits betreffen (GGZ Nederland, 2014) :

- Kinder- en jeugdpsychiatrie;
- Volwassenenzorg
- Ouderenzorg;
- verslavingszorg;
- forensische zorg.

De GGZ vanuit de huisarts en de Basis GGZ betreffen extramurale zorgtrajecten. De gespecialiseerde GGZ betreft naast extramurale zorg ook intramurale GGZ.

De intramurale GGZ wordt aangeboden door diverse partijen in Nederland. Dit zijn volgens het Trimbos instituut (2013):

- Geïntegreerde GGZ instellingen
- Algemeen Psychiatrische Ziekenhuizen
- Instellingen voor Regionaal Beschermd Wonen
- Instellingen voor kinder- en Jeugdpsychiatrie
- Verslavingszorginstellingen
- Forensisch Psychiatrisch Centrum
- Psychiatrische Afdelingen Algemene Ziekenhuizen
- Psychiatrische Universiteitsklinieken
- Kleine GGZ instellingen

2.1.1 GGZ NEDERLAND

GGZ Nederland is de branche vereniging voor de GGZ sector in Nederland. De leden van GGZ Nederland (zie Tabel 1) hadden in 2012 gezamenlijk een aandeel van circa 80% van de totale GGZ productie (GGZ Nederland, 2014).

Tabel 1: Leden GGZ Nederland

leden met ggz-productie	2010	2011	2012	2013
geïntegreerde ggz-instellingen	32	31	32	33
forensische zorg	7	7	7	7
kinder- en jeugdpsychiatrie / jeugdzorg	13	13	14	14
riagg / ambulante zorg	13	13	16	24
RIBW	22	23	23	23
verslavingszorg	11	12	12	12
TOTAAL	98	99	104	113

De leden van GGZ Nederland met intramurale GGZ zijn verantwoordelijk voor 90% van het totale landelijke intramurale aanbod. PAAZ, PUK en tientallen kleinere GGZ instanties zijn instellingen die geen lid zijn van de branchevereniging, zijn samen verantwoordelijk voor circa 10% van het landelijk intramurale GGZ aanbod (Trimbos Instituut, 2012).

Het aantal leden van GGZ Nederland met intramurale zorg naar type aanbieder is volgens het Trimbos Instituut (2012) als volgt:

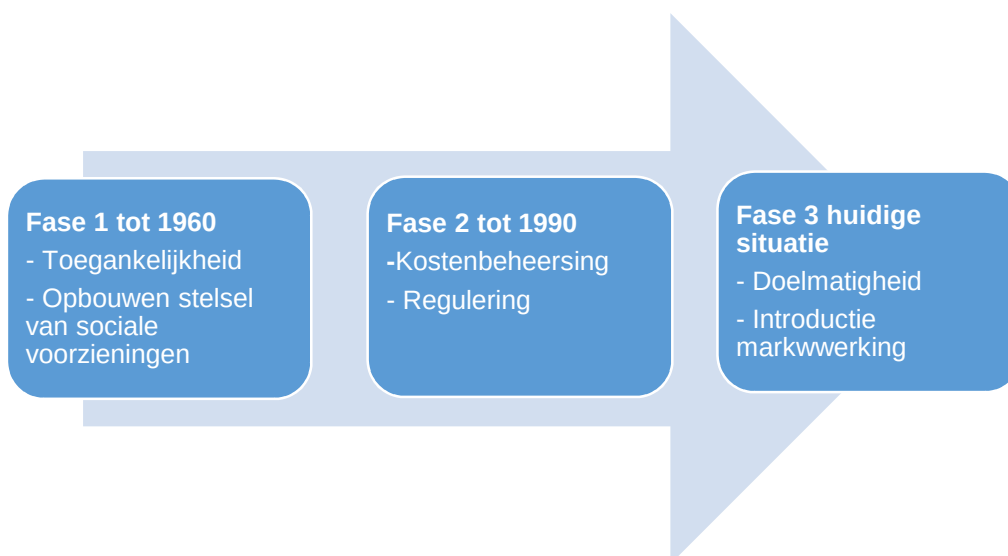
- 33 geïntegreerde GGZ instellingen¹.
- 7 specifieke instellingen voor forensische zorg.
- 9 specifieke instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie.
- 23 specifieke instellingen voor RIBW.
- 12 specifieke instellingen voor verslavingszorg.

Het grootste deel van de intramurale GGZ wordt aangeboden door de geïntegreerde instellingen.

2.2 HERVORMINGEN VAN HET ZORGSTELSEL

Volgens Cutler (2002) kennen de meeste ontwikkelde landen² inmiddels drie hervormingsfasen van hun zorgstelsel (zie Figuur 2). De eerste fase begon aan het einde van de negentiende eeuw waar private ziekenfondsen werden opgericht voor delen van de arbeidersklasse. Dergelijke fondsen richtten zich op het verzekeren van haar leden tegen ziektekosten. De deelname in deze fondsen was veelal vrijwillig.

Nederland kende tot 1941 geen verplichte ziektekostenverzekering (zorgverzekering). Er was immers in de periode voor de tweede wereldoorlog maar beperkte behoefte aan toegang tot medische zorg. Dit kwam doordat de ontwikkeling van de medische middelen dusdanig beperkt was dat veel ziektes niet werden genezen. Tijdens de tweede wereldoorlog zorgde onder andere de ontwikkeling van medische middelen zoals sterkere antibiotica ervoor, dat er oplossingen kwamen voor de ziekenzorg waardoor de gezondheidszorg steeds waardevoller werd bevonden.



Figuur 2: Hervormingsgolven gezondheidszorg in Nederland volgens Cutler (2002) uit (Van Looveren, 2007)

¹ Incl. twee zelfstandige Algemene Psychiatrie Ziekenhuizen

² Cutler onderzocht de ontwikkelingen van de zorgstelsels van de landen die behoren tot de G7 groep.

Na de tweede wereldoorlog, kwamen voornamelijk in de G7 landen, veelal sociaal georiënteerde politieke partijen aan de macht. Hiermee groeide de overheidsinvloed op het sociale stelsel en dus ook in de landelijke gezondheidszorg. Na magere oorlogsjaren werd gezondheidszorg gezien als een basisbehoefte. In die periode moest ideologisch, gezondheidszorg, wereldwijd, voor iedereen toegankelijk worden. Nationaal georganiseerde ziektekostenverzekeringen waren het gevolg (Culter, 2002).

"From the standpoint of Social Security, a health service providing full preventive and curative treatment of every kind to every citizen without exceptions, without remuneration limits and without an economic barrier at any point to delay recourse to it, is the ideal plan"(The Beveridge Report 1942 deel VI, par. 437 uit Culter, 2002)

Rond de jaren tachtig van de vorige eeuw hadden alle landen behorende tot de G7 een gezondheidszorgsysteem ontwikkeld dat volledige toegang gaf tot medische zorg, echter de efficiëntie en doelmatigheid ervan schoten veelal ernstig tekort (Culter, 2002).

De snelle ontwikkeling van technologieën en medische mogelijkheden in de jaren zeventig en tachtig zorgde voor een dusdanige groei van zorgkosten dat overheden niet langer in staat waren de vrije en bijna ongelimiteerde toegang tot medische zorg te betalen. Waar voorheen enkel toegang tot zorg centraal stond, werd de uitgavenbeheersing nu net zo belangrijk. De tweede hervormingsfase kenmerkt zich daardoor voornamelijk door regulering en budgettering. Overheden richtten zich vanaf de jaren zeventig op het budgetteren van zorginstellingen, veelal gepaard gaande met strakkere regelgeving betreffende investeringen en capaciteitsuitbreidingen (Culter, 2002).

In Nederland werd de combinatie van ideologie en beheersing begin jaren zeventig van de vorige eeuw vastgelegd in twee nieuwe wetgevingen: de Wet Tarieven Gezondheidszorg (WTG) en de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV). De WTG richtte zich tot het bevorderen van een evenwichtig stelsel van tarieven op het gebied van de gezondheidszorg en WZV op de regulering van de capaciteit, bouw en daarbij horende kosten (College bouw zorginstellingen, 2010). In de nieuwe wetgevingen ontbrak het echter aan doelmatigheidsprikkels en ontstonden er lange wachtlijsten. Vanwege het tekort aan doelmatigheid pleitte eind jaren tachtig de toenmalige commissie-Dekker in haar rapport *"Bereidheid tot Verandering"* reeds om meer marktwerking in de zorg. Door politieke struikelblokken, die voornamelijk betrekking hadden op de mate van solidariteit tussen hoge en lage inkomens in de ziektekosten verzekering, leidde dit echter niet tot substantiële veranderingen (Plomp, 2007).

Eind jaren negentig leidde het tekort aan doelmatigheid, maar voornamelijk de strakke regulering en budgettering tot te lange wachtlijsten. De politieke onrust over dit thema in een periode van economische groei gaf de overheid aan het begin van de 21^{ste} eeuw de ruimte om de teugels te laten vieren door met meer uitgaven de wachtlijstproblematiek op te lossen. Het gevolg was dat in de jaren 2001 en 2002 de uitgaven aan zorg aanzienlijk stegen (zie figuur 3).



Figuur 3: Groeionwikkeling zorguitgaven in % t.o.v. het voorgaande jaar 1999-2013³ (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014)

Deze extreme uitgavengroei zorgde aan het begin van de 21^{ste} eeuw voor de politieke omslag en maakte de weg vrij voor de introductie van de gereguleerde marktwerking, zijnde de derde hervormingsfase van het zorgstelsel.

2.3 EVOLUTIE VAN DE GGZ

Aan het begin van de 19^{de} eeuw werd de psychiatrie voornamelijk nog ondergebracht in zogenaamde "gast en dolhuizen". Deze plekken waren niet gericht op behandeling, maar fungeerden als bewaarplaatsen voor de arme en onaangepaste mensen in de maatschappij; alcoholisten, dollen en idioten. Deze mensen werden gezien als een bedreiging voor de samenleving, ze waren zo gedacht "bezeten door de duivel". De leefstijl was erbarmelijk, veelal opgesloten en vastgeketend in kleine donkere kamers samen met andere sociaal marginale groepen zoals dieven en prostituees, te midden van hun eigen vuil en viezigheid (Binneveld & Lieburg, 1978).

Het denkbeeld over de "dollen" veranderde gedurende het begin van de negentiende eeuw. Geestelijke stoornissen werden steeds meer gezien als een ziektebeeld. Dit leidde tot een meer menselijke bejegening, wat uiteindelijk leidde tot een koninklijk besluit. In 1818 beschreef Willem I in het "*menschlievend besluit*" dat het doel van gestichten gericht moest zijn op genezing. Dit besluit werd later opgevolgd door de eerste Krankzinnigenwet in 1841 waarin onder andere de toelating tot het geneeskundig gesticht was geregeld. De institutionalisering die onder andere hierdoor in opgang kwam leidde tot een differentiatieproces waardoor er aparte instituten ontstonden voor de geestenzieken (Binneveld & Lieburg, 1978).

Al snel na de invoering van de eerste Krankzinnigenwet bleek dat deze op een aantal punten tekort schoot. In 1884 volgde de tweede Krankzinnigenwet. De nieuwe wet legde de verantwoordelijkheid voor voldoende kwalitatief goede capaciteit bij de provincies en er werd een landelijke inspectie opgericht voor het toezicht hierop. De nieuwe wet leidde in de periode tussen 1884 en 1914 tot de oprichting van 17 nieuwe gestichten. In de provincie Limburg het

³ * Cijfers 2013 waren voorlopig

St. Servatius van de Broeders van Liefde (1907) en Sint Anna van de Zusters van Liefde (1908) te Venray (Bakker, 2009).

Ingegeven door de rust en ruimte werden veel gestichten in die periode op afgelegen plekken gebouwd. De afgelegen ligging zorgde er tevens voor dat men hier ook geen overlast kon veroorzaken. Binnen de inrichtingsmuren heerste er een hiërarchisch model. Er werd veel belang gehecht aan het nabootsen van de gezinssituatie, met een gestichtsvader en moeder. Hiërarchische gezagsverhoudingen zouden overeenkomen met de normale samenleving en een ideale situatie vormen voor de geesteszieke. Deze gestichten waren vooral gericht op verblijf. Het waren minimaatschappijen die in hun eigen behoefte voorzagen. Door de overtuiging dat psychische afwijkingen somatisch van aard waren, waren veel gestichten gebaseerd op ziekenhuisverpleging. Hierdoor was er weinig privacy door grote slaapzalen en gezamenlijke sanitaire voorzieningen (Dolhuys, z.j, gebaseerd op teksten van Mens, 2003, Kerkhoven 1996 en Vijselaar, 1982, 1997).

In het begin van de 20^{ste} eeuw veranderde het beeld van ziekenhuisverpleging door het intreden van de actieve therapie. De essentie was dat het verrichten van arbeid een therapeutische werking had op de patiënt. Onder invloed van deze ontwikkeling veranderde ook de huisvesting. De inrichting moest huiselijker zodat de patiënt ook daar leerde zich socialer te gedragen (Aan de Stegge, 2004).

De ontwikkeling van psychofarmaca in de jaren '50 van de vorige eeuw leidde tot een grote verandering in de psychiatrische zorg. De medicatie onderdrukte bepaalde uitingen van ziektes en daardoor kreeg men meer contact met de patiënt (Aan de Stegge, 2004). Er heerste een uiterst euforisch medisch klimaat, waarbij men dacht dat alle psychiatrische problemen konden worden verholpen, de chronische patiënt was verleden tijd. De instellingen werden niet meer gezien als een bewaar en verpleeghuis voor de geestenzieken, maar een plaats waar vooral werd behandeld en van waaruit mensen terug konden keren naar de samenleving (Klijn, 2007). De psychofarmaca zette de deur open voor een socialer model; "vermaatschappelijking" van de psychiatrische patiënt (Blok, 2006).

De psychofarmaca zorgde echter voor een verhoogd aantal opnamen. Zo was er in 1958 zelfs sprake van een piekmoment (Blok, 2006). De psychofarmaca onderdrukte de symptomen, maar het werkelijke probleem werd niet opgelost. Al snel bleek dat uitbehandelde patiënten veelal terugkeerden naar de instelling. Deze "draaideurpsychiatrie" zorgde medio jaren '70 voor frustratie onder hulpverleners die de oorspronkelijke "inrichtingspsychiatrie" bekritiseerden. Er ontstond een tegenbeweging, de zogenaamde "anti-psychiatrie" (Klijn, 2007). De kritiek uitte zich op de hospitalisatie, de hoge mate van medische en hiërarchische invloed op de psychiatrische behandelingen en de negatieve effecten van (langdurige) opname. De psychiatrie moest socialer, meer te midden van de maatschappij. Deels onder invloed van deze beweging, maar zeker niet te vergeten de kostenreductie en beheersing (de 2^{de} hervormingsfase), verscheen in 1971 de "nota Geestelijke Volksgezondheid". Het doel van de nota was om meer grip te krijgen op de GGZ en voorzieningen beter op elkaar te laten aansluiten. Het eerste echelon (de verwijzers) en het tweede echelon (de ambulante zorg) werden versterkt ten

nadelen van het derde echelon (de klinische zorg). Hiermee werd beoogd het aantal opnamen te beperken (Klijn, 2007). Dit leidde medio jaren tachtig van de vorige eeuw tot meer differentiatie en uitte zich in drie niveaus van zorgintensiteit:

- Extramurale voorzieningen (onder andere: Consultatie Bureaus voor Alcohol en Drugs, Regionale Instellingen Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg, de vrijgevestigde psychiater)
- Semimurale behandelingen in een kleinschalige opzet (onder andere: Regionale Instellingen Beschermd Wonen en deeltijdbehandelingen)
- Intramurale voorzieningen (onder andere: Algemeen Psychiatrisch Ziekenhuis, Psychiatrische Afdelingen Algemene Ziekenhuizen)

Een probleem van het sociale model was dat men vast liep op het hardnekkige karakter van een aantal psychiatrische stoornissen. De kritiek uitte zich op het leed dat deze patiënten werd aangedaan, door deze te onthouden van medicatie. De tegenstelling tussen ziekte en mens is een steeds terugkerend patroon in de psychiatrie (Van Balrikom, 2010). De GGZ kenmerkt zich dan ook door de toepassing van zowel het medische als het sociale model. Zoals dit ook momenteel terug te zien is in de bekostigingsstructuur.

In de jaren '90 ontstond er een verdere ontwikkeling van de extramuralisering. De grote overlap tussen de verschillende soorten aanbieders die onder het differentiatie beleid uit de jaren '80 was ontstaan, leidde tot een transmuralisatie opgave. Deze opgave betrof zogenaamde zorgvernieuwingstrajecten over de gehele breedte van de GGZ. Hierdoor moest er verder optimalisatie in de samenwerking tussen de verschillende aanbieders ontstaan en het moest leiden tot verdere maatschappelijke integratie en opnamevervangende zorg voor zowel chronische als niet-chronische patiënten (Boot & Knapen, 2005; GGZ Nederland, 2009).

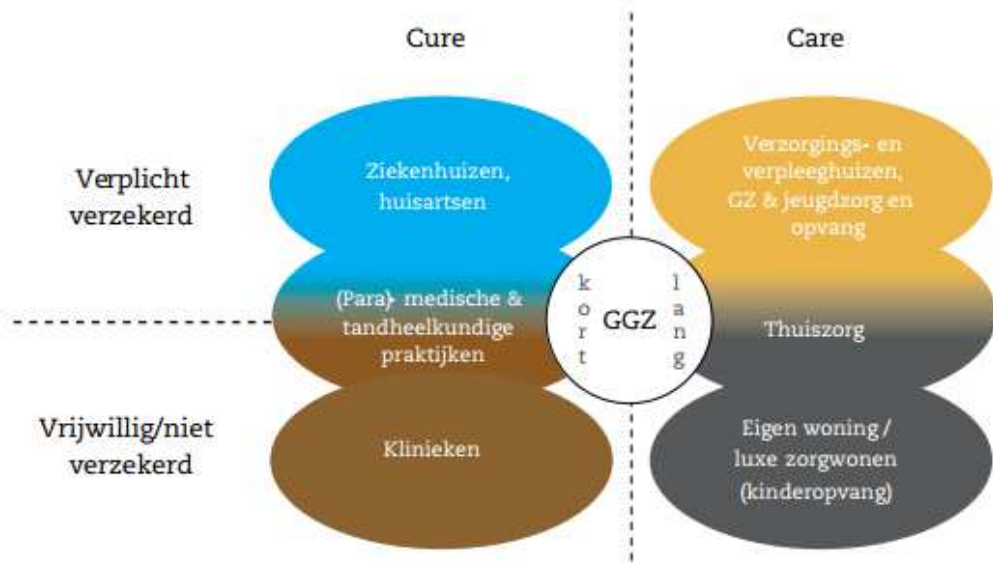
Deze samenwerkingsverbanden leidden uiteindelijk tot een grote fusiegolf tussen de verschillende aanbieders, veelal onder aanvoering van de algemene psychiatrische ziekenhuizen. Hieruit ontstonden de zogenaamde "geïntegreerde" instellingen, waardoor de differentiatie in zorg niet meer aan de instelling gekoppeld is (Boot & Knapen, 2005). Geïntegreerde GGZ instellingen zijn in de basis instellingen waar zowel ambulante als klinische GGZ wordt aangeboden (fusie tussen Algemeen Psychiatrische Ziekenhuizen en Regionale Instellingen voor Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg) en zijn veelal gefuseerd met andere specifieke aanbieders, zoals instellingen voor Regionaal Beschermd Wonen.

2.4 DE POSITIE VAN DE GGZ IN HET ZORGSTELSEL

De GGZ heeft niet alleen een medische betrekking, maar ook de sociale wetenschap heeft een grote invloed. De sociale ontwikkeling in de GGZ heeft ervoor gezorgd dat men zich meer en meer is gaan richten op het voorkomen van opnamen, resocialisatie en de individuele behoefte van de patiënt.

Door deze ontwikkelingen en doordat GGZ patiënten zowel curatieve als langdurige zorg behoeven, kenmerkt de GGZ zich door de specifieke positie in het zorgstelsel (zie Figuur 4). Door de vermaatschappelijking van de GGZ biedt de sector deze zorg in een breed

maatschappelijk veld. De GGZ zorg betreft daarnaast ook verslavingszorg en forensische GGZ (GGZ Nederland, 2014).



Figuur 4: Positie GGZ in het Nederlands zorgstelsel (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012)

Door deze uitzonderlijke positie wordt de GGZ door verschillende wetgevingen gefinancierd. Beleidsontwikkelingen met betrekking tot deze wetgevingen zijn van grote invloed op de ontwikkeling van het vastgoed.

2.5 DE FINANCIERING VAN DE GGZ

Op dit moment bestaat de bekostiging van het Nederlands zorgstelsel in hoofdlijnen uit drie segmenten. De GGZ wordt uit al deze segmenten bekostigd.

- De Zorgverzekeringswet (ZVW) voor de kort durende GGZ zowel extra als intramurale zorg (< 1 jaar)
- De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) voor langdurige veelal intramurale GGZ (intramurale zorg > 1 jaar)
- De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) voor een breed palet aan maatschappelijke voorzieningen voor kwetsbare burgers

Daarnaast wordt de forensische GGZ bekostigd vanuit Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Het grootste deel van de GGZ kosten komen ten laste van de ZVW (Trimbos Instituut, 2011).

Reeds is al beschreven in paragraaf 2.2 dat het huidige zorgstelsel zich bevindt in de zogenaamde "derde" hervormingsfase. De uitvoering daarvan en daarmee de wijzigingen van het huidige landelijke beleid en financiering van de GGZ staan op dit moment aan de vooravond van grote veranderingen.

2.6 BELEIDSONTWIKKELINGEN

Om de stijgende uitgaven aan zorg te keren heeft de overheid de laatste jaren hard ingegrepen. Het huidige tijdperk laat zich dan ook kenmerken door bezuinigingen en stelselwijzigingen in de gezondheidszorg. Het huidige overheidsbeleid met betrekking tot het gebied van de langdurige zorg richt zich voornamelijk op extramuralisering, decentralisatie en deregulering. Dit zorgt voor een grote afname van de intramurale capaciteit. In de onderstaande paragrafen zijn de belangrijkste beleidsontwikkelingen die invloed hebben op het vastgoed beschreven. Doordat invoering van de stelselwijzigingen met een grote mate van dynamiek verloopt, dient hierbij te worden vermeld dat de uitgangspunten die gehanteerd zijn in deze paragraaf golden in het voorjaar van 2014.

2.6.1 INTEGRALE TARIEVEN

Met ingang van 1-1-2013 is voor de bekostiging van zorgvastgoed de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) ingevoerd voor de care-GGZ (1-1-2012) en de curatieve GGZ (1-1-2013). De NHC maakt deel uit van de tarieven voor geleverde zorg. Voor de AWBZ en de ZVW vindt de invoering van de NHC onder dezelfde voorwaarden in een gelijk invoeringstraject t/m 2017 plaats. Hiermee zijn alle vergoedingen voor kapitaallasten van vastgoed integraal en vervalt het "oude" systeem van nacalculatie.

Tot 2018 is de NHC een vast onderdeel in het tarief. Verwacht mag worden dat het tarief vanaf 2018 verandert in een maximaal tarief dat onderhandelbaar is. De kostprijs van de vastgoedportefeuille kan hierdoor in de komende jaren een steeds essentiëler onderdeel worden van de prijsvorming van instellingen. Het staat een instelling vrij om meer of minder dan de NHC uit te geven aan huisvesting. Het kan een onderscheidend criterium worden in de afspraken met de zorgverzekeraars.

2.6.2 BESTUURLIJK AKKOORD

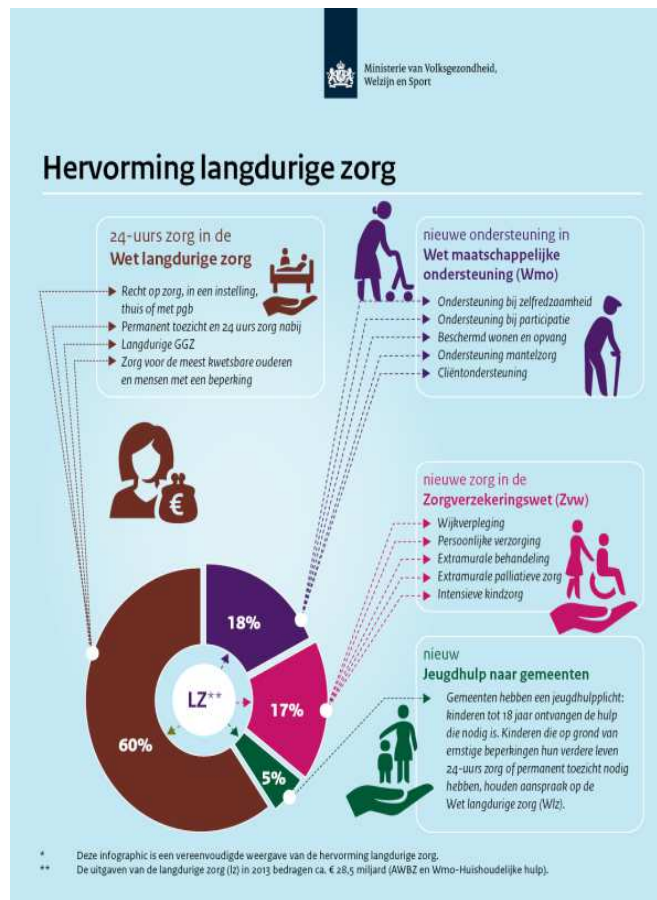
Het Bestuurlijk Akkoord is een in 2012 overeengekomen akkoord tussen GGZ organisaties, GGZ hulpverleners, Overheid, Zorgverzekeraars en cliënten en familieorganisaties. Het legt de contouren vast voor een goede GGZ zorg in de toekomst.

De voor vastgoed belangrijkste onderdelen van het bestuurlijk akkoord GGZ betreffen (Landelijk Platform GGZ, 2012):

- Flexibilisering Praktijk Ondersteuner Huisartsen (POH): uitbreiding van de POH met doorverwijzing naar Basis GGZ en specialistische GGZ;
- ontwikkeling Basis GGZ;
- reductie van klinische capaciteit met 30% (t.o.v. realisatie 2008).

2.6.3 HERVORMINGEN VAN HET ZORGSTELSEL

Door stelselwijzigingen in de langdurige zorg zoals geïllustreerd in Figuur 5, zal de AWBZ voor de GGZ in de toekomst van steeds minder belang zijn. De huidige AWBZ zal worden opgeheven en worden vervangen door de Wet langdurige zorg (Wlz), waarbij delen van de huidige AWBZ worden overgeheveld naar de Zvw, de Wmo en de gemeenten.



Figuur 5: Transitie langdurige zorg (Rijksoverheid, 2014)

WET LANGDURIGE ZORG

Momenteel wordt het verblijf in de instelling Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) B en (ZZP) C bekostigd door de AWBZ. De GGZ kent 13 ZZP's, zeven ZZP's in de B-categorie voor voortgezet verblijf met behandeling en zes ZZP's in de C-categorie voor verblijf met ondersteuning. Het op behandeling gerichte verblijf ZZP B zal voor de eerste drie jaar van de behandeling worden ondergebracht in de ZVW. Indien intramurale zorg noodzakelijk blijft na drie jaar wordt de zorg overgeheveld naar de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz). Dit wordt hiermee verzekerbare zorg.

WET MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING (GEMEENTEN)

De gemeenten krijgen een steeds groter aandeel in het organiseren van zorg en met name de maatschappelijke participatie (zie ook Figuur 5). Het grootste deel van deze zorg wordt bekostigd en georganiseerd vanuit de WMO, dit geldt ook voor de toekomstige cliënten die nu een ZZP C indicatie krijgen. Allereerst is de insteek dat mensen langer zelfstandig blijven wonen en participeren in de samenleving. De benodigde hulp hierbij wordt door mantelzorg geboden. Waar dit niet mogelijk is, compenseert de WMO. Gemeenten gaan hiertoe budget ontvangen (overheveling uit AWBZ) en dienen hiertoe een organisatie op te zetten. De gemeenten krijgen

extra budget voor het invoeren van sociale wijkteams. Daarnaast worden gemeenten ook verantwoordelijk voor de inloofuncties.

TRANSITIE JEUGDZORG

De jeugdzorg incl. kinder- en jeugdpsychiatrie GGZ wordt in 2015 overgeheveld naar de gemeenten. De eerste contouren van het transitietraject tekenen zich af. Echter de precieze gevolgen voor productie, contractering en tarifiering zijn nog onbekend. De ontwikkeling van de ambulante zorg is afhankelijk van de invulling van de gespecialiseerde GGZ zorg voor kinderen en jeugdigen na 2015.

ECONOMISCH KLIMAAT

Al deze beleidswijzigingen in combinatie met bezuinigingen in de zorg, zorgen voor een grote afname van de intramurale capaciteit. Vastgoed dat tot voor kort bekostigd werd door middel van nacalculatie en leegstand geen invloed had op de bekostiging, ontstaat er door de invoering van de prestatiebekostiging een risico voor de dekking van vastgoedkosten. Op de stelling in Lucide "Vastgoed zal heel wat care instellingen de kop kosten?" antwoordt 62% met ja ("Vastgoed zal heel wat instellingen de kop kosten", 2013).

In de onderstaande tabellen (Tabel 2) is weergegeven wat het effect van de beleidswijzigingen en bezuinigingen zijn op de waarde van het vastgoed gebaseerd op toekomstige kasstromen voor de Care sector en de GGZ. De verwachte waardedaling en dus afwaardering wordt geschat tussen de 10 en 20 procent van de boekwaarde in 2010 (De Winter, 2013). De bovenste tabel geeft de totale al uitgevoerde afwaardering in miljoenen euro's weer in de verschillende sectoren in de bijbehorende jaren. De onderstaande tabel het percentuele aandeel van die afwaarderingen t.o.v. de totale boekwaarde van de vaste activa per sector. De totale waardedaling wordt geschat tussen de 10 en 20% van de totale boekwaarde. De totale boekwaarde van de 90 grootste GGZ instellingen in 2012 gebaseerd op de onderstaande tabel is circa 2,7 miljard euro (33,8 mln. / 1,26% = 2,7 mld.). De totaal nog te verwachten afwaardering voor de GGZ sector varieert hiermee tussen de circa 200 en 500 miljoen euro.

Tabel 2: (De Winter, 2013), EY (Ernst & Young)

AFBOEKINGEN				
Sinds 2011 zijn zorginstellingen serieus bezig af te schrijven op hun zorgvastgoed, zo blijkt uit gegevens van de negentig grootste instellingen in Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ), Gehandicaptenzorg (GHZ) en Verpleging Verzorging en Thuiszorg (VVT)...				
Jaar	2012	2011	2010	
GGZ	33.8	46.8	1.8	
GHZ	96.3	54.2	6.8	
VVT	39.9	37.6	4.0	
Totaal	170	138.6	12.6	
Bron: EY (bedragen in miljoenen)				
...maar gezien het feit dat er tussen tien en twintig procent waardedaling verwacht wordt, is er nog een lange weg te gaan.				
Jaar	2012	2011	2010	
GGZ	1.26	1.76	0.07	
GHZ	2.92	1.69	0.21	
VVT	1.27	1.11	0.09	
Totaal	1.86	1.50	0.12	
Bron: EY (in % van de boekwaarde materiële vaste activa)				

2.7 VASTGOED IN DE GGZ SECTOR

"Real estate is the collection of thoughts we have about our society and about organising ourselves into corporations 'put down in concrete'" (De Jonge, 2007).

Volgens de Jonge (2007), geciteerd uit "Succesful Corporate Real Estate Strategies", is vastgoed veelal de weerspiegeling van gedachten die we hebben over onze samenleving en hoe we ons zelf organiseren in bedrijven. De ontwikkeling van de GGZ van gecentraliseerde instituten naar maatschappelijk geïntegreerde zorginstellingen mede onder invloed van het van toepassing zijnde overheidsbeleid is hierdoor veelal terug te zien in het vastgoed van een GGZ instelling.

Om een beeld te krijgen van het vastgoed in de GGZ is gekeken naar de omvang van de totale voorraad en naar de samenstelling van een vastgoedportefeuille van een GGZ instelling.

2.7.1 VASTGOEDVOORRAAD IN DE GGZ

Over de totale voorraad vastgoed in de GGZ zijn weinig cijfers gevonden. Het economisch instituut voor de bouw publiceerde in 2012 (zie Tabel 3) een overzicht met vloeroppervlakten aan zorgvastgoed. Hierin is aangegeven dat de psychiatrie gezamenlijk met de verstandelijk gehandicaptenzorg circa 3 miljoen vierkante meter BVO vastgoed in gebruik heeft. Echter welk deel psychiatrie is en welk deel thuis hoort bij de gehandicapten sector is onduidelijk. Daarnaast kan niet worden herleid of de curatieve GGZ daar ook bij hoort of dat deze onder de "Cure" is geplaatst en is tevens onduidelijk wat onder de "care extramuraal" aan GGZ vastgoed is gerekend.

Tabel 3: Samenstelling van het vastgoed in gebruik naar type zorginstelling, in miljoen m² (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012)

	Wel gzf ¹	Niet gzf ²	Totaal
Cure			
- Ziekenhuizen	8,9	1,5	10,5
- Medische en tandheelkundige praktijken	2,0	2,7	4,7
- Paramedische en overige praktijken	1,5	7,1	8,6
	12,4	11,4	23,8
Care intramuraal			
- Verpleeghuizen	3,3	0,6	3,9
- Verzorgingshuizen en andere tehuizen	3,3	4,4	7,8
- Tehuizen: verstandelijk gehandicapten & psychiatrie	1,5	1,5	3,0
- Jeugdzorg en maatschappelijke opvang	0,5	0,8	1,2
	8,6	7,3	15,9
Care extramuraal (w.o. thuiszorg, kinderopvang)			
- Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting gericht op ouderen en gehandicapten	0,3	1,7	2,1
- Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting niet specifiek gericht op ouderen en gehandicapten	0,4	9,9	10,3
	0,7	11,6	12,3
Zorgvastgoed gebruikt door een zorginstelling	21,7	30,3	52,0

1 In een verblijfsobject met gezondheidszorgfunctie

2 In een verblijfsobject zonder gezondheidszorgfunctie

2.7.2 DE VASTGOEDPORTEFEUILLE VAN STICHTING MONDRIAAN

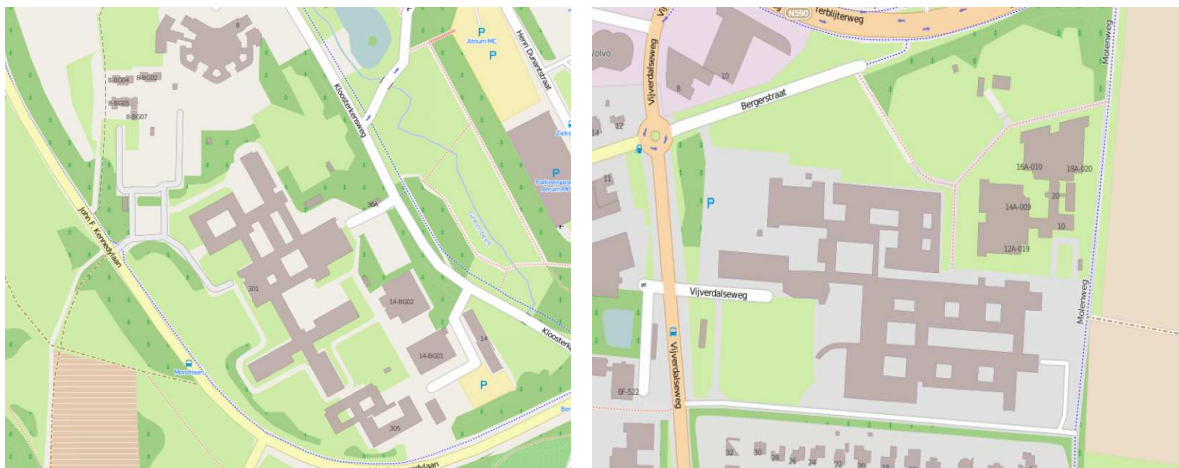
Aangezien de geïntegreerde instellingen het grootste aandeel intramurale GGZ aanbieden, is er voor gekozen op basis van één geïntegreerde GGZ instelling inzicht te geven in de samenstelling van een vastgoedportefeuille in de GGZ. Dit betreft GGZ instelling Stichting Mondriaan te Heerlen, waar de auteur van deze studie werkzaam is.

Mondriaan is een geïntegreerde instelling voor GGZ gelegen in Zuid-Limburg en biedt jaarlijks zorg aan circa 14.000 kinderen, jeugdigen, volwassenen en ouderen. Daarnaast biedt Mondriaan verslavingszorg en forensische zorg (Mondriaan, 2014).

De intramurale GGZ in Zuid Limburg kent zijn oorsprong aan het begin van de jaren '70. Onder invloed van de spreidingsplannen als onderdeel van de WZV zijn in 1972 "Psycho-Medisch Centrum Vijverdal" te Maastricht en in 1974 "Psychiatrisch Gezondheidscentrum Welterhof" te Heerlen opgericht.

Het voormalige Welterhof is door diverse fusies eind jaren '90 van de vorige eeuw en aan het begin van de 21ste eeuw met o.a. het Consultatie bureau voor Alcohol en Drugs (CAD), Regionale Instelling voor Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg (RIAGG) en de Regionale Instellingen Beschermd Wonen (RIBW) en in uitbreidingen in aanbod in de kinder- en jeugd psychiatrie en forensische psychiatrie gegroeid tot de geïntegreerde GGZ aanbieder: Mondriaan. De fusie met "Psycho-Medisch Streekcentrum Vijverdal" in 2007 maakt Mondriaan tot de huidige organisatie.

Door het bieden van zowel ambulante als klinische zorg in alle circuits, beschikt Mondriaan anno 2014 over een divers vastgoedbestand met een oppervlakte van circa 112.000 vierkante meter bruto vloeroppervlak (BVO) en circa 45 locaties in Zuid-Limburg. Circa 70 % van het bruto vloer oppervlak bevindt zich op de hoofdlocaties. Deze zijn weergegeven in Figuur 6.



Figuur: 6 (v.l.n.r.) Hoofdlocatie J.F. Kennedylaan Mondriaan te Heerlen, Centrumlocatie Vijverdal te Maastricht (Openstreetmap, z.j.)

Door het aanbod in zowel intramurale en extramurale zorg in meerdere circuits bevatten vastgoedportefeuilles van geïntegreerde GGZ instellingen meestal de volgende functies (ter illustratie zie Figuren 7, 8 en 9):

- Intramurale klinische voorzieningen;
- Semimurale en beschermde woonvormen
- Deeltijdvoorzieningen
- Voorzieningen voor therapeutische activiteiten
- Kantoren voor ambulante zorg
- Huisvesting van staf en ondersteunende diensten
- Gemeenschappelijke ruimtes
- Ruimtes voor lichaamsgerichte therapieën.



Figuur: 7 (v.l.n.r.) De Hage Sociowoningen Vijverdal Maastricht, Radix Welland Centrum voor Forensische Psychiatrie Zorg Heerlen (Mondriaan, 2014)



Figuur 8: (v.l.n.r.) Welrade PsyQ Heerlen, Weijerode ouderenpsychiatrie Heerlen (Mondriaan, 2014)



Figuur 9: (v.l.n.r.) Beschermd wonen Spekheide Kerkrade, Boerderij de Grubbe Maastricht (Mondriaan, 2014)

2.8 CONCLUSIES

Aan de hand van de literatuurstudie betreffende het contextuele deel van dit onderzoeksrapport worden hieronder de vooraf gestelde contextuele onderzoeksvragen A t/m G beantwoord.

a. Welke instellingen bieden intramurale GGZ aan in Nederland?

De intramurale GGZ in Nederland wordt voor 90% aangeboden door leden van GGZ Nederland, zijnde:

- 33 geïntegreerde GGZ instellingen;
- 7 specifieke instellingen voor forensische zorg;
- 9 specifieke instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie;
- 23 specifieke instellingen voor RIBW;
- 12 specifieke instellingen voor verslavingszorg.

De overige 10% wordt aangeboden door instellingen die geen lid zijn van GGZ Nederland en betreffen: PAAZ, PUK en tientallen kleinere instanties.

b. Welke ontwikkelingen hebben invloed gehad op de vorming van de GGZ sector?

De Nederlandse gezondheidszorg kent net als veel andere ontwikkelde landen een derde hervormingsgolf van haar gezondheidszorgstelsel. De hervormingsgolven kennen hun oorsprong in het regelen van kwalitatief goede gezondheidszorg die voor iedereen bereikbaar is en tegelijkertijd doelmatig en efficiënt wordt toegepast. Net als bij veel andere, voorheen publieke sectoren, wordt de Nederlandse gezondheidszorg gedereguleerd. De derde hervormingsfase in Nederland: "De gereguleerde marktwerking in de zorg" staat in het teken van deregulering, ambulantisering en participatie. Deze fase heeft ook invloed op de ontwikkeling van de GGZ.

Net als bij veel andere sectoren is de ontwikkeling van de GGZ ingegeven door economische, sociaal culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. De GGZ heeft in haar ontwikkeling constant te maken gehad met tegenstellingen uit de medische en sociale zorgmodellen. Het sociale model dat mede dankzij de intrede van de psychofarmaca ontstond leidde tot "vermaatschappelijking" van de psychiatrie. Door deze stroming evenals de introductie van de reguleringsmaatregelen die vanuit het oogpunt van doelmatigheid en efficiëntie werden ingevoerd, ontstond er diversiteit in behandelintensiviteit; extramuraal, semimuraal en intramuraal. Door de fusiegolf in de jaren negentig ontstonden er grote brede geïntegreerde GGZ instellingen die tot heden ten dagen in Nederland het grootste gedeelte aan (intramurale) GGZ zorg leveren.

c. Hoe is de GGZ gepositioneerd in het Nederlandse zorgstelsel?

De GGZ kenmerkt zich door een bijzondere positie binnen het zorgstelsel, omdat het zowel curatieve als langdurige zorg biedt in een breed maatschappelijk veld. De diversiteit van de bekostiging toont dit ook aan.

d. Hoe wordt de GGZ sector gefinancierd?

De huidige financiering van de GGZ bestaat in hoofdlijnen uit drie segmenten:

- De Zorgverzekeringswet (ZVW) voor de kort durende GGZ zowel extra als intramurale zorg (< 1 jaar)
- De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) voor langdurige veelal intramurale GGZ (intramurale zorg > 1 jaar)
- De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) voor een breed palet aan maatschappelijke voorzieningen voor kwetsbare burgers

Daarnaast wordt de forensische GGZ bekostigd vanuit Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

e. Wat zijn huidige trends en ontwikkelingen vanuit de wetgeving die grote invloed hebben op de ontwikkeling van het vastgoed(portefeuille) van een GGZ instelling?

In de huidige zeer dynamische stelselwijzigingen zijn in hoofdzaak vier belangrijke ontwikkelingen gaande die betrekking hebben op vastgoed: de integrale tarieven, de afspraken uit het bestuurlijk akkoord, de afbouw van de AWBZ en de overheveling naar de ZVW en WMO en de transitie van de kinder- en jeugdpsychiatrie / jeugdzorg naar de gemeenten. Het doel van deze ontwikkelingen: extramuralisatie, deconcentratie en deregulering, hebben in combinatie met bezuinigingen een grote impact op de financiering van intramuraal vastgoed in de GGZ.

f. Wat is de omvang van het vastgoed in de GGZ?

Over de exacte omvang van het vastgoed is weinig informatie gevonden. De informatie geeft geen duidelijk beeld van de intramurale GGZ omdat de weergegeven vloeroppervlaktes (zie Tabel 2) gecombineerd zijn met de gehandicaptensector. Het is hierdoor niet duidelijk welk deel onder de psychiatrie valt. Daarnaast is niet duidelijk waar de curatieve intramurale GGZ is ondergebracht. Op basis van het literatuuronderzoek kan deze onderzoeksvraag niet worden beantwoord.

g. Hoe is de vastgoedportefeuille van een GGZ instelling samengesteld?

Het vastgoed van een geïntegreerde GGZ instelling is veelal gelegen op een instellingsterrein. Door de ontwikkelingen in zowel beleidsmatige als zorginhoudelijke zin bevatten vastgoedportefeuille van geïntegreerde GGZ instellingen veelal een divers bestand aan vastgoedobjecten en functies. Dit betreffen veelal:

- Intramurale klinische voorzieningen;
- Semimurale en beschermde woonvormen
- Deeltijdvoorzieningen
- Voorzieningen voor therapeutische activiteiten
- Kantoren voor ambulante zorg
- Huisvesting van staf en ondersteunende diensten
- Gemeenschappelijke ruimtes
- Ruimtes voor lichaamsgerichte therapieën.

3. CREM: DE THEORIE

Dit hoofdstuk betreft het theoretische deel van het onderzoeksrapport en is voornamelijk gebaseerd op literatuurstudie. Om de vraagstelling: *“Hoe wordt in Nederlandse GGZ instellingen die intramurale zorg aanbieden gestuurd op de toegevoegde waarde van vastgoed als bedrijfsmiddel en welke verbeteringen zijn hierin mogelijk wenselijk?”* te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- | | |
|----|--|
| h. | Hoe verloopt het proces in het sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel om optimaal waarde toe te voegen aan een organisatie? |
| i. | Hoe draagt vastgoed bij aan de doelstellingen van een organisatie als bedrijfsmiddel? |
| j. | Wat is nodig om optimaal te sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel? |
| k. | Welke factoren zijn van invloed op inhoud en uitvoering van CREM? |

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd: Eerst wordt er een introductie gegeven van CREM. Hierna wordt er ingegaan hoe het proces van CREM verloopt. Aan de hand van dit proces is onderzocht, welke zaken van toepassing zijn in dit proces om vastgoed als bedrijfsmiddel te besturen. Vervolgens is er gekeken naar factoren die invloed hebben op de mate waarin CREM wordt toegepast binnen organisaties.

Aan de hand van de bevindingen is een theoretisch raamwerk ontwikkeld dat als leidraad is gebruikt voor het opzetten van de enquête en de interviews. De conclusies betreffen de beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit is het laatste deel van dit hoofdstuk.

3.1 ACHTERGROND VAN CREM

Aandacht voor CREM ontstond aan het begin van de jaren '80 van de vorige eeuw. Door invloed van de oliecrisis, gevolgd door de economische recessie aan het eind van de jaren '80, verloor vastgoed veel waarde waardoor veel ondernemingen in de financiële problemen kwamen. Naar aanleiding hiervan deed Havard Real Estate onderzoek naar ondernemingen en hun vastgoed. Ondanks dat vastgoed gemiddeld tussen 25% en 40% van de balanswaarde betreft, werd er een grote nalatigheid geconstateerd in de strategische aandacht en het zodanig sturen op vastgoed (Zeckhauser & Silverman, 1983; Gale & Case, 1989). Het onvoldoende strategisch managen van vastgoed werd veelal door het top management gerechtvaardigd door te stellen *“We're not in the Real Estate Business”* (Zeckhauser & Silverman, 1983). Een stelling die volgens de onderzoekers volledig onterecht was.

<i>“a one billion dollar company is in the real estate business and probably to the tune of 250 million. And if such a company doesn't exploit its real estate, these assets will almost certainly exploit the company”</i> (Zeckhauser & Silverman, 1983)
--

Door de crisis en economische recessie verschoof tevens in die periode veelal de bedrijfsvisie naar *“back to core business”*. Door die visie verschoof het strategisch management de aandacht van externe focus naar interne aspecten. Het creëren van concurrentievoordeel werd minder beschouwd vanuit de externe markt positionering, maar meer vanuit de exploitatie van interne bedrijfsmiddelen (Dewulf et al., 2007). Een toenemend besef van de impact van vastgoed op de

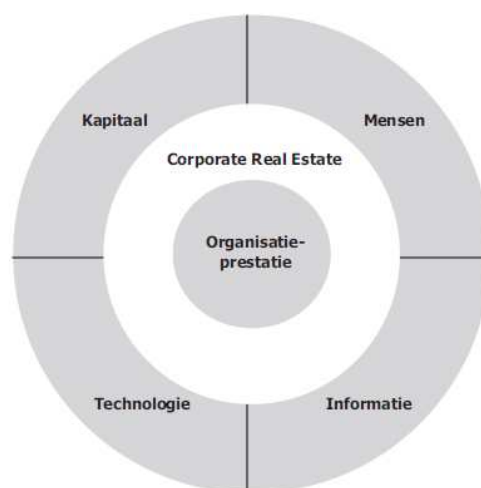
algehele prestatie van een organisatie en de focus op bedrijfsmiddelen in de strategievorming, legde de basis voor CREM.

3.1.1 VASTGOED ALS STRATEGISCH BEDRIJFSMIDDEL

"Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: which achieves (competitive) advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs of markets and to fulfill stakeholders expectations" (Uittenbogaard & Veldman, 2013) uit Johnson en Scholes uit Exploring corporate strategy (1992)

De ontwikkeling van CREM is gericht op de inzet van vastgoed als bedrijfsmiddel in de strategievorming van organisaties. Een strategie refereert aan de doelen die worden gesteld en bereikt moeten worden en/of aan de positionering van een organisatie. Een strategie bevat elementen van een visie en richting, het bepalen van de scope oftewel "markt of the business", de doelen en acties die voortvloeien om de beoogde doelstellingen te bereiken en een patroon in beslissingen en acties (Uittenbogaard & Veldman, 2013). Een strategische vraag is bijvoorbeeld: hoe dient onze organisatie zich te positioneren om duurzaam onderscheidend vermogen te behouden en ontwikkelen? Of wat zijn de beschikbare bronnen die ingezet kunnen worden voor het bereiken van duurzaam concurrentievoordeel?

Bedrijfsmiddelen maken in een "resource based view" een belangrijk onderdeel uit van de strategie. Vastgoed wordt in de literatuur over CREM naast mensen, techniek, kennis en kapitaal gezien als het vijfde bedrijfsmiddel (Fritzsche et al., 2005; Den Heijer, 2011; Hoendervanger et al., 2012) (zie Figuur 10). Om door middel van vastgoed bij te dragen aan de uitvoering van de strategie, het bereiken van doelstellingen om duurzaam onderscheidend vermogen te ontwikkelen moet vastgoed onderdeel uitmaken van de totale configuratie van bedrijfsmiddelen.



Figuur 10: Vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel

gebaseerd op Joroff, et al. (1993) uit (De Vries, 2007)

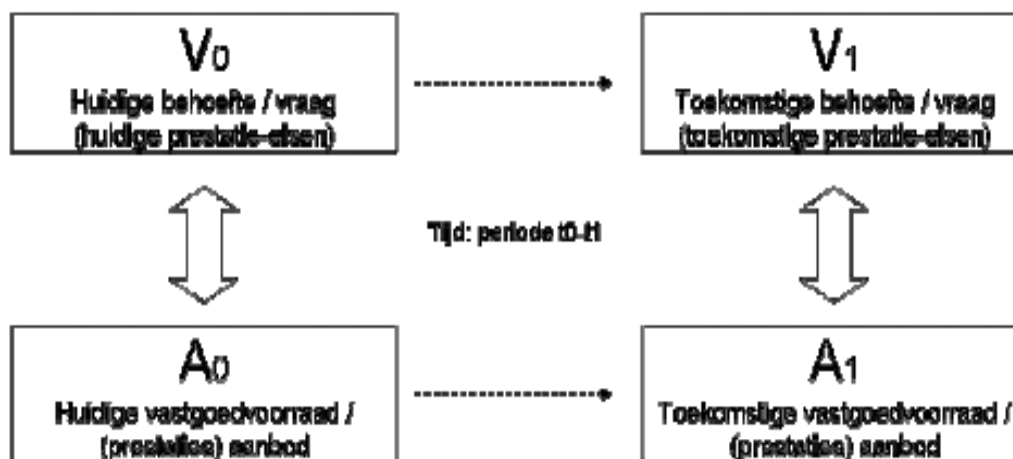
Het doel van CREM is om door middel van vastgoed zo maximaal mogelijk bij te dragen aan de doelstellingen en de algehele prestatie van een organisatie. CREM wordt hierdoor veelal gedefinieerd als:

"Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af te stemmen op de eisen van de primaire processen, zodat een maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de business en optimaal wordt bijgedragen aan de algehele prestatie van de onderneming" (Dewulf et al., 2007).

De toegevoegde waarde door vastgoed in deze definitie heeft echter niet enkel betrekking op een financiële waarde. Waarde wordt in de theorie over CREM uitgedrukt als de *"subjectieve waardering van verschillende stakeholders, die betrokken zijn bij vastgoedbeslissingen"* met ieder een eigen perspectief op vastgoed (Den Heijer, 2011; Van der Zwart & Van der Voordt, 2012).

3.1.2 HET MANAGEN VAN CREM

Door veranderingen in de omgeving, markten en andere factoren verandert de strategie van een organisatie en daarmee de wijze waarop organisaties vastgoed willen inzetten voor het bereiken van organisatiedoelstellingen. De vraag naar vastgoed verandert hierdoor over de tijd. In tegenstelling tot de dynamiek van de organisatie is vastgoed een statisch onroerend goed dat veelal voor een langere periode is ontworpen en gebouwd. Vastgoed veroudert over tijd in technische en functionele zin, waardoor prestaties afnemen. Door de ontwikkelingen van de organisatie en het verouderingsproces van vastgoed ontstaat er op een gegeven ogenblik een mismatch in vraag en aanbod (Hoendervanger et al., 2012), zoals weergegeven in Figuur 11.



Figuur 11: Afstemmen van vraag en aanbod uit van Looveren (2007), oorspronkelijk van De Jonge (1998).

Om continu waarde te blijven toevoegen aan de prestaties van de organisatie is een continue afstemming in vraag en aanbod noodzakelijk. CREM betreft dus het afstemmingsproces tussen de aangeboden en gevraagde prestaties van vastgoed. Hoendervanger et al., (2012) vat dit proces samen in drie hoofdprocessen van huisvestingsmanagement:

- Richten (bepalen van de strategie).
- Verrichten (exploiteren en waar nodig bijsturen door het muteren in de vastgoedportefeuille door projecten of programma's).
- Inrichten (organiseren van CREM).

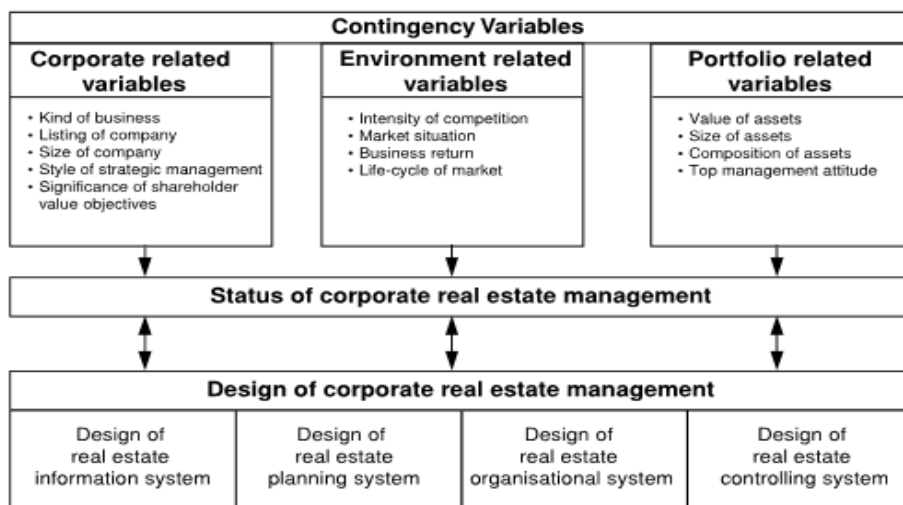
Het richten betreft de wijze waarop organisaties sturen op vastgoed en de doelen die ze ermee willen bereiken.

Het verrichten betreft het exploiteren en muteren van vastgoed in de vastgoedportefeuille. Het exploiteren kan worden beschreven als het beheren van het vastgoed om de huidige prestaties op het juiste niveau te houden. Het muteren vindt plaats door middel van projecten en/of programma's indien de huidige prestaties van het vastgoed niet meer aansluiten bij de beoogde prestaties.

Aangezien dit onderzoek zich niet richt op hoe GGZ instellingen vastgoed beheren of projecten uitvoeren, is voor dit deel van het proces alleen gekeken naar welke informatie nodig is in de exploitatiefase om te monitoren hoe het vastgoed presteert, dat mogelijk aanleiding geeft om te muteren.

Met inrichten wordt hier niet bedoeld het inrichten van vastgoed met meubels en stoffering, maar de wijze waarop vastgoedafdelingen worden ingericht en gepositioneerd.

De drie hoofdprocessen van CREM zijn als startpunt gekozen voor het opbouwen van het theoretisch raamwerk. Het theoretisch model is gebaseerd op het theoretisch model van Scheafers (1999) (zie Figuur 12) wat werd toegepast voor het onderzoeken van de CREM status onder Duitse ondernemingen. Het theoretisch model van Scheafers bevat essentiële elementen zoals benoemd onder "Design of corporate real estate management" voor effectief CREM en bevat variabelen "Contingency Variables" die invloed hebben op de inhoud en uitvoering van CREM. Voor verdere toelichting over het toegepaste theoretisch raamwerk ten behoeve van dit onderzoek wordt verwezen naar paragraaf 3.4.

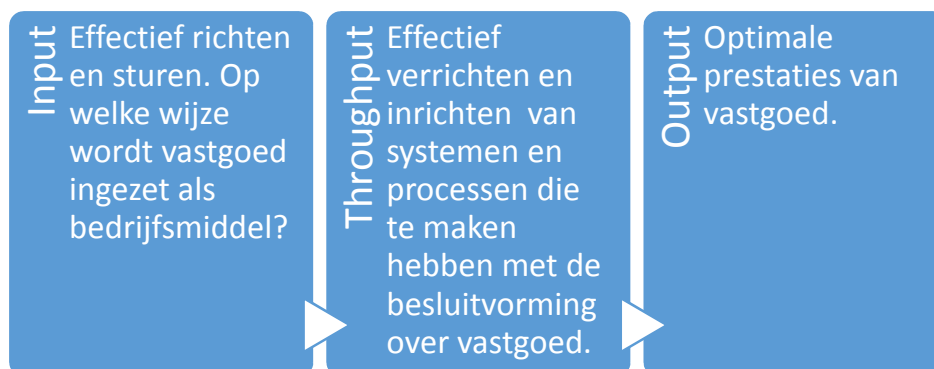


Figuur 12: Theoretisch raamwerk Scheafers (1999)

3.2 HET CREM PROCES: RICHTEN, VERRICHTEN EN INRICHTEN

De definitie van CREM (paragraaf 3.2) beschrijft dat het doel van CREM is om optimaal waarde toe te voegen. Wat de optimale toegevoegde waarde van vastgoed is, is voor iedere organisatie anders. Dit komt doordat iedere organisatie een andere strategie voert en andere doelstellingen nastreeft. Iedere organisatie kiest een unieke configuratie van bedrijfsmiddelen in hun strategie voor het bereiken van concurrentievoordeel. In deze configuratie hebben de bedrijfsmiddelen een onderlinge samenhang waardoor ze elkaar kunnen versterken of verzwakken (De Vries, 2007; McDonagh, 2002). Het is hierdoor lastig om bijdrage van vastgoed aan de prestaties van een organisatie vast te stellen en lastig om de vastgoeddoelstellingen en resultaten tussen organisaties te vergelijken om "goed" presterend vastgoed als bedrijfsmiddel te identificeren (McDonagh, 2002). Dit in tegenstelling tot beleggingsvastgoed, waarbij resultaten op basis van rendementen met elkaar kunnen worden vergeleken.

Hierdoor is de theorie dat hoe beter de input, systemen en processen die te maken hebben met de besluitvorming over vastgoed in lijn zijn met de algemene strategie, hoe effectiever de besluiten zijn in het toevoegen van waarde (McDonagh, 2002). Dit proces is weergegeven in Figuur 13.



Figuur 13: Input, Throughput en Output het proces van CREM gebaseerd op Den Heijer 2011

Effectief betekent in deze: de wijze waarop binnen managementstructuren besluiten weloverwogen worden genomen voor het verminderen van de onzekerheden om te komen tot de meest gewenste oplossingen (Veale, 1989). Om effectief te zijn is het dus belangrijk om randvoorwaarden te identificeren waardoor de besluitvorming in het proces leidt tot een optimale bijdrage en welke factoren hier mogelijk invloed op hebben.

3.2.1 RICHTEN: VAN STRATEGIE NAAR VASTGOEDDOELEN EN KPI'S

Een strategie behelst een perspectief, een positionering, een plan en een patroon van acties en beslissingen om langdurig duurzaam competitief voordeel te realiseren. In de formulering van de strategie moet een organisatie rekening houden met de vraag welke en hoeveel middelen (bronnen) te verkrijgen zijn om de beoogde doelstellingen te realiseren (Uittenbogaard &

Veldman, 2013). Vastgoed is een van de bedrijfsmiddelen die een organisatie kan inzetten voor het bereiken van deze doelstellingen. Een management vraag die hierbij gesteld kan worden is welke richting een GGZ instelling uit moet gaan met haar vastgoed om bij te dragen aan de algemene doelstellingen en prestaties (Uittenbogaard & Veldman, 2013)? De algemene strategie bepaalt hoe en in welke mate vastgoed waarde toevoegt aan de prestaties van de organisatie. Door middel van vastgoed kan bijvoorbeeld de efficiency van zorglogistiek worden vergroot, het imago van de instelling worden verbeterd of de kosten van het zorgproces worden verlaagd (Uittenbogaard & Veldman, 2013). Om vastgoed effectief waarde toe te laten voegen is het dus noodzakelijk om de algemene strategie te vertalen naar vastgoeddoelstellingen en om vastgoedbeslissingen in lijn te nemen met de vastgoeddoelstellingen en de algemene strategie (Nourse en Roulac, 1993).

VASTGOEDDOELEN

De manier waarop vastgoed kan bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie is door Nourse en Roulac (1993) aan de hand van negen "driving forces" en zeven factoren in onderscheidend vermogen van Tregoe en Zimmerman (1980) vertaald naar acht vastgoeddoelen waarop een organisatie kan sturen om bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen (zie Figuur 14). De koppeling tussen organisatie doelstellingen en vastgoeddoelstellingen kan in dit model als volgt worden beredeneerd:

- Het verminderen van vierkante meters vloeroppervlak (C2) leidt tot minder kosten (B1) en dit vergroot de winst (A9) en daarmee bijvoorbeeld het vergroten van aandeelhouderswaarde (A7).
- Verkoopmethoden (A5) door marketing (B4) door het hebben van gebouwen op A-locaties (C1) en daarmee het uitdragen en stimuleren van ondernemingswaarden en organisatiecultuur (A7)



Figuur 14: Afstemming tussen de organisatie strategie en vastgoedstrategie Nourse & Roulac (1993) uit Hoendervanger et. al (2012).

De theorievorming over op welke vastgoeddoelen een organisatie kan sturen om bij te dragen aan de algehele prestatie van een organisatie is nog steeds in ontwikkeling. Het "lijstje" van acht vastgoeddoelen van Nourse en Roulac (1993) (zie Figuur 14, blokje B) is hierin veelal de basis geweest voor het verder ontwikkelen van de theorie over hoe vastgoed kan bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie, zoals blijkt uit het volgende citaat van Appel-Meulenbroek et al. 2010.

"The early work of Nourse and Roulac (1993) set a very good standard, since many have used either their list of corporate strategies or their list of real estate strategies" (Appel-Meulenbroek et al. 2010).

De reden waarom de theorievorming over de toegevoegde waarde van vastgoed nog steeds in ontwikkeling is, komt onder andere doordat strategie en strategische onderwerpen ook constant in ontwikkeling zijn (zie Tabel 4). In Tabel vier zijn de algemene doelstellingen waaraan een organisatie moet voldoen om concurrerend te blijven volgens Morgan en Anthony (2008) en aangevuld door Holfert en Villamilde (2011) weergegeven. In de loop der tijd zijn er steeds meer

prestatieonderwerpen bijgekomen. Een voorbeeld hiervan is duurzaamheid (McKinsey & Company, 2014), welke steeds vaker als strategische drijfveer wordt gezien (bijvoorbeeld: Tabel 4, jaar 2000, sustainable).

Tabel 4: Prestatie onderwerpen waaraan organisaties moeten voldoen door Morgan & Anthony, 2008, p. 28, aangevuld door Holfert & Villamilde, 2011 uit (Holfert & Villamilde, 2011)

Till 1950s	1960s	1970s	1980s	1990s	2000	2010 and further
Effective	Effective Efficient	Effective Efficient Productive	Effective Efficient Productive Flexible	Effective Efficient Productive Flexible Creative	Effective Efficient Productive Flexible Creative Sustainable	Effective Efficient Productive Flexible Creative Sustainable Healthy

Onder andere hierdoor hebben door de jaren heen, diverse onderzoekers onder andere: De Jonge (1996), Roulac (2001) De Vries (2007), Den Heijer (2011) het lijstje van "acht" vastgoeddoelen van Nourse en Roulac (1993) aangevuld, samengevoegd of uit elkaar getrokken (zie Tabel 5).

Als voorbeeld kan worden gerefereerd aan het onderwerp duurzaamheid (zie Tabel 4, jaar 2000, sustainable) dat door Den Heijer (2011) aan het lijstje (Tabel 5, reduceren van de ecologische footprint) werd toegevoegd. Daarnaast kunnen vastgoeddoelstellingen ook sector specifiek zijn, bijvoorbeeld het creëren van een "Healing environment" in de zorg.

In de onderstaande tabel (Tabel 5) uit Van den der Zwart en Van der Voordt (2012) zijn de verschillende vastgoeddoelen weergegeven, zoals deze door de eerder benoemde wetenschappers zijn gepubliceerd.

Tabel 5: Studies naar de toegevoegde waarde van vastgoed (Van der Zwart & Van der Voordt, 2012)

Nourse & Roulac 1993 Real Estate Strategies	De Jonge 1996 Added Values	Lindholm 2006 Real Estate Strategies	Scheffer et al 2006 Added Values	De Vries 2008 Real estate added values	Den Heijer 2011 Added values of Real Estate
huisvestingskosten minimaliseren	kosten reduceren	kosten reduceren	kosten reduceren	kosten reduceren	kosten reduceren
Faciliteren en controleren van productie, processen en dienstverlening	productiviteit stimuleren	productiviteit stimuleren	productiviteit stimuleren	productiviteit stimuleren	gebruikersactiviteiten bevorderen
Stimuleren van medewerkerstevredenheid		medewerkerstevredenheid vergroten		tevredenheid vergroten	gebruikerstevredenheid vergroten
					kwaliteit van ruimte verbeteren
management en kenniswerk bevorderen	cultuur verbeteren		cultuur veranderen	cultuur verbeteren	cultuur ondersteunen
verkoopproces bevorderen		innovatie stimuleren		innovatie stimuleren	coöperatie stimuleren
marketing stimuleren	marketing	marketing en sale bevorderen	PR en marketing	imago ondersteunen	imago ondersteunen
flexibiliteit	flexibiliteit	flexibiliteit vergroten	flexibiliteit vergroten	flexibiliteit vergroten	flexibiliteit vergroten
behalen van vastgoedwaarde creatie	verbeteren van financiële positie	financiële vastgoedwaarde vergroten	waarde vergroten	financieringsmogelijkheden vergroten	financiële vastgoedwaarde vergroten
	risicomanagement		risico's controleren	risico's controleren	risico's controleren
					reduceren ecologische footprint

Gebaseerd op het eerdere werk van Nourse & Roulac (1993), De Jonge (1996), De Vries (2007), Den Heijer (2011) publiceerden Van der Zwart en Van der Voordt in 2012 negen vastgoeddoelstellingen ten behoeve van onderzoek naar de strategische sturing op vastgoed door Nederlandse ziekenhuizen (Van der Zwart & Van der Voordt, 2012) (zie Figuur 15). Zij onderzochten onder andere op welke vastgoeddoelstellingen ziekenhuisbestuurders stuurden in de ontwikkeling van nieuw ziekenhuisvastgoed / de renovatie van bestaand ziekenhuisvastgoed om waarde toe te voegen aan hun organisatie. Vanwege de relatie met de zorg is gekozen om deze negen vastgoeddoelen te gebruiken om te onderzoeken op welke vastgoeddoelen GGZ instellingen momenteel sturen. Deze negen vastgoeddoelen kunnen worden vergeleken met de acht vastgoeddoelen van Nourse en Roulac (1993) in Figuur 14, hokje B. Volgens zowel Nourse & Roulac (1993) als de Vries (2007) is het mogelijk meerdere vastgoeddoelen door elkaar heen te gebruiken.

1. **Productiviteit vergroten**, door vastgoed als middel in te zetten voor efficiënter werken.
2. **Kosten verlagen** (zowel op vastgoed- als op organisatieniveau), door het besparen op investerings- en exploitatiekosten van het bestaande vastgoed, bijkomende kosten en vervoerskosten.
3. **Risico's beheersen**, dit kunnen zowel financiële risico's betekenen door bijvoorbeeld te kiezen voor verschillende eigendomsvormen (huur, lease, eigendom) en specifiek versus niet-specifiek vastgoed, maar ook technische en functionele risico's om ervoor te zorgen dat primaire processen niet worden gehinderd in hun activiteiten. Hierdoor wordt ook het risico op productie verlies verminderd.
4. **Financieringsmogelijkheden vergroten**, door vastgoed te gebruiken bij het aantrekken van vreemd vermogen, het verbeteren van de solvabiliteit en de liquiditeit van de organisatie.
5. **Flexibiliteit optimaliseren**, door met technische, ruimtelijke en organisatorische maatregelen de vastgoedvoorraad in te richten zodat er op meerdere manieren en op verschillende tijden gebruik van kan worden gemaakt.
6. **Cultuur verbeteren**, door vastgoed in te zetten als middel in een cultuurverandering respectievelijk het beter ondersteunen van de manier van omgang binnen de organisatie.
7. **Imago ondersteunen**, door een positieve uitstraling van het vastgoed of het inzetten van het vastgoed als 'visitekaartje' voor de organisatie ter verbetering van het imago van de organisatie, om daarmee meer producten en diensten te verkopen.
8. **Innovatie stimuleren**, door het creëren van mogelijkheden binnen het vastgoed voor samenwerking en innovatie.
9. **Gebruikerstevredenheid verhogen**, dit wordt in de zorg veelal opgedeeld in medewerkers en patiënttevredenheid. Door het realiseren en in stand houden van een goede omgeving waar medewerkers graag werken en patiënten zich goed voelen".

Figuur 15: Negen vastgoeddoelen voor het sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed (Van der Zwart en Van der Voordt (2012), mede gebaseerd op De Vries (2007) en Den Heijer (2011).

Het kennen van de algemene strategie en doelstellingen (blokje A) in Figuur 14 van een organisatie en dit vertalen in concrete doelen en doelstellingen (blokje B) leidt tot kiezen van de juiste vastgoedactiviteit (blokje C). Hierdoor worden de vastgoeddoelen en activiteiten in lijn gebracht met de algemene strategie wat leidt tot een eerste stap in het realiseren van een optimale bijdrage door middel van vastgoed aan de doelstellingen van de organisatie.

KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN

"The lack of a portfolio strategy was only one part of the basic problem of the wall between portfolio strategy and property decisions. Another main problem is the lack of specific guidelines that can also give rise to differences between the strategy espoused and the strategies in use. This problem can be solved by translating the defined portfolio strategy into specific guidelines" (De Puy & Van der Schaaf, 2007)

Om de vastgoeddoelen te concretiseren en de gevraagde prestaties inzichtelijk te maken wordt veelal gebruik gemaakt van zogenaamde "Kritische prestatie indicatoren" (Kpi's). De Kpi's geven concreet de richting aan waarop de vastgoedorganisatie moet sturen om de beoogde doelstellingen te behalen.

Kpi's bieden een organisatie de mogelijkheid om haar prestaties te monitoren. Deze Kpi's zijn gebaseerd op factoren die van essentieel belang zijn voor de continuïteit van de organisatie. Met behulp van Kpi's is het mogelijk om sturingsinformatie te ontwikkelen. Hierdoor is het vormgeven van Kpi's niet alleen van belang in het bepalen van richting maar ook in het volgen van de koers (Muntinga, 2009).

"Prestatie indicatoren zijn kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces, de gemeten prestaties worden afgezet tegen normen op basis waarvan wordt vastgesteld of bij afwijkingen actie moet worden ondernomen"(Muntinga, 2009)

Volgens Muntinga (2009) begint het proces voor het ontwikkelen van Kpi's bij het vormen van de algemene strategie. Hierin wordt door het top management in kwalitatieve termen kort en bondig beschreven wat de organisatie wil bereiken. Een manier om tussentijds inzicht te krijgen in de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd is het benoemen van kritische succes factoren en deze meetbaar te maken met indicatoren. Vastgoed maakt als bedrijfsmiddel onderdeel uit van de strategie. Het vertalen van deze strategie in concrete kwantitatieve vastgoeddoelen is dus essentieel, in het meten en monitoren van de vastgoedprestaties. Muntinga (2009) onderscheidt drie soorten kritische succes factoren: strategische, functionele en operationele. De strategische kritische succesfactoren zijn cruciaal voor de continuïteit van de hele organisatie (blokje A in Figuur 14). De functionele kritische succesfactoren zijn ondersteunend aan de uitvoering van de strategie (vastgoeddoelen, blokje B in Figuur 14) en operationele kritische succesfactoren betreffen bedrijfsactiviteiten die goed moeten worden uitgevoerd, oftewel operationele beslissingen (blokje C in Figuur 14). Hierdoor wordt er een concreet verband gelegd tussen de algemene strategie en de vastgoeddoelen en de operationele beslissingen.

Voorbeelden van Kpi's zijn de omzet per fte, omzet per vierkante meter, de kosten per vierkante meter of het energieverbruik per vierkante meter vloeroppervlak.

Het vaststellen van prestatieindicatoren is niet gemakkelijk. Deze zijn niet zomaar voorhanden (Muntinga, 2009). Iedere organisatie zet haar bedrijfsmiddelen op een andere wijze in voor het behalen van concurrentievoordeel (zie ook paragraaf 3.1.1). In het formuleren van Kpi's is het noodzakelijk om vast te stellen welke prestatieinformatie noodzakelijk is. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om de mate van duurzaamheid door middel van labels te meten als duurzaamheid niet bijdraagt aan het behalen van strategische doelstellingen.

Daarnaast moeten er ook normen worden ontwikkeld op basis waarvan de gemeten prestaties kunnen worden beoordeeld in termen van goed, matig, onvoldoende e.d.. De norm hoeft niet zwart-wit te zijn, bandbreedtes en marges kunnen worden toegepast (Muntinga, 2009).

Doordat Kpi's niet alleen bepalend zijn in de richting maar ook in het volgen van de koers is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de prestaties van het bestaande vastgoed. Het kiezen van Kpi's hoort hierdoor thuis in zowel de vraag als de aanbodanalyse naar de prestaties van het vastgoed.

Om de prestaties van de vastgoedportefeuille te monitoren aan de hand van Kpi's en inzichtelijk te maken waar en welke mutaties noodzakelijk zijn om de beoogde prestaties als afgeleide van vastgoeddoelen te realiseren is het noodzakelijk om een inzicht te hebben in de prestaties en kenmerken van de huidige vastgoedportefeuille. Het belang van het hebben van een uitgebreide database met informatie over het vastgoed en de prestaties wordt door meerdere onderzoekers onderschreven (Den Heijer, 2011; Hoendervanger et al., 2012; Pittman & Parker, 1989; Veale, 1989). De inventarisatie van kenmerken en prestaties is essentieel voor het kunnen waarderen van het bestaande vastgoed op Kpi's (Hoendervanger et al., 2012).

Om de prestaties en kenmerken van het huidige aanbod in lijn te brengen met de gevraagde prestaties en kenmerken is het noodzakelijk om deze uit te drukken in dezelfde eenheden (de Kpi's voor vraag en aanbod zijn hetzelfde) (Den Heijer, 2011; Hoendervanger et al., 2012). Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan functionele eisen, maar ook financiële ratio's als omzet per vierkante meter, kosten per vierkante meter of het energieverbruik per vierkante meter vloeroppervlak of uitgedrukt in condities, energielabels of andere vormen van meetbare prestaties. Een en ander is volledig afhankelijk van de strategie, doelstellingen en daarbij horende kritische prestatievelden. Door dit zowel voor de vraagzijde als de aanbodzijde inzichtelijk te maken ontstaat door het vergelijken van vraag en aanbod inzicht aan welke "knoppen" er gedraaid kan worden om te sturen op de beoogde doelstellingen. Het vergelijken van prestaties wordt ook wel benchmarken genoemd. Indien er dusdanige verschillen worden geconstateerd tussen de beoogde en de geleverde prestaties is ingrijpen in de vastgoedportefeuille noodzakelijk om waardevol te blijven.

VASTGOEDINGREPEN BEOORDELEN

Het vergelijken van de huidige prestaties en de beoogde prestaties kan leiden tot mutaties om de beoogde doelstellingen te behalen. Door de specifieke eigenschappen van vastgoed gaat het veelal om kapitaalintensieve ingrepen die voor een langere termijn effecten hebben op de organisatie. Het is daarom noodzakelijk dat besluiten gefundeerd en weloverwogen worden genomen. Het vastleggen van deze analyse en het waarom van een mutatie wordt veelal verwoord in een business case. De business case geeft antwoord op de vragen: Sluit het project aan bij de strategische doelstellingen, voegt het project waarde toe, moet het project worden uitgevoerd en kan het project worden uitgevoerd c.q. is het haalbaar (Hoendervanger et al., 2012)?

Weten wanneer en hoe vastgoed bijdraagt aan de doelstellingen van een organisatie, is echter niet alleen afhankelijk van de geformuleerde doelstellingen, het meten van de prestaties en indien noodzakelijk beoogde mutaties te onderbouwen in een business case. Het begrijpen van en invloed hebben op de strategie, het zeggenschap in de besluitvorming over de uitvoering met betrekking tot vastgoed en het hierin begrijpen en kunnen afwegen van verschillende stakeholder belangen zijn afhankelijk van de positionering en de organisatie van CREM.

"While sound corporate property management should always start with a good knowledge of the asset base, it does not always lead to sale and relocation. As well as a good knowledge of the property within her control, the corporate property manager needs a good understanding of the business, its implications for the property occupied and the contribution to the business that is both required and possible from the property" (Edwards & Ellison, Corporate Property Management, 2004)

Het hebben van kennis over de primaire processen als van vastgoed en vastgoedprocessen wordt noodzakelijk geacht om effectief te zijn in het toevoegen van waarde. Veelal wordt deze kennis ondergebracht in een aparte vastgoedafdeling. Door Veale (1989) en Pittman & Parker (1989) wordt het hebben van een aparte afdeling die zich bezig houdt met CREM als een van de randvoorwaarden beschouwd om effectief waarde toe te kunnen voegen.

POSITIONERING

Een vastgoedafdeling kan zowel centraal als decentraal worden georganiseerd. Wanneer alle vastgoedactiviteiten binnen één afdeling worden georganiseerd spreekt men van een centrale vastgoedafdeling. Het hebben van een centrale organisatie die vastgoedactiviteiten beheert leidt veelal tot schaalvoordelen die portfolio efficiency en organisatie winstgevendheid vergroten. Decentralisatie van afdelingen kan op basis van processen of typen vastgoed en heeft vaak als voordeel dat men sneller kan handelen bij vastgoedvraagstukken in bedrijfsonderdelen, zoals divisies.

De mate waarin vastgoedmanagers betrokken zijn in de strategievorming van organisaties wordt essentieel bevonden voor de effectieve sturing op de toegevoegde waarde (McDonagh, 2002; Pittman & Parker, 1989; Scheafers, 1999; Veale, 1989). Hiërarchisch hoog geplaatste CREM afdelingen (de mate van managementlagen tussen het vastgoedmanagement en de strategische top) hebben veelal meer toegang tot de algemene strategie, hebben meer zeggenschap en hebben veelal professionelere procedures. Er is dan ook consensus dat betrokkenheid en invloed op de algemene strategie vanuit CREM belangrijk is om effectief te kunnen sturen.

Niet alleen het kennen van de strategie, het vertalen naar vastgoeddoelen en concrete eisen en prestatie-indicatoren om de juiste operationele besluiten te nemen is hier van belang, het proces werkt echter ook andersom (zie Figuur 14). Door op de hoogte te zijn en voldoende betrokken te worden bij de strategievorming van de organisatie, kan CREM een belangrijk rol spelen in het aandragen van oplossingen door middel van vastgoed bij strategische dilemma's en vraagstukken. Dit is in figuur 14 paragraaf 3.3.2 het omgekeerde proces, van blokje C (via B) naar A.

TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De taken en verantwoordelijkheden van een vastgoedafdeling worden deels bepaald door de wijze waarop vastgoedkosten worden verrekend. Een vastgoedafdeling kan zowel zijn ingericht als een "cost" of "profit" centrum. Een "cost" centrum heeft een interne focus. Het heeft een eigen budgetsysteem en is verantwoordelijk voor de gemaakte kosten. De doelstelling is veelal

om de kosten te minimaliseren (Hoendervanger et al., 2012). De kosten worden veelal als overhead kosten behandeld. Een "profit" centrum is meer extern georiënteerd en is verantwoordelijk voor zowel de kosten als de opbrengsten. Veelal worden er interne huurprijzen gehanteerd die vergelijkbaar zijn met externe huurprijzen. Het systeem van vraag en aanbod speelt zich hier meer af op gebruikersniveau. Hoewel sommige onderzoekers (Pittman & Parker, 1989) het hebben van een "profit" centrum noodzakelijk achten voor effectieve sturing in CREM, is er hierover geen consensus in de literatuur dat bepaalde structuren leiden tot efficiënter sturen (Holfert & Villamilde, 2011; McDonagh, 2002).

3.3 ORGANISATIE-, PORTFOLIO- EN MARKT- GERELATEERDE INVLOEDSFACTOREN

Het proces van CREM zoals dat tot nu toe is beschreven gaat uit van een ideale situatie. Echter er zijn diverse factoren die van invloed kunnen zijn op de manier hoe een organisatie inhoud en uitvoering geeft aan CREM. Hierbij kan worden gedacht aan kleinere organisaties die relatief weinig vastgoedvraagstukken hebben. Hierin speelt de afweging tussen de kosten en de baten van het organiseren van CREM een rol (Hoendervanger et al., 2012; Scheafers, 1999).

3.3.1 ORGANISATIE- EN PORTFOLIO-GERELATEERDE INVLOEDSFACTOREN

Scheafers (1999) onderzocht relaties welke factoren invloed hebben op de inhoud en uitvoering van CREM in termen van actief en passief CREM beleid (zie Figuur 12). Scheafers (1999) vond significante relaties tussen de wijze waarop CREM wordt uitgevoerd in organisaties en de onderstaande factoren:

- Het type industrie waarin een organisatie actief is (bijvoorbeeld Retail of zware industrie).
- De omvang van de organisatie in termen van omzet.
- De omvang van de vastgoedportefeuille in zowel waarde als fysiek volume.
- De mate waarin het creëren van aandeelhouders waarde onderdeel uitmaakt van de organisatiestrategie.

Scheafers (1999) vond geen significante relatie tussen de wijze waarop CREM wordt uitgevoerd en economische omgevingsfactoren in termen van:

- De marktsituatie (bijvoorbeeld: groei/krimp).
- De mate van concurrentie.
- De risico/rendement verhouding behorende bij de type industrie.

Voor de GGZ is de mate van aandeelhouderswaarde hierin niet van toepassing, omdat winstuitkering niet is toegestaan.

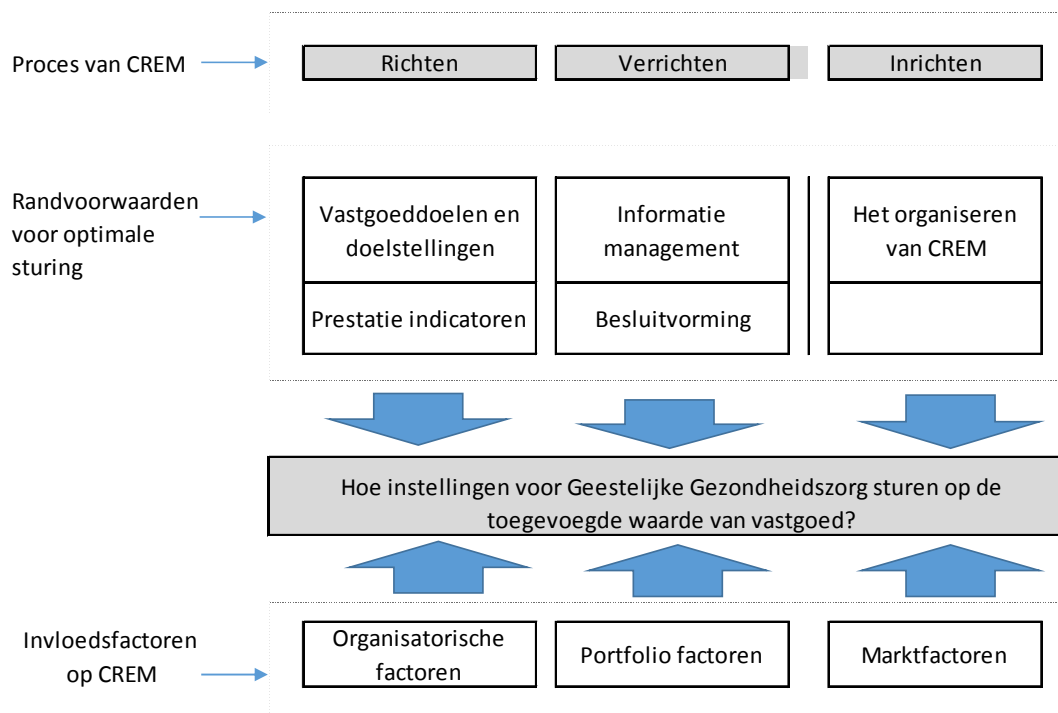
3.3.2 MARKT GERELATEERDE INVLOEDSFACTOREN

Hoewel Scheafers (1999) geen significante relaties vond tussen de uitvoering van CREM in termen van een actief of passief CREM beleid binnen organisaties en economische omgevingsfactoren, hebben externe "marktfactoren" zeker hun invloed gehad op de ontwikkeling van het vastgoedmanagement in de GGZ. Hierbij hoeft alleen te worden verwezen

naar de invoering van de WTZi. Stakeholders als de overheid en verzekeraars hebben in de gereguleerde markt waarin de GGZ opereert een grote impact op het type en de hoeveelheid vastgoed dat een GGZ organisatie in portefeuille heeft. Daarbij is de vraag welke impact stakeholders als bijvoorbeeld de overheid en verzekeraars na 2017, bij de volledige integratie van de tarieven, gaan hebben op vastgoed (bijvoorbeeld in de kwaliteit van vastgoed in het zorgproduct). En daarmee het belang van de strategische positionering van vastgoed mogelijk toe of afneemt.

3.4 THEORETISCH RAAMWERK

Op basis van het proces van CREM: Richten, verrichten, inrichten en daarbij horende essentiële randvoorwaarden in het sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed en factoren die invloed hebben op CREM is een theoretisch raamwerk opgesteld (zie Figuur 16). De structuur van het theoretisch raamwerk is gebaseerd op het theoretisch raamwerk van Scheafers (1999) (zie Figuur 12). Waarbij gebruik is gemaakt van de organisatie- en portfolio- gerelateerde invloedsfactoren die door Scheafers (1999) zijn toegepast in zijn model. Het theoretisch raamwerk geldt als onderlegger voor het empirische deel van het onderzoek.



Figuur 16: Theoretisch raamwerk

De onderzoeksvraag betreft: Hoe wordt in Nederlandse GGZ instellingen gestuurd op de toegevoegde waarde van vastgoed als bedrijfsmiddel en welke verbeteringen zijn hierin mogelijk en gewenst? Dit is voor de ontwikkeling van het raamwerk op twee manieren geïnterpreteerd:

- 1- "Hoe" in de zin van "de inhoud", op welke wijze wordt vastgoed als bedrijfsmiddel ingezet om het behalen van doelstellingen van de GGZ organisaties te ondersteunen. Op deze manier wordt er inzicht gegeven hoe vastgoed strategisch wordt ingezet. Bijvoorbeeld door het verlagen van kosten en welke Kpi's men toepast om hier sturing aan te geven en de informatie die men nodig acht om de prestaties te kunnen monitoren. En;
- 2- "Hoe" in de zin de "de uitvoering" door het toepassen van essentiële randvoorwaarden in het CREM proces. Hiermee wordt inzicht gegeven in hoe effectief GGZ instellingen CREM toepassen om een optimale bijdrage te leveren aan de algehele prestaties van de instellingen en waar hierin nog mogelijke verbeteringen wenselijk zijn.

Door de tweedeling hebben de vragen waarmee de empirische data worden verzameld, die gebaseerd zijn op het driedelige proces van CREM (richten, verrichten en inrichten) in het bovenste deel in het theoretisch raamwerk van Figuur 16, ook een tweeledig karakter:

- Richten: De vastgoeddoelen en Kpi's waarop men stuurt (inhoud) alsook hoe men hier op stuurt (uitvoering).
- Verrichten: Welke informatie wordt door de GGZ instellingen verzameld om de prestaties van het vastgoed te kunnen monitoren (inhoud) en hoe doen ze dit op basis van de geformuleerde doelstellingen en Kpi's (uitvoering).
- Inrichten: Op welke manier hebben GGZ instellingen vastgoedmanagement georganiseerd en gepositioneerd (inhoud) en hoe beïnvloedt dit mogelijk de effectieve bijdrage van vastgoed aan de algehele prestaties van de organisaties (uitvoering).

Hierin onderscheidt zich grotendeels de toepassing van het theoretisch raamwerk ontwikkeld ten behoeve van dit onderzoek zich ten opzichte van dat van Scheafers (1999). Scheafers richt zich alleen op de "uitvoering" van CREM door middel van "kritische succesfactoren/randvoorwaarden" en niet op de inhoud en het proces.

Het onderste deel van het theoretisch raamwerk (Figuur 16) betreft variabelen die invloed hebben op hoe er op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel wordt gestuurd (zie paragraaf 3.3). Deze variabelen worden in dit onderzoek niet statistisch getoetst (Scheafers, 1999, deed dit wel), maar worden onderzocht om inzicht te krijgen in de samenstelling van de groep respondenten om op basis hiervan mogelijke clusters te vormen. Dit betreffen:

- Organisatorische factoren: Omvang van de organisatie en het type aanbieder.
- Portfolio factoren: Omvang in fysiek volume, samenstelling als in de financiële waarde van de vastgoedportefeuille.

De marktfactoren in het theoretisch raamwerk betreffen trends en ontwikkelingen die effect hebben op de vorming van de vastgoedportefeuille. Aangezien er door Scheafers (1999) geen significante relaties zijn geconstateerd tussen economische marktfactoren en CREM, maar er wel mogelijk marktfactoren, zoals de invloed van stakeholders en landelijke beleids- en stelselwijzingen zijn, is dit wel opgenomen als een variabele in het theoretisch raamwerk. Echter, het wordt niet toegepast voor de cluster analyse.

3.5 CONCLUSIES

Om de onderzoeksvragen H t/m K te kunnen beantwoorden is een literatuuronderzoek gedaan naar de processen, de sturing en de randvoorwaarden hoe vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel optimaal waarde toevoegt aan de prestaties van de organisatie. De vooraf gestelde onderzoeksvragen zijn hieronder beantwoordt.

h. Hoe verloopt het proces in het sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel om optimaal waarde toe te voegen aan een organisatie?

- Richten: Het aan de hand van de organisatiestrategie bepalen van concrete vastgoeddoelen met daaraan gekoppelde Kpi's om richting te geven aan de beoogde prestaties.
- Verrichten: Het organiseren van voldoende cruciale informatie over de bestaande prestaties en kenmerken uitgedrukt in dezelfde eenheden als de vraagzijde om door middel van Kpi's de prestaties te monitoren
- Inrichten: het organiseren van CREM als organisatie onderdeel. Het op een juiste manier positioneren van CREM in de organisatie dat het voldoende toegang heeft tot en invloed heeft op de strategie van een organisatie om zowel de strategie goed te kunnen vertalen in concrete doelstellingen en het nemen van vastgoedbesluiten die in lijn zijn met de algemene strategie. En daarbij het kunnen aandragen van mogelijke oplossingen door middel van vastgoed bij strategische dilemma's of vraagstukken. Het afbakenen van taken en verantwoordelijkheden door te kiezen voor een "cost" of "profit" centrum model.

i. Hoe draagt vastgoed bij aan de doelstellingen van een organisatie als bedrijfsmiddel?

Vastgoed kan volgens Van der Zwart en Van der Voordt (2012) op negen manieren bijdragen aan de strategische doelstellingen van een organisatie. Dit zijn:

- Het vergroten van de productiviteit.
- Het verlagen van Kosten.
- Het beheersen van Risico's.
- Het vergroten van Financieringsmogelijkheden.
- Het optimaliseren van Flexibiliteit.
- Het verbeteren van Cultuur.
- Het ondersteunen van het Imago.
- Het stimuleren van Innovatie.
- Het verhogen van Gebruikerstevredenheid.

De keuze voor de theorie van Van der Zwart en Van der Voordt (2012) is gemaakt, omdat zij die negen vastgoeddoelen ook hebben toegepast in een onderzoek naar de sturing op vastgoed als bedrijfsmiddel onder ziekenhuizen. De zorg is hierin de link.

j. Wat is nodig om optimaal te kunnen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als bedrijfsmiddel?

- Het kennen van de strategie en het vertalen van deze strategie in concrete doelstellingen om vastgoedbesluiten te kunnen nemen in lijn met de algemene strategie.

- Om de juiste richting te geven aan de strategie en vastgoeddoelen is het belangrijk om deze uit te drukken in kritische prestatie velden en hiervoor Kpi's te ontwikkelen.
- De Kpi's horen zowel thuis in de vraag en aanbod zijnde, dus het uitdrukken in dezelfde eenheden is cruciaal in het meten en monitoren van de prestaties.
- Het bepalen van normen, eventueel met een bandbreedte is noodzakelijk om de prestaties af te wegen tegen het gewenste niveau.
- Indien afwijkingen dusdanig zijn dat het vraagt om te muteren, geldt dat de te ondernemen actie in lijn moet zijn met de strategische doelstellingen van de organisatie. Dit wordt veelal onderbouwd door middel van een businesscase.
- Het hebben van zowel kennis over de organisatie doelstellingen en de vastgoeddoelstellingen en door vastgoedmanagement is essentieel in het toevoegen van waarde. De hoogte van de positie van vastgoedmanagement in de organisatie speelt hierin een belangrijke rol als ook de afbakening van taken en verantwoordelijkheden. Het afbakenen van taken en verantwoordelijkheden kan op twee verschillende manieren worden georganiseerd, namelijk een "cost" of "Profit" centrum. Er is echter geen consensus of een bepaalde vorm effect heeft op de effectiviteit van de besluitvorming, echter hebben sommige auteurs een voorkeur voor een "profit" centrum.

k. Welke factoren zijn van invloed op inhoud en uitvoering van CREM?

Factoren die van invloed zijn op CREM die van toepassing zijn op deze populatie betreffen: De omvang van de organisatie, type industrie, de omvang, samenstellingen en de waarde van de vastgoedportefeuille. Daarnaast zijn er mogelijk stakeholders in de gereguleerde markt die een bepaalde mate van invloed hebben en kunnen gaan hebben op CREM in GGZ instellingen.

4. CREM: RESULTATEN UIT DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk worden de data, verkregen door het veldonderzoek, weergegeven en geanalyseerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het theoretisch raamwerk, zoals in paragraaf 3.4 is toegelicht. Het theoretisch raamwerk heeft als leidraad gediend in het opstellen van de vragen in de enquête en de interviews.

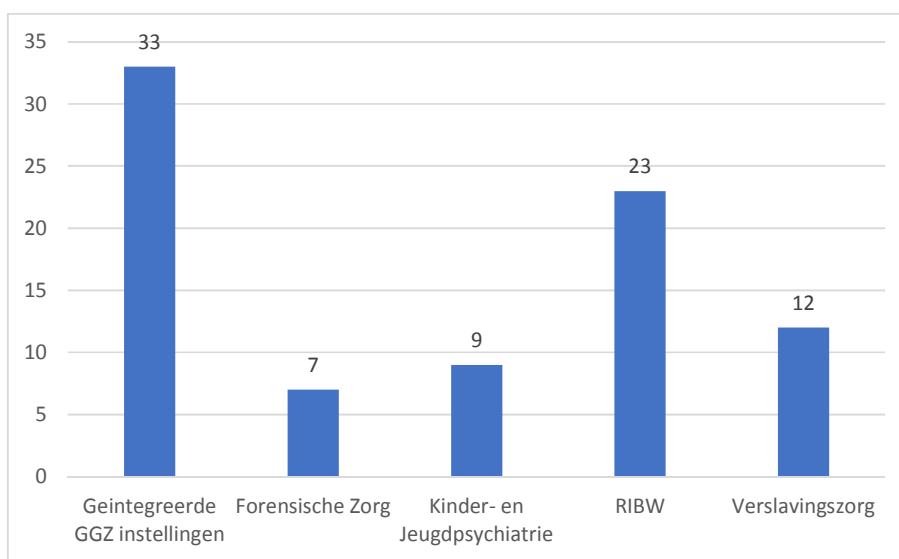
Het hoofdstuk is als volgt ingedeeld. Eerst worden de onderzoeksmethoden en de daarbij behorende respons beschreven. Vervolgens worden de data met betrekking tot de organisatorische en portfolio gerelateerde invloedsfactoren geanalyseerd om op basis van mogelijke verbanden tussen groepen respondenten te categoriseren. Vervolgens worden de data verkregen door de enquête en de interviews weergegeven en geanalyseerd. Voor de volgorde waarin de data worden gepresenteerd is gebruikt gemaakt van het theoretisch raamwerk. Hiervoor zal iedere paragraaf waarin data worden gepresenteerd starten met het deel van het theoretisch raamwerk en de onderzoeksvragen die bij die paragraaf horen. Het deel van het theoretisch raamwerk dat wordt behandeld is met "rood" weergegeven. De analyse van de data leidt tot conclusies, deze worden aan het einde van het hoofdstuk weergegeven. De uitkomsten van de conclusies zijn gebruikt als input voor de expertmeeting, welke in hoofdstuk vijf verder wordt beschreven.

4.1 ENQUETE EN INTERVIEWS

In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden, de steekproef en de respons die van het veldonderzoek, zijnde de enquête en de interviews toegelicht. Ten aanzien van de data die zijn verzameld tijdens het onderzoek dient te worden vermeld dat respondenten de data verkregen zijn onder de voorwaarde dat het anoniem wordt gepubliceerd tenzij anders afgesproken.

Voor het verkrijgen van data is in eerste instantie gebruik gemaakt van een online enquête en telefonische interviews. De enquête was gericht aan GGZ instellingen met intramurale GGZ, die lid zijn van GGZ Nederland (zoals beschreven in paragraaf 2.1), zijnde de steekproef. Deze instellingen samen zijn verantwoordelijk voor 90% van de intramurale GGZ capaciteit en Nederland (Trimbos Instituut, 2012). De instellingen PAAZ, PUK en tientallen kleine GGZ aanbieders zijn niet meegenomen in het onderzoek vanwege de geringe landelijke capaciteit en de beperkt aantal plaatsen per instelling (zie ook paragraaf 1.3). Daarnaast bieden PAAZ en PUK voornamelijk alleen kort durende GGZ en vallen qua regime sec. onder de cure. Over de kleinere aanbieders is relatief weinig bekend (Trimbos instituut, 2013). De steekproef betreft hiermee in totaal 84 instellingen en is als volgt opgebouwd (zie Figuur 17):

- 33 geïntegreerde GGZ instellingen;
- 7 specifieke instellingen voor forensische zorg;
- 9 specifieke instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie;
- 23 specifieke instellingen voor RIBW;
- 12 specifieke instellingen voor verslavingszorg.



Figuur 17: Samenstelling steekproef op basis van leden GGZ Nederland met intramurale capaciteit

Voor de enquête, is gebruik gemaakt van het survey programma "SurveyMonkey". In de periode juli en augustus 2014 heeft de enquête online gestaan. De enquête is gepubliceerd op de website www.GGZ-connect.nl van GGZ Nederland en is tevens door middel van een mailing verspreid aan leden van GGZ Nederland die staan ingeschreven op de mailing van de vastgoedacademy. Een oproep tot deelname heeft twee keer plaats gevonden. Eenmaal in juli 2014 en eenmaal in augustus 2014.

De enquête betrof in totaal 35 vragen (zie Bijlage 1), waarvan de eerste drie vragen betrekking hadden op de functie, achtergrond en ervaring van de respondenten en de laatste drie betrekking hadden op contactgegevens voor verder en diepgaander onderzoek, waaronder de vraag voor deelname aan een interview. De vragen bestonden uit zowel open als gesloten vragen. De gesloten vragen waren multiplechoicevragen of vragen die men kon beantwoorden aan de hand van een vijf-punt Likertschaal.

In totaal zijn er 23 reacties ontvangen op de enquête. Hiervan waren er twee niet volledig ingevuld en was er één deelnemende organisatie die de enquête tweemaal had ingevuld. Van de twee respondenten die de enquête niet volledig hadden ingevuld, waren geen contactgegevens bekend en deze zijn uit de dataset verwijderd. Met de instelling die de enquête tweemaal had ingevuld is telefonisch contact gezocht en na overleg is één van de twee testresultaten verwijderd. De totale netto respons betrof 20 van de 84 instellingen. Dit is een responspercentage van circa 24%. Ondanks dat het onderzoek wordt beschouwd als een kwalitatief onderzoek is er wel deels gebruik gemaakt van kwantitatieve data. Om deze data ten aanzien van de generaliseerbaarheid (externe validiteit) op een juiste manier te interpreteren is inzicht in de foutenmarge berekend. Hiervoor is de populatie gelijk gesteld aan de steekproef. De steekproef betreft 90% van de totale landelijke intramurale GGZ capaciteit. Op basis van de totale respons (24%) bij een betrouwbaarheidsniveau van 95% is de foutenmarge circa 20% (Marketcheck, 2014). Door de toepassing van meerdere onderzoeksmethoden wordt de validiteit en betrouwbaarheid wel vergoed. Echter blijven de onderzoeksresultaten door de beperkte respons beperkt generaliseerbaar.

De respondenten die bereid waren om naar aanleiding van hun enquête een diepgaander interview te geven hebben voor aanvang van het interview hun enquêteresultaat en een vragenlijst met betrekking tot het interview per e-mail toegezonden gekregen (zie bijlage 2). In sommige interviews is op specifieke vragen en antwoorden uit de enquête ingegaan, die niet vermeld stonden in de vooraf gestuurde vragenlijst ten behoeve van het interview. De onderzoeker had geen ervaring in het afnemen van interviews. De kans bestaat dat er hierdoor bias zit in de onderzoeksresultaten. Door de interviews semigestructureerd af te nemen en respondenten na afloop van het interview de globale transcriptie per mail toe te sturen met de mogelijkheid hierop te reageren (member check), waarop geen van de geïnterviewde heeft gevraagd om correcties, is getracht deze mate van bias te beperken. Tevens waren 3 instellingen bereid inzage te geven in hun strategisch vastgoedplan. Daar waar dit het geval is geweest is hierop ingegaan tijdens het interview.

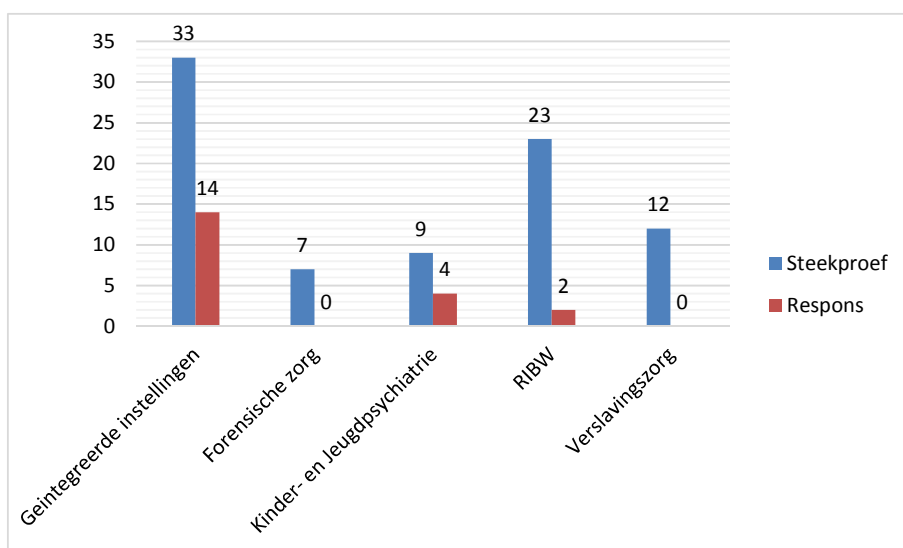
Ten aanzien van de interviews waren 15 van de 20 respondenten bereid een interview te willen geven. Met alle 15 respondenten is geprobeerd een telefonische afspraak te maken voor het afnemen van een interview. De interviews hebben plaats gevonden in de tweede en derde week van september 2014. Door dit tijdschema was het niet mogelijk om met alle 15 respondenten een afspraak te plannen. Sommige respondenten waren die periode niet aanwezig, waren telefonisch niet bereikbaar of de auteur was zelf niet in de gelegenheid op het gewenste tijdstip terug te bellen voor het plannen van een afspraak. In totaal is met 12 respondenten contact geweest voor het plannen van een afspraak ten behoeve van een interview. 11 interviews zijn uiteindelijk gepland, één respondent heeft nadien afgezien van het interview, waardoor er in totaal één direct interview en negen telefonische interviews hebben plaatsgevonden. Het direct interview heeft als eerste plaats gevonden en was tevens bedoeld voor het testen van de interviewvragen. De negen telefonische interviews die zijn afgenomen hadden een gemiddelde duur van circa 45 minuten.

4.2 KENMERKEN VAN DE RESPONDENTEN

In deze paragraaf worden de kenmerken van de respondenten op de enquête en de interviews beschreven en weergegeven.

4.2.1 REPRESENTATIVITEIT VAN DE STEEKPROEF

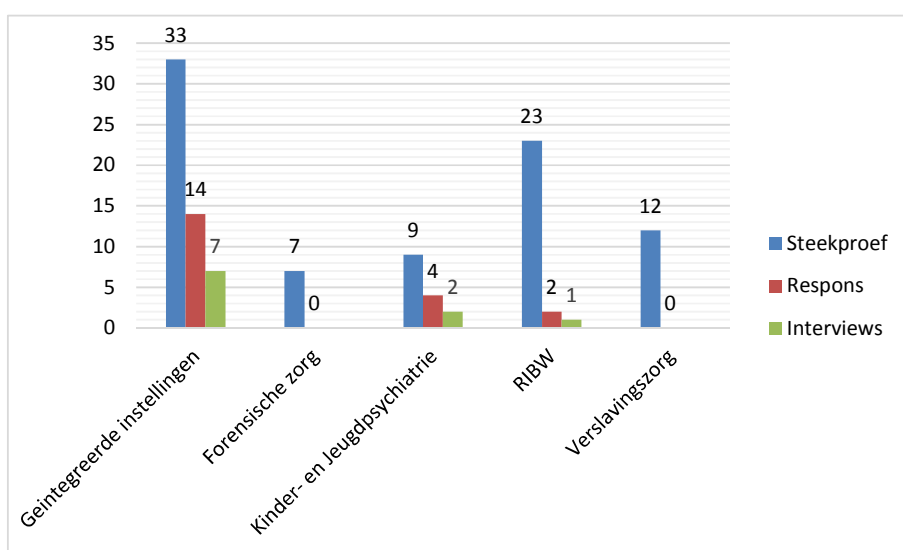
Op basis van type aanbieder die lid zijn van GGZ Nederland zoals beschreven in paragraaf 2.1 en 4.1.1 hebben 14 geïntegreerde instellingen, vier instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie en twee instellingen voor RIBW de enquête ingevuld. Het ontbreekt hierdoor aan specifieke instellingen voor forensische- en verslavingszorg en is de respons voor instellingen voor RIBW beperkt (zie Figuur 18).



Figuur 18: Respons in vergelijking met de steekproef

De interviews zijn gehouden onder de volgende respondenten (zie Figuur 19):

- 7 geïntegreerde GGZ instellingen
- 2 instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie
- 1 instelling voor RIBW



Figuur 19: Interviews naar type aanbieder

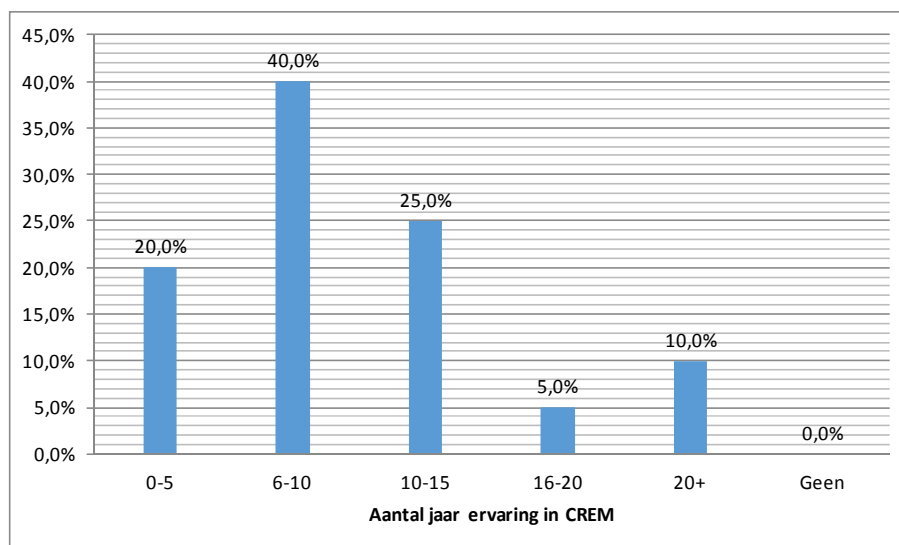
4.2.2 ACHTERGROND, FUNCTIE EN ERVARING VAN DE RESPONDENTEN

Het onderzoek was gericht aan personen met een eindverantwoordelijke functie in een vastgoedmanagement in de GGZ sector. Vanwege de anonimiteit van het onderzoek waren respondenten niet verplicht antwoord te geven op de vragen in deze sectie van de enquête. Deze vraag betreffende welke functie de respondent heeft is door 11 van de 20 respondenten beantwoord. Het blijkt dat de meeste respondenten een vastgoed gerelateerde functie hebben, veelal in een management positie (zie Tabel 6).

Tabel 6: Functies Respondenten (n=11)

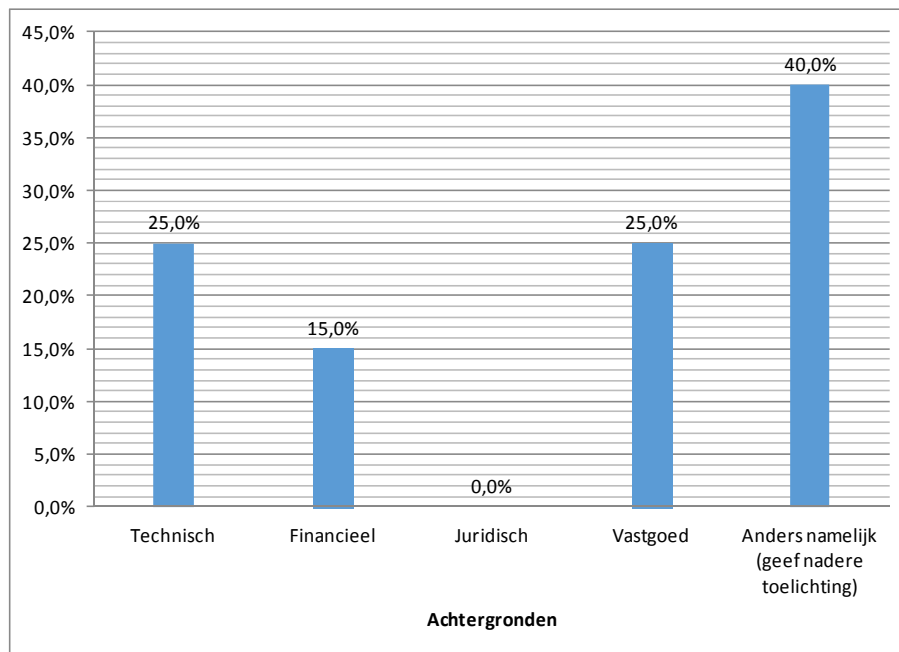
Wat is uw functie?	
Answer Options	Response Count
	11
<i>answered question</i>	11
<i>skipped question</i>	9
Number	Response Text
1	Afdelingscoördinator Facilitaire zaken en ICT
2	Vastgoedcontroller
3	Manager vastgoed en nieuwbouw
4	Manager bureau vastgoed
5	Asset Manager
6	Vastgoedmanager
7	Manager vastgoed
8	Directeur Vastgoed
9	Directeur
10	Senior adviseur vastgoed
11	Projectleider Vastgoed

CREM is voor GGZ instellingen een relatief nieuwe management discipline. Om te onderzoeken hoeveel jaar ervaring de respondenten hebben in het vakgebied is gevraagd naar de ervaring van de respondenten. 20% van de respondenten heeft tussen de nul en vijf jaar ervaring in CREM, 40% tussen de zes en tien jaar ervaring en 25% tussen de 10 en de 15 jaar. Het grootste deel van deze respondenten (80%) heeft meer dan 5 jaar ervaring in CREM (zie Figuur 20).



Figuur 20: Ervaring van respondenten in CREM (n= 20)

Vanwege het gegeven dat CREM een nieuw vakgebied is binnen de GGZ is het interessant om te weten welke educatieve achtergrond de respondenten hebben. 30% van de respondenten heeft een achtergrond in vastgoed, 25% een technische achtergrond, 15 % een financiële achtergrond en 35% een andere (zie Figuur 21). Van de respondenten (40%) die hebben aangegeven een andere achtergrond te hebben. Hebben vier respondenten een facilitaire achtergrond. Een deelnemer een zorginhoudelijke en een deelnemer een cultureel wetenschappelijke achtergrond.

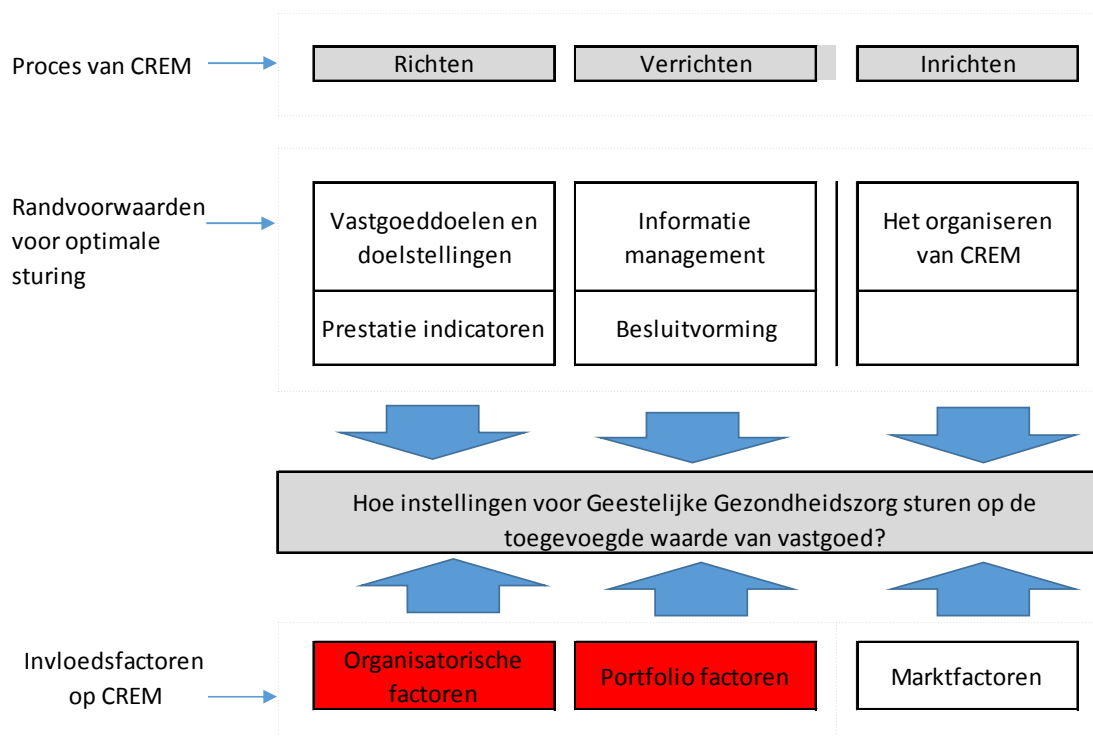


Figuur 21: Educatieve achtergrond respondenten (n=20)

4.3 KENMERKEN VAN DE DEELNEMENDE ORGANISATIES EN HUN VASTGOEDPORTFOLIO

In het theoretisch raamwerk zijn factoren opgenomen die invloed hebben op CREM in een organisatie. De factoren die in dit onderzoek zijn toegepast betreffen organisatorische en portfolio gerelateerde factoren. Op basis van de data die verkregen zijn door de enquête over de organisatie en portfolio factoren is gekeken of er verbanden zijn tussen de verschillende respondenten. Aan de hand van mogelijke verbanden kunnen respondenten worden geclassificeerd om te onderzoeken wat de verschillen zijn tussen deze groepen respondenten in de manier hoe zij sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als bedrijfsmiddel. In het theoretisch raamwerk (zie Figuur 22) is met rood aangegeven welk onderdeel het van het theoretisch raamwerk betreft. De organisatorische factoren betreffen: Type instellingen en omvang in omzet en fte's. Portfolio factoren betreffen: omvang in bruto vloeroppervlak, boekwaarde, aantal gebouwen, de verhouding huur/eigendom en de exploitatielasten. Het betreft de beantwoording van onderzoeksvraag R. Het antwoord op onderzoeksvraag R, wordt toegepast om deelvraag S te kunnen beantwoorden. Deelvraag S wordt indien daar aanleiding toe is behandeld in de paragrafen 4.4.1, 4.4.2 en 4.4.3.

- r. Welke verbanden zijn er tussen GGZ instellingen op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?
- s. Zijn er verschillen in de manier hoe er inhoud en uitvoering wordt gegeven aan CREM tussen mogelijke categorieën op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?



Figuur 22: Theoretisch raamwerk, organisatorische en portfolio factoren

4.3.1 ORGANISATORISCHE FACTOREN: TYPE INSTELLING EN OMVANG VAN DE ORGANISATIES

Onder de leden van GGZ Nederland met intramurale zorg kan onderscheid worden gemaakt tussen vijf verschillende soorten aanbieders. Dit zijn⁴:

- Geïntegreerde aanbieders
- Specifieke instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie
- Specifieke instellingen voor verslavingszorg
- Specifieke instellingen voor forensische zorg
- Specifieke instellingen voor RIBW

Om te bepalen welke type aanbieders hebben deelgenomen aan het onderzoek is de respondenten is gevraagd in welke circuits zij actief zijn. In Tabel 7 is weergegeven in welke circuits de instellingen actief zijn en welk percentage dat is t.o.v. het totaal aantal respondenten. Hieruit blijkt dat 65% van de respondenten actief is in de volwassen / ouderenzorg, 90% in de kinder- en jeugdpsychiatrie, 30% in de verslavingszorg, 55% in de forensische zorg en 55% in de RIBW.

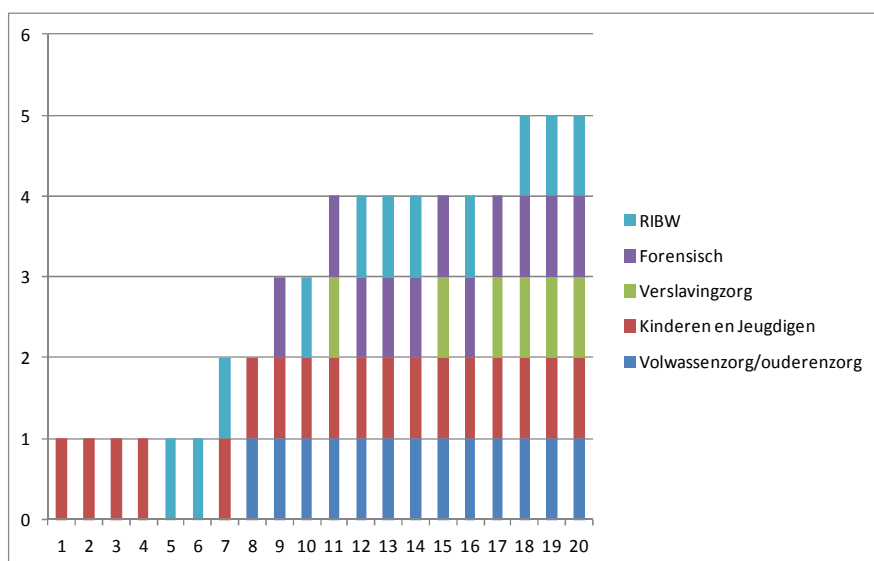
Tabel 7: Circuits waarin respondenten actief zijn (n=20)

Circuit	Volwassenzorg / Ouderenzorg	Jeugdpsychiatrie / Jeugdzorg	Verslavingszorg	Forensische zorg	RIBW
respondenten actief in	13	18	6	11	11
Percentage t.o.v. de	65%	90%	30%	55%	55%

In termen van aanbieders voor intramurale zorg kan de GGZ worden verdeeld in twee typen aanbieders, namelijk de geïntegreerde GGZ instelling en de specifieke GGZ instelling. Hiermee wordt bedoeld dat de geïntegreerde aanbieder actief is in meerdere circuits.

In Figuur 23 is per deelnemer weergegeven in welke circuits zij actief zijn. Hieruit blijkt dat drie instellingen actief zijn in alle circuits (nummers 18-19-20). Zeven instellingen in vier circuits, waarvan vier instellingen geen verslavingszorg bieden (12-13-14-16) en drie instellingen geen RIBW (11-15-17). Twee instellingen zijn actief in drie circuits, beide in de volwassenenzorg en de kinder- en jeugdpsychiatrie, één daarvan met RIBW functie (10) en de ander met forensische zorg (9).

Twee respondenten zijn beide zijn actief in de kinder- en jeugdpsychiatrie waarvan een in combinatie met een RIBW functie (8) en een in combinatie met volwassenenzorg (7). De overige respondenten betreffen specifieke instellingen zijnde vier instellingen voor kinder- en jeugdpsychiatrie (2-4-5-6) en twee instellingen met een RIBW functie (1-3).



Figuur 23: Samenstelling van de respondenten in circuits (n=20)

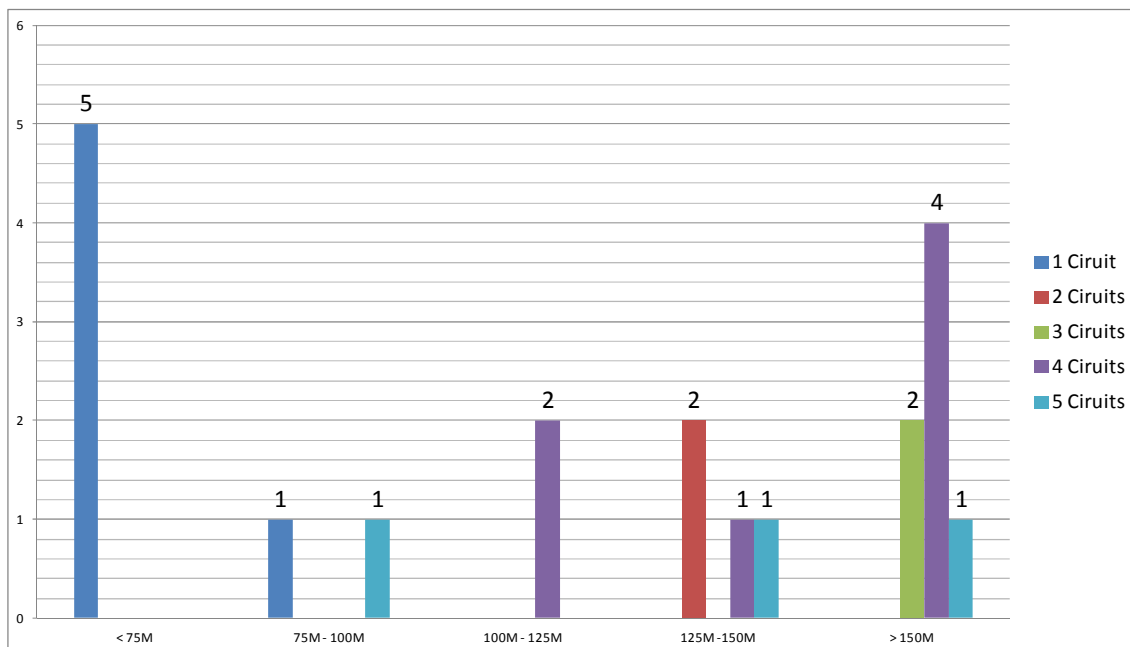
De respondenten is gevraagd om een indicatie te geven van hun jaaromzet. De grenzen tussen de verschillende volumes zijn gekozen op basis van ervaring van de onderzoeker in de sector (de onderzoeker heeft zes jaar ervaring). De vraag betrof een multiplechoicevraag en betrof vijf verschillende keuzes:

- Kleiner dan €75.000.000,-;
- tussen de €75.000.001 en €100.000.000,-;
- tussen de €100.000.001 en €125.000.000,- ;
- tussen de €125.000.001,- en €150.000.000,-;
- groter dan €150.000.000,-.

In totaal hebben er:

- Vijf instellingen deelgenomen met een omzet kleiner dan 75 mln. euro;
- twee instellingen met een omzet tussen de 75 en 100 mln. euro;
- twee instellingen met een omzet tussen de 100 en 125 mln. euro;
- vier instellingen met een omzet tussen de 125 en 150 mln. euro;
- zeven instellingen met een omzet groter dan 150 mln. euro.

In figuur 24 is dit afgezet tegen het aantal circuits waarin men actief is. Hieruit blijkt dat alle instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. actief zijn in één circuit en 93% (14 van de 15) instellingen met een omzet groter dan 75 mln. actief zijn in meerdere circuits. De spreiding op basis van op ervaring gekozen grenzen is redelijk. Het aantal deelnemende instellingen in de reikwijdte tussen de 75 en 125 mln. is beperkter aanwezig.

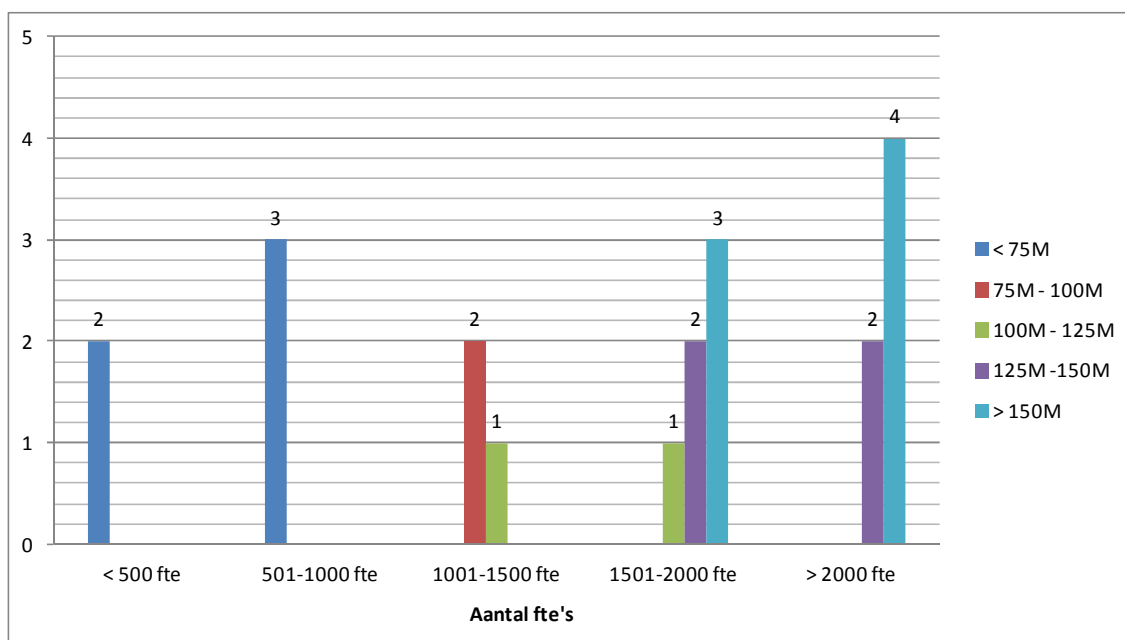


Figuur 24: Het aantal circuits in vergelijking met de omzet (n=20)

Op basis van deze onderzoeksgegevens is een schatting gemaakt van de totale jaaromzet van de deelnemers. De totale jaaromzet van de respondenten wordt geschat op circa 2,3 miljard

zijnde circa 38% van de totale uitgaven aan GGZ in 2012 ($5 * 75 \text{ mln.} + 2 * 75 \text{ mln.} + 2 * 100 \text{ mln.} + 4 * 125 \text{ mln.} + 7 * 150 \text{ mln.} = 2,3 \text{ mld. euro}$).

In termen van omvang is ook gevraagd naar het aantal Fte's (fulltime-equivalent / full time eenheid). Twee respondenten huisvesten minder dan 500 fte's, drie respondenten tussen de 501 en 1000 fte's, drie respondenten tussen de 1001 en 1500 fte's, zes respondenten tussen de 1501 en 2000 en zes respondenten huisvesten meer dan 2000 fte's. In Figuur 25 is het aantal fte's afgezet tegen de omzet. Hieruit blijkt dat instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. allemaal minder dan 1000 fte's huisvesten en alle respondenten met een omzet groter dan 75 mln. meer dan 100 fte's huisvesten.



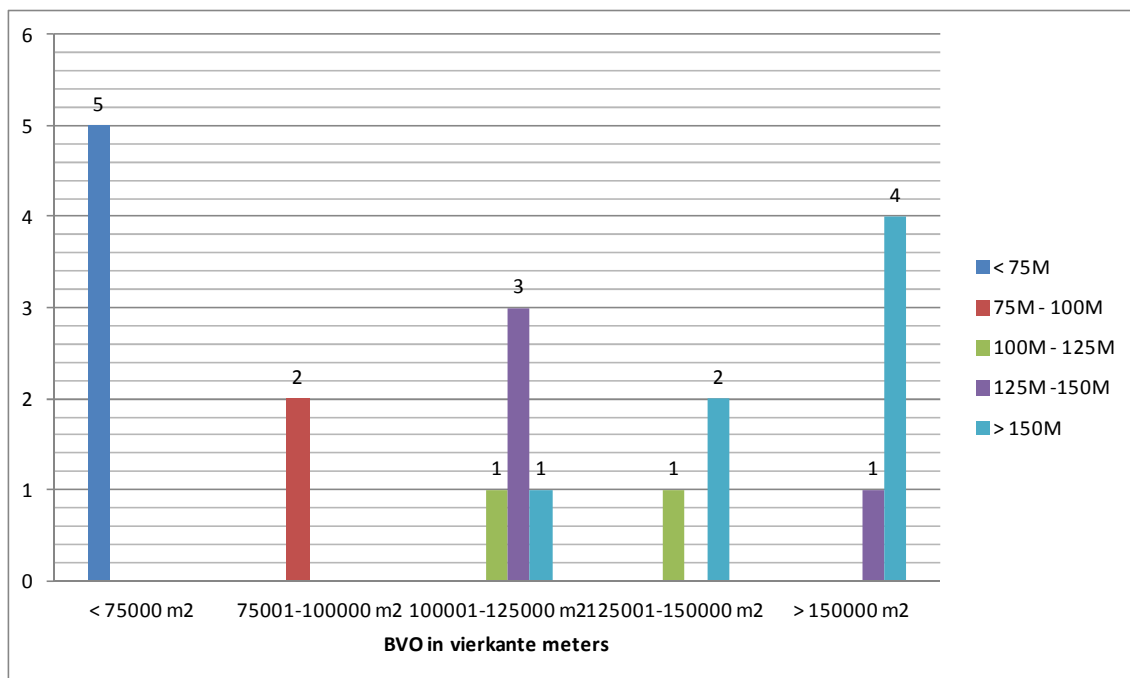
Figuur 25: Aantal Fte's in vergelijking met de omzet (n=20)

Als controle op de schatting van de totale omzet van de respondenten is er een schatting gemaakt van het totaal aantal fte's. In totaal wordt het aantal fte's van de respondenten geschat op circa 26.500 ($2 * 500 + 3 * 500 + 3 * 1000 + 6 * 1500 + 6 * 2000 = 26.500 \text{ fte's}$). In 2011 waren er circa 67.500 fte aan arbeidsplaatsen in de GGZ sector (GGZ Nederland, 2014). Het aantal fte's van de respondenten betreft hiermee circa 39% van de totale sector, wat verhoudingsgewijs overeenkomt met de schatting van de omzet van de respondenten.

4.3.2 PORTFOLIO FACTOREN: OMVANG EN SAMENSTELLING VAN DE VASTGOEDPORTEFEUILLES

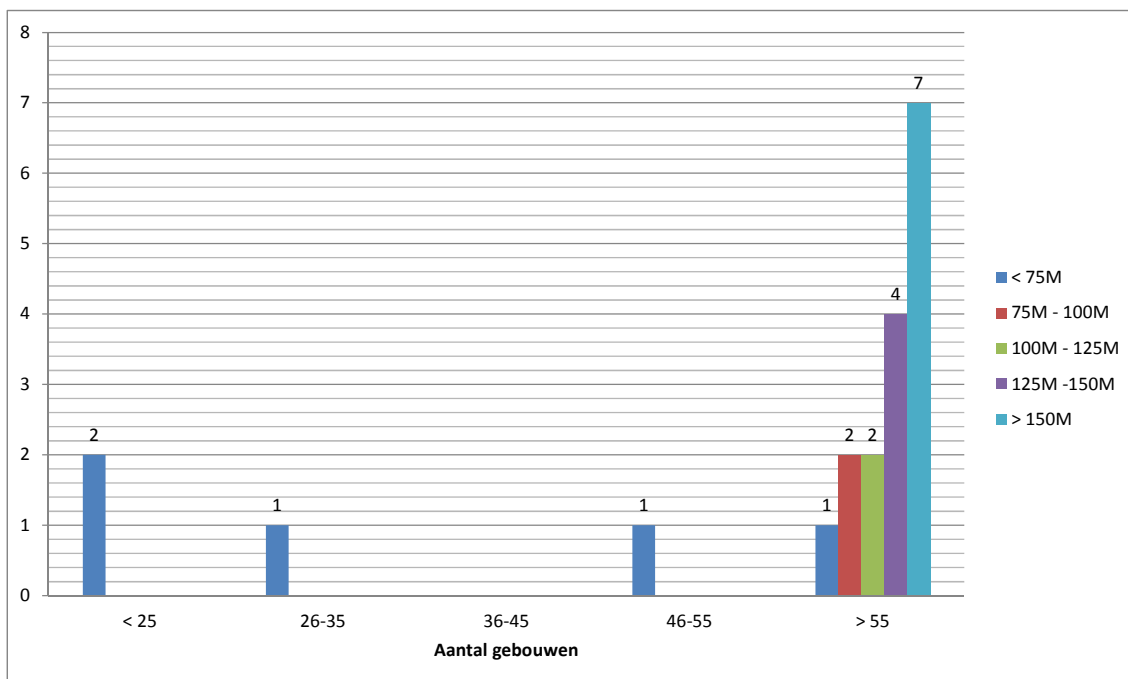
Vraag acht van de online enquête betrof de omvang van de vastgoedportefeuille in bruto vloeroppervlak per m². De grenzen zijn gekozen op basis van ervaring. Vijf van de 20 respondenten heeft een vastgoedportefeuille met een bruto vloeroppervlak groter dan 150.000 vierkante meter. Drie instellingen hebben bruto vloeroppervlakte tussen de 125.001 en 150.000 vierkante meter. Vijf instellingen een oppervlakte tussen de 100.0001 en 125.000 vierkante meter en twee instellingen een bruto vloeroppervlakte tussen de 75.001 en 100.000 vierkante

meter en vijf instellingen met een bruto vloeroppervlakte kleiner dan 75.000 vierkante meter. Geen van de respondenten heeft antwoordkeuze "onbekend" toegepast. In Figuur 26 is het aantal vierkante meter bruto vloeroppervlak van de vastgoedportefeuille afgezet tegen de omzet. Hieruit blijkt dat vijf instellingen met een oppervlakte onder de 75.000 vierkante meter instellingen zijn met een omzet lager dan 75 mln. euro op jaar basis. Alle instellingen met een jaaromzet groter dan 75 mln. hebben meer dan 75.000 vierkante meter bruto vloeroppervlak.



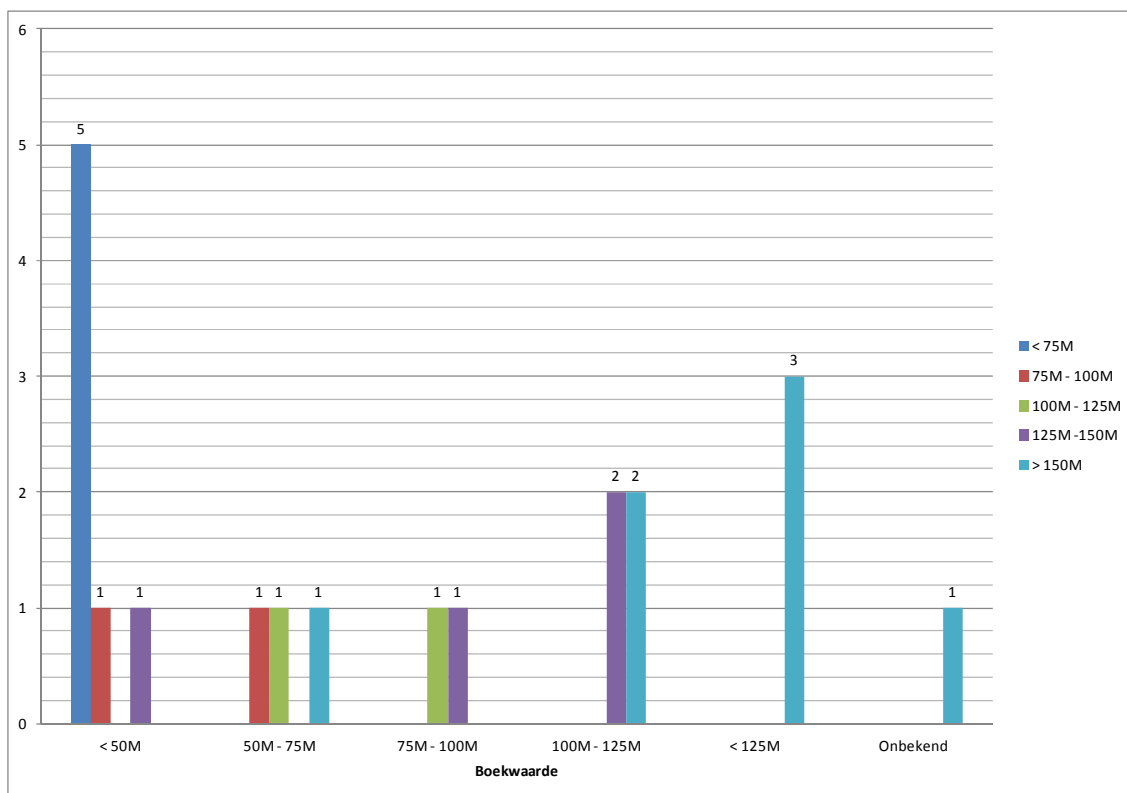
Figuur 26: Bruto vloeroppervlakte van de vastgoedportefeuille in relatie tot de omzet van de deelnemer (n=20)

Vraag negen van de online enquête betrof het aantal gebouwen in gebruik door de instelling. Twee respondenten hebben minder dan 25 gebouwen in portefeuille. Eén respondent heeft tussen de 26 en 35 gebouwen, één respondent tussen de 46 en 55 gebouwen. 16 respondenten hebben meer dan 55 gebouwen. Geen van de respondenten heeft de antwoordkeuze onbekend toegepast. In Figuur 27 is dit het aantal gebouwen in de vastgoedportefeuille afgezet tegen de omzet. Alle respondenten met minder dan 55 gebouwen zijn instellingen met een omzet lager dan 75 mln. In een van de interviews kwam naar voren dat een van de respondenten een gebouwenbestand van 168 gebouwen heeft. De grenzen waren gekozen op basis van ervaring en in vergelijking met Stichting Mondriaan. Het maximaal aantal gebouwen in deze vraag had groter kunnen zijn, zodat er een beter beeld was ontstaan van het gemiddeld aantal gebouwen onder de respondenten.



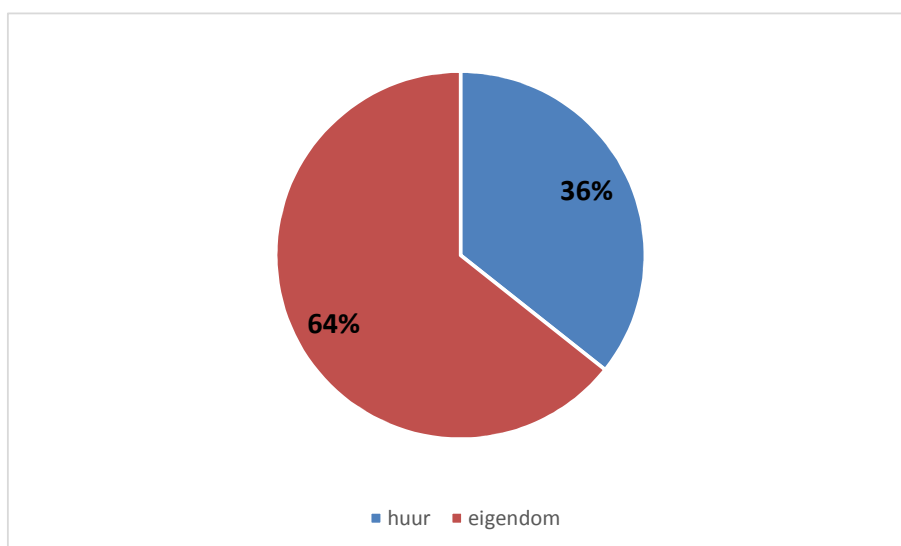
Figuur 27: Aantal gebouwen versus omzet per deelnemer (n=20)

De instellingen is ook gevraagd welke omvang de vastgoedportefeuille heeft uitgedrukt in boekwaarde. Ook hier geldt dat de grenzen gekozen zijn op basis van ervaring. Zeven respondenten hebben een vastgoedportefeuille met een boekwaarde lager dan 50 mln., drie respondenten een boekwaarde tussen de 50 en 75 mln. en drie respondenten een boekwaarde tussen de 75 en 100 mln., vijf respondenten een boekwaarde tussen de 100 en 125 mln. en drie respondenten hebben een boekwaarde hoger dan 125 mln.. Eén instelling heeft het antwoord "Onbekend" gegeven. In Figuur 28 is de boekwaarde afgezet tegen de omzet op jaarbasis. Hieruit blijkt dat alle instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. een boekwaarde hebben met een waarde die lager is dan 50 mln.. 80 % (12 van de 15) van de respondenten met een omzet groter dan 75 mln. heeft een boekwaarde die groter is dan 50 mln..



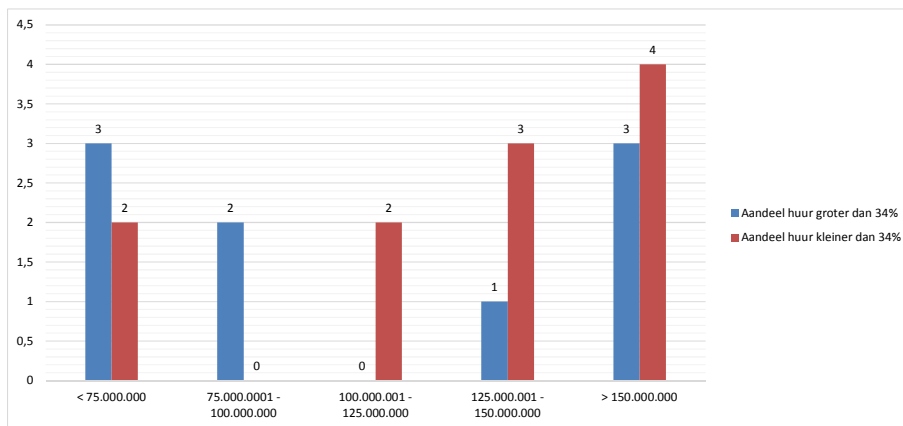
Figuur 28: Boekwaarde versus omzet (n=20)

Vraag elf uit de enquête had betrekking op de gemiddelde verhouding huur versus eigendom op basis van vierkante meter BVO. Onder de respondenten blijkt de gemiddelde verhouding 64% eigendom en 36% huur te zijn (zie Figuur 29).



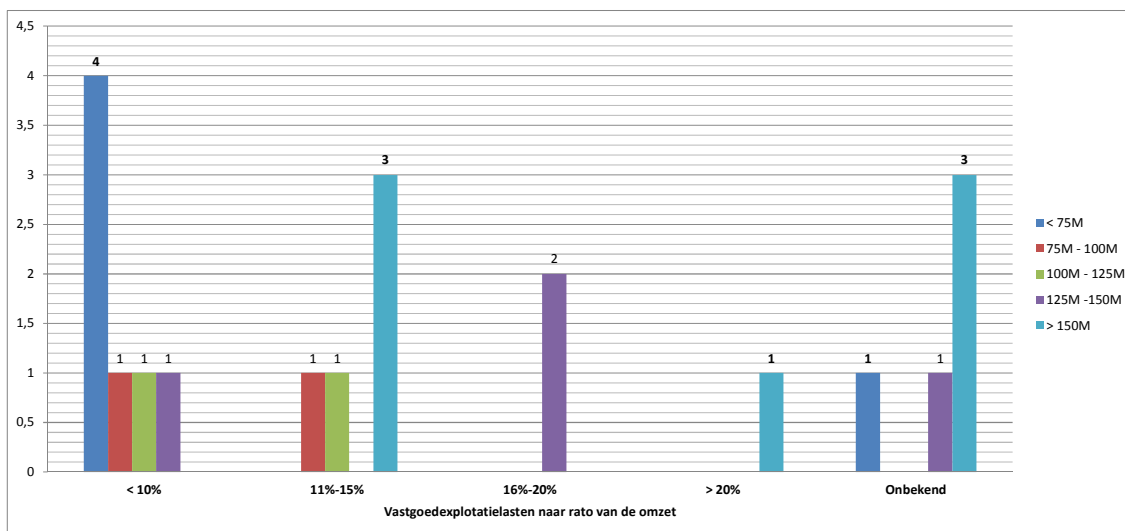
Figuur 29: Huur versus Eigendom (n=20)

Gebaseerd op de gemiddelde verhouding huur versus eigendom is gekeken of er verbanden zijn tussen het aandeel huur groter of kleiner dan het gemiddelde en de omzet. Dit is weergegeven in Figuur 30. Hoewel de verbanden tussen respondenten met een omzet kleiner dan 75 mln. en groter dan 75 mln. hier niet zo duidelijk aanwezig zijn als tussen de andere variabelen. Hebben meer respondenten met een omzet kleiner dan 75 mln. een aandeel huur in hun portefeuille dat groter is dan 36% (het gemiddelde) en respondenten met een omzet groter dan 75 mln. hebben een groter aandeel huur in hun vastgoedportefeuille dan gemiddeld (36%).



Figuur 30: aandeel huur kleiner of groter dan gemiddeld op basis van omzet (n=20)

De laatste vraag in dit onderdeel van de enquête betrof hoeveel de exploitatiekosten van de vastgoedportefeuille op jaarbasis zijn als percentage van de jaaromzet. De grenzen zijn gebaseerd op de gemiddelde vastgoedexploitatiekosten van GGZ instellingen (Brink Groep, 2012; Ong, 2011). Vijf respondenten heeft aangegeven de kosten niet te kennen (zie Figuur 31). Zeven respondenten hebben een vastgoedexploitatie lager dan 10% van de omzet, 5 respondenten een vastgoedexploitatie tussen de 11 en 15% van de omzet, twee respondenten een vastgoedexploitatie tussen de 16 en 20% van de omzet en één respondent een vastgoedexploitatie groter dan 20% van de jaaromzet. Van de respondenten die niet hebben aangegeven wat hun exploitatiekosten naar rato van omzet zijn, behoort 80% bij instellingen met een omzet groter dan 75 mln. 60% van de instellingen met een vastgoedexploitatie lager dan 10% behoort bij instellingen met een jaaromzet kleiner dan 75 mln..



Figuur 31: Percentage vastgoedexploitatie in relatie tot jaaromzet (N=20)

4.3.3 BEVINDINGEN ORGANISATORISCHE EN PORTFOLIO GERELATEERDE INVLOEDSFACTOREN

Op basis van organisatorische en portfolio factoren die invloed hebben op CREM in een organisatie laten een verband zien tussen instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. en instellingen met een omzet groter dan 75 mln. Verbanden zijn te herleiden aan:

- Instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. zijn actief in één circuit, instellingen met een omzet groter dan 75 mln. zijn grotendeels actief in meerdere circuits.
- De instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. euro huisvesten allemaal minder dan 1000 fte's en de instellingen met een omzet groter dan 75 mln. euro allemaal meer dan 1000 fte's.
- De instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. hebben een vastgoedportefeuille kleiner dan 75.000 vierkante meter vloeroppervlakte, instellingen met een omzet groter dan 75 mln. hebben een vastgoedportefeuille met meer dan 75.000 vierkante meter vloeroppervlakte.
- De instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. euro hebben een boekwaarde die lager is dan 50 mln. euro. 80 % (12 van de 15) van de respondenten met een omzet groter dan 75 mln. euro heeft een boekwaarde die groter is dan 50 mln. euro.
- Instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. hebben veelal minder dan 55 gebouwen in portefeuille, instellingen met een omzet groter dan 75 mln. meer dan 55 gebouwen.
- Instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. hebben relatief meer huur in hun portefeuille dan gemiddeld over alle respondenten, instellingen met een omzet groter dan 75 mln. hebben relatief minder huur in hun portefeuille dan gemiddeld over alle respondenten.
- 80% van de instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. hebben een vastgoedexploitatie last kleiner dan 10% van hun omzet, circa 70% van de instellingen met een omzet groter dan 75 mln. heeft een vastgoedexploitatie groter dan 10% van de omzet.

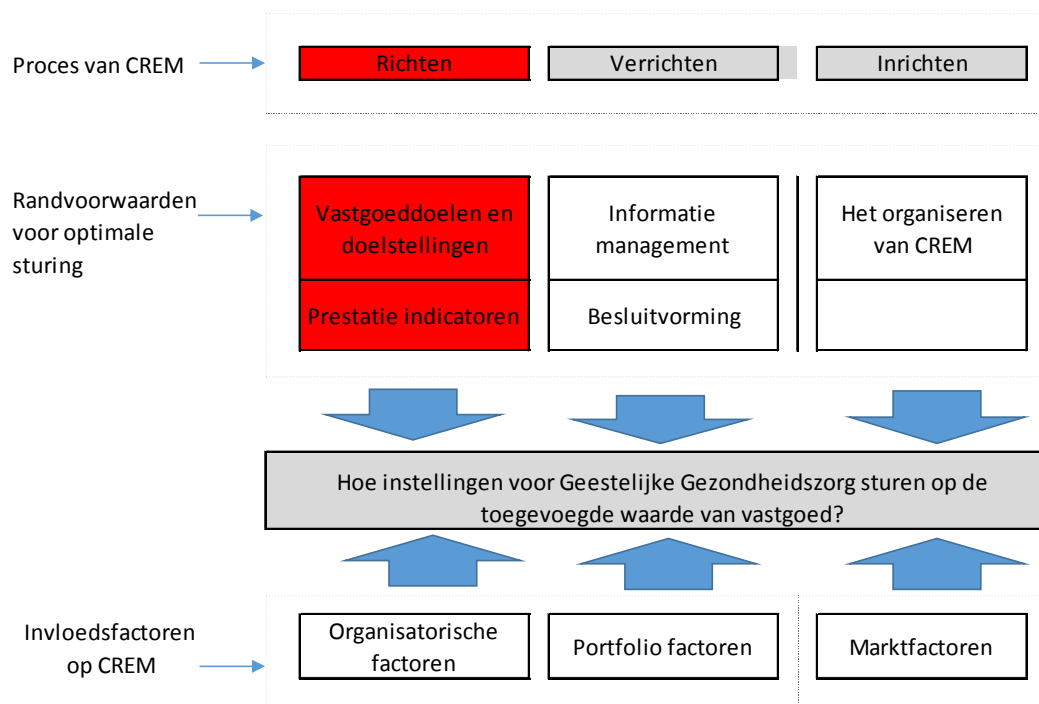
4.4 STUREN OP DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN VASTGOED

4.4.1 HET RICHTEN: STRATEGISCH VASTGOEDPLAN, VASTGOEDDOELLEN EN KPI'S

Het hebben van een vastgoedstrategie en doelstellingen die gelieerd zijn aan de organisatie strategie en haar doelstellingen leidt tot besluitvorming over vastgoed die waarde toevoegt aan de organisatie (Nourse & Roulac, 1993). Deze sectie van de enquête is gebaseerd op de paragraaf: "Het richten" uit het theoretisch deel (paragraaf 3.2.1). Het doel van dit deel van de enquête was te achterhalen op welke vastgoeddoelen de respondenten sturen, welke doelstellingen ze daaraan stellen, op basis van welke Kpi's ze dit meten, hieraan richting geven en de toegevoegde waarde inzichtelijk maken en hoe ze dit vertalen in hun strategisch vastgoedplan. Dit ter beantwoording van de onderzoeksvragen L t/m O.

- | | |
|----|---|
| l. | Op welke vastgoeddoelen wordt er gestuurd om toegevoegde waarde te creëren door middel van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel door GGZ instellingen? |
| m. | Hoe worden doelstellingen geformuleerd en waarom zijn deze relevant in het bereiken van strategisch doelstellingen? |
| n. | Welke vastgoedactiviteiten worden ondernomen om de doelstellingen te bereiken? |
| o. | Welke Kpi's worden toegepast om de koers te volgen en te bepalen en de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken? |

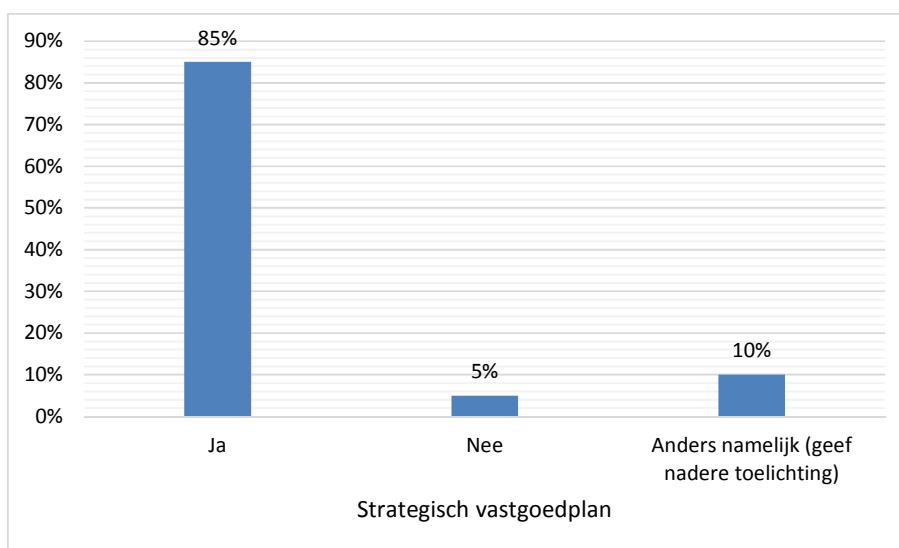
Met rode vlakken is in het theoretisch raamwerk aangegeven welk deel het betreft (zie Figuur 32). Dit geeft tevens inzicht waar we ons bevinden in de analyse van de data. In de komende drie paragrafen wordt de data verkregen uit de enquête en de interviews betreffende deze sectie weergegeven en geanalyseerd.



Figuur 32: Theoretisch raamwerk, enquête deel toegepaste vastgoedstrategieën en vastgoeddoelen

HET STRATEGISCH VASTGOEDPLAN

De vertaling van de algemene strategie naar vastgoeddoelstellingen en de vertaling naar projecten en programma's wordt veelal beschreven in een strategisch vastgoedplan. Uit de enquête blijkt dat 85% van alle respondenten een strategisch vastgoedplan heeft (zie Figuur 33). Het hebben van een strategisch vastgoedplan wordt onder ander door Veale (1989) en Pittman & Parker (1989) beschreven als een van de essentiële randvoorwaarden voor effectief CREM. Eén respondent heeft geen vastgoedplan, twee respondenten hebben antwoord gegeven door middel van antwoordkeuze "namelijk anders". Hieruit blijkt dat één instelling momenteel een strategisch vastgoedplan aan het ontwikkelen is en een instelling een vastgoed stresstest heeft ontwikkeld i.p.v. een vastgoedplan.



Figuur 33: Wel of geen strategisch vastgoedplan (n=20)

De volgende vraag in de enquête betrof hoe vaak het strategisch vastgoedplan wordt herzien. Bij 65% van de respondenten wordt het strategisch vastgoedplan eens in de vijf jaar herzien. 20% van de respondenten geeft het antwoord n.v.t. (geef nadere toelichting). Van de 20% betreft het twee respondenten (10%) zonder strategisch vastgoedplan en twee respondenten (10%) die geven aan dat de ontwikkelingen in de GGZ momenteel van een dussdanige aard zijn dat het moeilijk is om een vastgoedstrategie te bepalen. Dit is weergegeven in Figuur 34.

Tijdens de expertmeeting werd door een van de experts aangegeven dat conform de WTZi, instellingen verplicht zijn eenmaal in de vijf jaar een door de Raad van Toezicht goedgekeurd strategisch vastgoedplan te hebben. De uitkomst van de data is daardoor aan de ene zijde conformerend en anderzijds verassend, omdat men zou verwachten dat alle respondenten hierdoor binnen vijf jaar hun vastgoedplan zouden herzien. Buiten de twee respondenten die hebben aangegeven dat zij het vaststellen van een strategie op dit moment lastig vinden in verband met de huidige ontwikkelingen in de GGZ, kan het dus zijn dat enkele respondenten niet op de hoogte zijn van deze verplichting. De volgende vraag in de enquête betrof de termijn die het vastgoedplan bestrijkt. Hierin geeft 60% van de respondenten aan dat hun strategisch vastgoedplan een termijn langer tussen de drie en vijf jaar bestrijkt. 15% van de respondenten geeft aan een termijn te hanteren die korter is dan drie jaar, 15% tussen de 6 en 10 jaar, 5% langer dan 10 jaar en 5% geeft aan n.v.t..

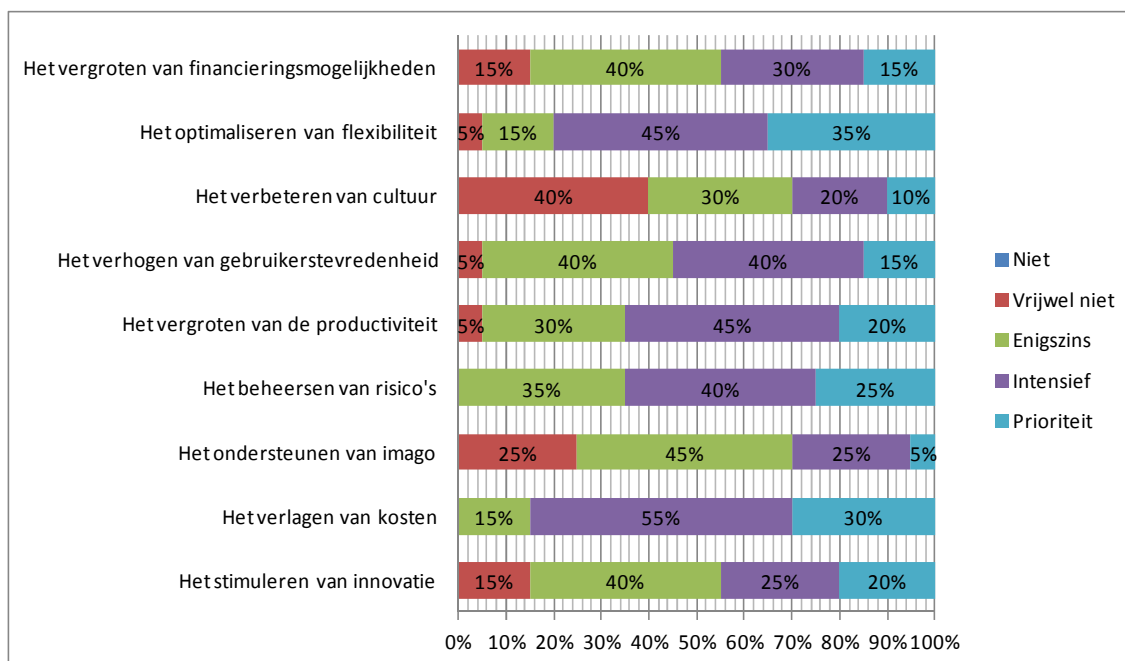


Figuur 34: Herzieningstermijn strategisch vastgoedplan (n=20)

VASTGOEDDOELEN

In de enquête is op basis van een vijf-punt Likert schaal gevraagd met welke intensiteit men stuurt op vastgoed op basis van de negen vastgoeddoelen als gepubliceerd door van der Zwart en van der Voordt (2012) (zie paragraaf 3.2.1 "vastgoeddoelen"). De resultaten zijn weergegeven in Figuur 35. Als voorbeeld: Op het vergroten van financieringsmogelijkheden, wordt door 15% van de respondenten vrijwel niet gestuurd, door 40% enigszins, door 30% intensief en door 15% met prioriteit. Uit Figuur 35 blijkt dat de top drie vastgoeddoelen waarop door de respondenten wordt gestuurd zijn:

- Het verlagen van kosten;
- het optimaliseren van flexibiliteit;
- het beheersen van risico's.



Figuur 35: Vastgoeddoelstellingen van de respondenten (n=20)

Vanwege de beperkte generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten is voor de verdere uitwerking gefocust op de top drie van vastgoeddoelen.

HET VERLAGEN VAN KOSTEN

85% van de respondenten geeft in de enquête aan dat er intensief of met prioriteit gestuurd wordt op het verlagen van kosten (zie Figuur 35).

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd of ze toelichting konden geven, welke vastgoedactiviteiten ze ondernemen om de doelstellingen die ze als prioriteit hadden gekenmerkt te bereiken. Het grootste deel van de respondenten geeft aan kosten te verlagen door het afbouwen van vierkante meter vloeroppervlak. Hieronder volgt een citaat van een van de respondenten:

"Interviewer: U heeft aangegeven te sturen op kosten, hoe doet u dat precies?"

Respondent: Het verlagen van kosten wordt voornamelijk ingegeven door het reduceren van vloeroppervlak".

De vervolg vraag tijdens de interviews was of deze doelstellingen ook expliciet in het strategisch vastgoedplan waren beschreven. Tijdens de interviews is dit veelal vertaald naar concrete doelstellingen / harde waarden. Het doel hiervan was om te onderzoeken of de respondenten ook normen hebben gesteld aan hun vastgoeddoelen.

Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan geen concrete doelstellingen te hebben geformuleerd. Daar waar concrete doelstellingen zijn geformuleerd betreft het doelstellingen

met betrekking tot het reduceren van vloeroppervlaktes en niet ten aanzien van het verlagen van kosten. Hieronder volgen twee citaten uit de interviews:

Citaat 1: "Respondent: Voor de kantoren ligt er een duidelijk target van 25% reductie in vloeroppervlak. Daarnaast wordt er gekeken om het onderhoud zo kostenefficiënt uit te voeren".

Citaat 2: "Interviewer: Staan deze doelen ook expliciet vermeld in uw strategisch vastgoedplan?"

Respondent: Het staat er met meer woorden omschreven.

Interviewer: Er staan geen specifieke doelstellingen vermeld?

Respondent: Nee geen specifieke doelstellingen."

Het is hierbij opmerkelijk dat uit de gegevens van de enquête blijkt, dat 50% van de instellingen die hebben aangegeven prioriteit te geven aan het sturen op het verlagen van kosten niet weet wat hun exploitatielasten zijn naar rato van hun omzet. In totaal gaf 25% van de respondenten aan niet te weten wat hun vastgoedexploitatie is t.o.v. de omzet.

Gebaseerd op de gegevens uit de interviews kan worden geconcludeerd dat enkele respondenten doelstellingen hebben in het kader van het reduceren van vierkante meters vloeroppervlakte, echter de meeste respondenten hebben geen concrete doelstellingen geformuleerd. Met betrekking tot het verlagen van kosten zijn bijvoorbeeld geen doelstellingen waargenomen die vertaald zijn in een beoogde concrete kostenreductie. Zoals ook blijkt uit het onderstaande citaat uit een interview:

"Interviewer: Streeft u naar een kosten doelstelling?"

Respondent: We kennen grof de kosten per vierkante meter, maar het sturen gaat voornamelijk op vloeroppervlaktes".

HET VERGROTEN VAN DE FLEXIBILITEIT

80% van de respondenten geeft in de enquête aan dat er intensief of met prioriteit wordt gestuurd op het vergroten van de flexibiliteit. Tijdens de interviews werd gevraagd hoe de respondenten deze doelstellingen bereikten. Hierop werden voornamelijk de volgende drie antwoorden geven:

- 1- Het vergroten van flexibiliteit door het verkorten van huurcontracten en opzegtermijnen.
- 2- Het flexibel bouwen c.q. inrichten van gebouwen/ruimtes.
- 3- Het introduceren van nieuwe flexibele werkplek concepten.

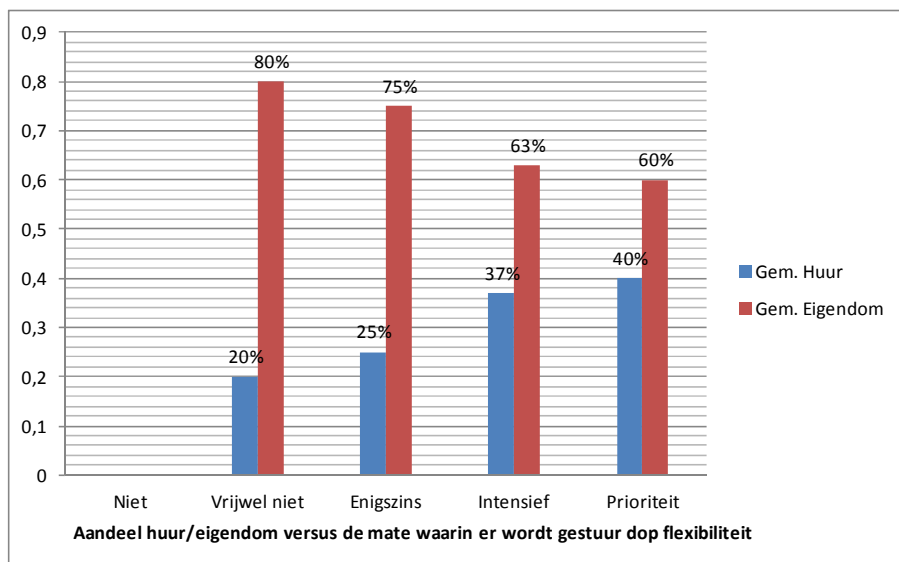
Met betrekking tot het reduceren van de duur van huurcontracten en opzeg termijnen werd veelal aangegeven dat het voornamelijk om kantoorruimtes ging, zowel voor staf als voor ambulante zorg. Zoals blijkt uit de onderstaande citaten uit de interviews.

Citaat 1: "Interviewer: U heeft aangegeven dat u stuurt op kosten en flexibiliteit. U bereikt dat door het introduceren van het nieuwe werken en het reduceren van vloeroppervlaktes? Of stuurt u bijvoorbeeld ook op meer huur?"

Respondent: De zorg moet flexibeler werken, we huren liever een klein kantoor of een kleine werkplek, daar waar de zorg moet zijn, dan een gezamenlijk pand dat te ver van de beoogde plek af ligt."

Citaat 2: "Het optimaliseren van flexibiliteit: SPR: Dit geldt met name voor de lichtere zorg, hiervoor worden huurcontracten getekend met een opzeg termijn van 1 maand."

Het sturen op het vergroten van de flexibiliteit wordt, zo blijkt uit de interviews onder andere gerealiseerd door het verkorten van huurovereenkomsten. Op basis van de data uit de enquête is onderzocht of de mate waarop deelnemers sturen op flexibiliteit een relatie heeft met de verhouding huur versus eigendom. In Figuur 36 is zichtbaar dat de mate waarop wordt gestuurd een relatie heeft met het aandeel gehuurd vastgoed in de vastgoedportefeuille. Hoe intensiever er wordt gestuurd hoe groter het aandeel gehuurd vastgoed is onder de deelnemers.



Figuur 36: Aandeel huur versus eigendom naar de mate waarop wordt gestuurd op flexibiliteit (n=20)

Een tweede manier die in de interviews wordt aangegeven hoe de respondenten de flexibiliteit vergroten is door ruimtes flexibel in te richten, zodat meerdere gebruikers de ruimte (door middel van kleine aanpassingen) kunnen gebruiken. Daarnaast is door een respondent tijdens het interview aangegeven (die recentelijk nieuwbouw had gepleegd), dat er verschillende scenario's zijn uitgewerkt voor andere functies van het gebouw, bijvoorbeeld woningen of een hotel (zie onderstaande citaat uit een interview).

Respondent: "Bij nieuwbouw laten we meerdere scenario's uitwerken. De Programma's van Eisen zijn bijvoorbeeld met alle stakeholders besproken en is er gekeken welke aanpassingen noodzakelijk zijn als er andere zorg in moet. Daarnaast is er rekening gehouden met de courantheid, zodat we er bijvoorbeeld woningen van kunnen maken of een hotel".

Een derde manier waarmee de doelstelling van het vergroten van de flexibiliteit wordt bereikt is door het introduceren van "Het Nieuwe Werken". Zoals blijkt uit het volgende citaat uit een van de interviews.

"Interviewer: U spreekt over flexibiliseren, doet u dat in functionele zin?"

Respondent: Ja, we richten panden in met gescheiden spreek- en werkkamers en proberen daar waar mogelijk "Het Nieuwe Werken" te introduceren. Zo zijn er recentelijk vier kantoorpanden samengevoegd naar één pand."

Bij de vraag of er concrete doelstellingen zijn met betrekking tot het vergroten van de flexibiliteit door bijvoorbeeld doelstellingen voor de verhoudingen huur/eigendom zijn ook nauwelijks concrete doelstellingen waargenomen.

HET REDUCEREN VAN RISICO'S

Een derde doel waar intensief op wordt gestuurd door de deelnemers is het beheersen van risico's. 65% van de respondenten geeft in de enquête aan hierop intensief of met prioriteit te sturen (zie Figuur 35).

Hoewel het sturen op korte huurovereenkomsten naast het vergroten van de flexibiliteit ook een vorm van risico beheersing is. Zijn er door de respondenten tijdens de interviews drie vormen van risico beheersing aangegeven. Een van de respondenten gaf tijdens het interview aan dat bij vastgoedinvesteringen de vraag wordt gesteld *"hoe zeker is de productie"*? Een financieel risico, zoals blijkt uit het onderstaande citaat:

"Interviewer: Hoe stuurt u op het beheersen van risico's?"

Respondent: Bij vastgoed investeringen wordt de vraag gesteld: hoe zeker is de productie? Het betreft een financieel risico. Ten aanzien van functionele risico's houd je rekening met wat je moet doen bij bijvoorbeeld brandveiligheid. Hierin moet je een goede afstemming hebben met het daadwerkelijk gebruik. Er gaat bij onze doelgroep nog wel eens iets mis."

Dit brengt direct de tweede vorm van risicobeheersing aan het licht, het beheersen van gebouwveiligheid. Een andere respondent gaf tijdens het interview aan te sturen voornamelijk op het hele proces, aanbesteding, uitvoering, maar ook de business case, zoals blijkt uit het onderstaande citaat.

"Interviewer: U geeft aan op risico's te sturen. Kunt u aangeven welke risico's u precies bedoelt ?

Respondent: Het gaat over het hele proces, aanbesteding, uitvoering, maar ook de business case. Als je met 30 miljoen bezig bent kun je failliet gaan als het mis gaat."

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat het sturen op risico's in het algemeen op drie manieren wordt vorm gegeven. Het inschatten van kasstroom risico's, het inschatten van

technische risico's en het inschatten van procesrisico's in het totale bouwproces. Ook ten aanzien van het reduceren van risico's zijn geen geconcretiseerde doelstellingen waargenomen

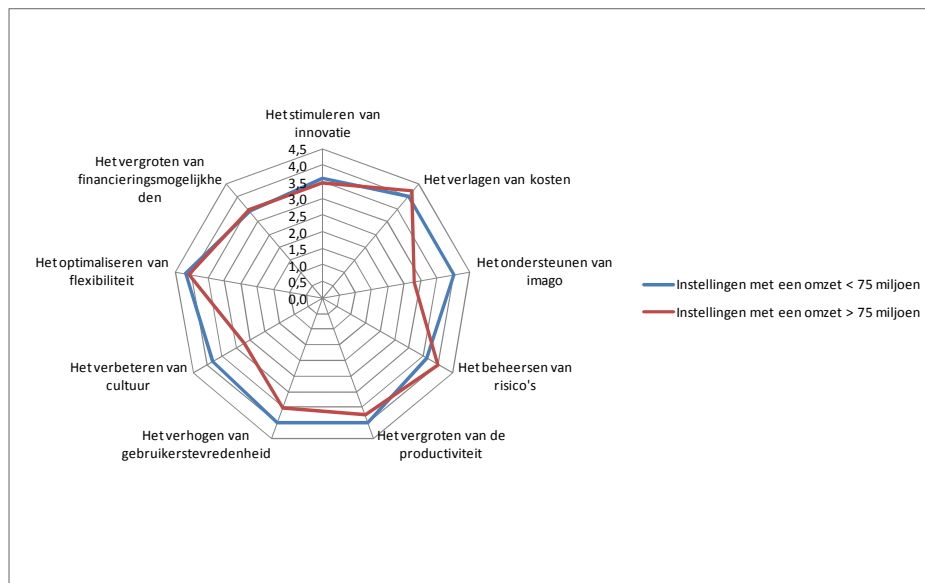
STUREN OP ALLE DOELEN

Uit de data van de enquête bleek dat sommige respondenten met evenveel intensiteit op alle vastgoeddoelen sturen. Tijdens de interviews werd hier met één respondent over gesproken:

"Respondent: Er wordt niet specifiek toegewerkt naar een of twee doelen. In principe wordt er gestuurd op alle doelen. De zorgvraag is veelal leidend en veranderingen in de zorg, zorgen veelal voor een vraag naar vervaging van huisvesting: er wordt niet geduwd met vastgoed."

Het citaat was van een van de respondenten met een omzet kleiner dan 75 mln. Dit gaf aanleiding om te onderzoeken of dit voor de overige instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. ook te herleiden was uit de data. In Figuur 37 is het sturen op de onderscheiden vastgoeddoelen weergegeven in relatie tot de omzet. Hierin is onderscheid gemaakt in de gemiddelde score op de vijf punt-schaal van

- 1- Instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln.
- 2- Instellingen met een omzet groter dan 75 mln.



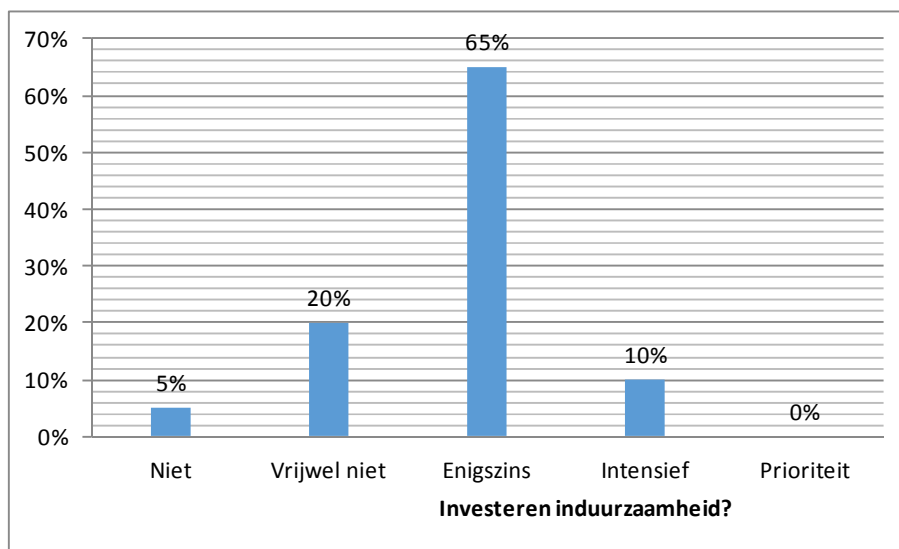
Figuur 37: Gemiddelde score sturen op vastgoeddoelen verdeel op basis van omzet (n=20), < 75 miljoen (n=5), > 75 miljoen (n=15)

Het valt in Figuur 37 op dat respondenten met een omzet kleiner dan 75 mln. doelstellingen in het algemeen meer met eenzelfde intensiteit lijken te sturen op alle vastgoeddoelen dan de instellingen met een omzet groter dan 75 mln. Respondenten met een omzet kleiner dan 75 mln. sturen gemiddeld meer op het ondersteunen van imago, het verhogen van de gebruikers tevredenheid en het verbeteren van cultuur. Respondenten met een omzet groter dan 75 mln. sturen voornamelijk meer in het beheersen van risico's. Het sturen op alle doelen lijkt beperkte mate van focus, mogelijk ingegeven door het beperkt aantal Fte's dat vastgoedmanagement

betreft in deze categorie respondenten. Uit de interviews blijkt namelijk dat in deze groep gemiddeld slechts 1 á 2 fte(s) bij vastgoedmanagement betrokken zijn. Bij de categorie instellingen met een omzet boven de 75 mln. blijken dit 4 á 8 fte's te zijn.

DUURZAAMHEID

Duurzaamheid wordt steeds vaker gezien als een strategische doelstelling (McKinsey & Company, 2014). Zo voegde Den Heijer (2011) in het kader van duurzaamheid het reduceren van de ecologische footprint aan het rijtje van vastgoeddoelen toe (zie paragraaf 3.2.1 "Vastgoeddoelen"). De respondenten werd gevraagd in welke mate zij in duurzaamheid investeerden. Het blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten maar beperkt in duurzaamheid investeert (zie Figuur 38).

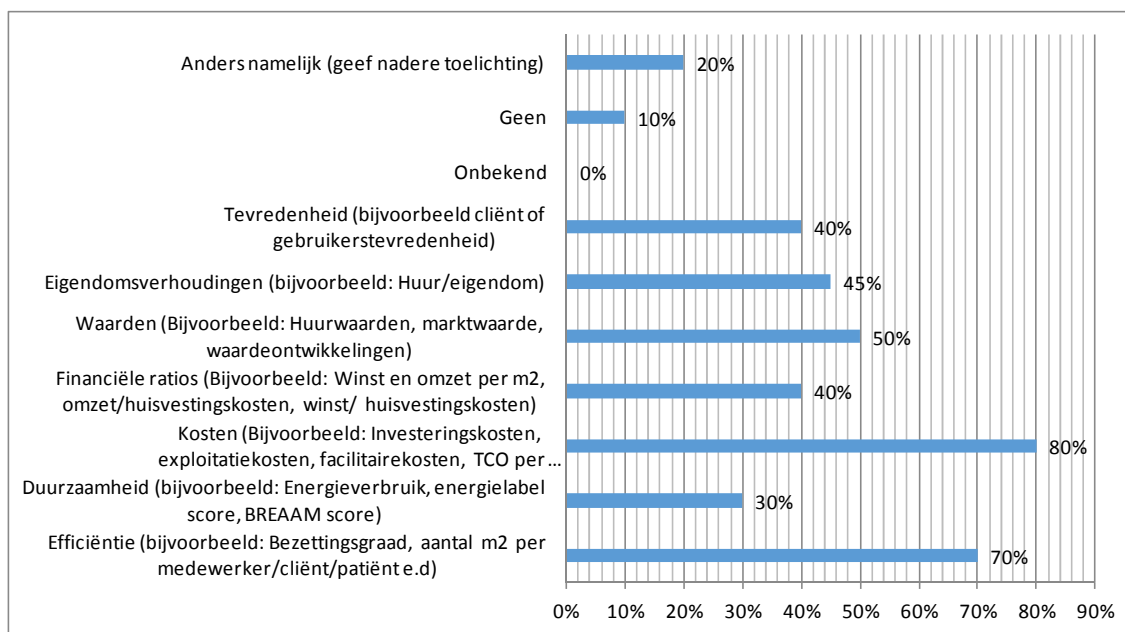


Figuur 38: Investeren in duurzaamheid (n=20)

KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN

Het uitdrukken van prestatie-eisen en het meten van de prestaties aan de hand van Kpi's zijn essentiële randvoorwaarden in effectief sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1 "kritische prestatieindicatoren".

De respondenten is in de enquête gevraagd op welke soort Kpi's men stuurde. Dit was een meerkeuze vraag waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. Uit Figuur 39 is op te maken dat 80% van alle respondenten Kpi's hanteert die te maken hebben met kosten en 70% van alle respondenten hanteert Kpi's die te maken hebben met efficiëntie. 10% van de respondenten geeft aan geen kritische prestatie indicatoren toe te passen. 20% van de respondenten heeft als antwoord "anders namelijk" deze antwoorden zijn in Tabel 8 weergegeven.



Figuur 39: Toegepaste prestatie indicatoren (n=20)

Tabel 8: Antwoorden "anders namelijk" behorende bij Figuur 39

Number	Anders namelijk (geef nadere toelichting)
1	Momenteel in ontwikkeling
2	incidentenveiligheid
3	flexibiliteit bij eigendom en huur
4	spreiding in het gebied en goede bereikbaarheid per ov. Kwaliteit van het gebouw

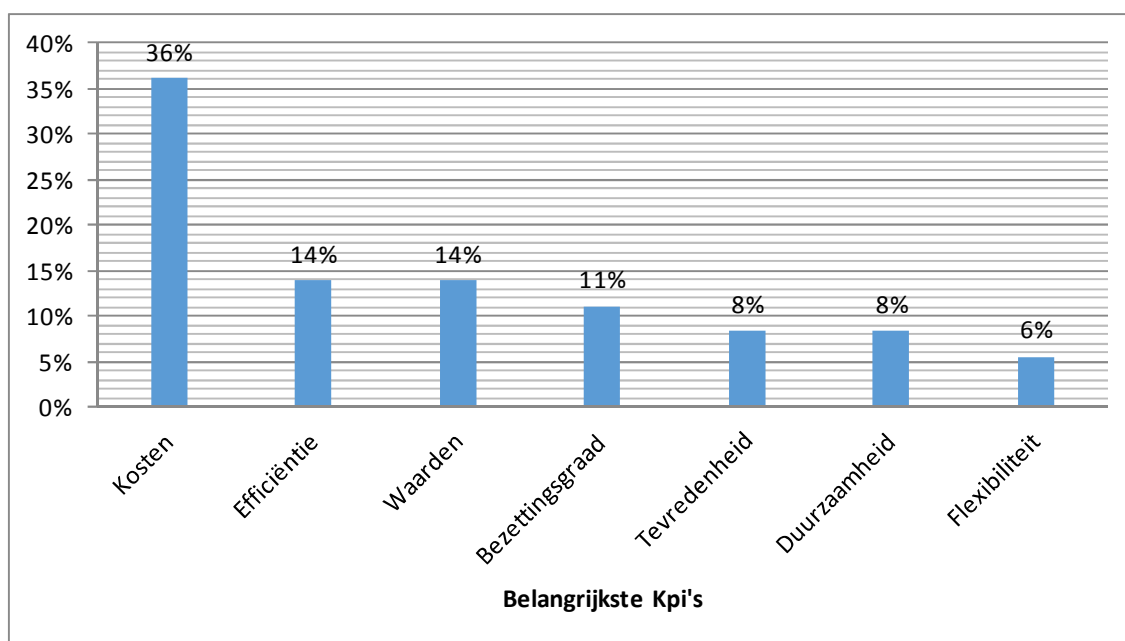
In de opvolgende vraag in de enquête is aan de respondenten die hadden aangegeven Kpi's te hanteren gevraagd, welke van die kritische prestatie indicatoren zij het meest relevant achtten. Deze vraag betrof een open vraag en deelnemers konden maximaal vijf kritische prestatie indicatoren aangeven. 12 respondenten beantwoordden deze vraag en gaven in totaal 36 antwoorden (zie Tabel 9). Omdat sommige respondenten de Kpi's iets anders beschreven bijvoorbeeld kosten, kosten per m2, kosten per divisie etc. zijn deze door de auteur gecategoriseerd. Deze categorisatie is middels kleuren aangegeven in Tabel 9. In Tabel 10 is weergegeven hoe vaak een bepaald antwoordcategorie voorkomt. Dit is in Figuur 40 gevisualiseerd.

Tabel 9: Belangrijkste prestatie indicatoren (n=12) totaal 36 antwoorden

Number	Prestatie indicator 1	Prestatie indicator 2	Prestatie indicator 3	Prestatie indicator 4	Prestatie indicator 5
1	Efficiëntie	Kosten	Duurzaamheid		
2	afschrijvingskosten per jaar	investeringskosten projecten	m2 gebruik en leegstand		
3	kosten per m2	kosten per divisie			
4	cliënttevredenheid	bezettingsgraad	capaciteit		
5	Bedrijfswaarde	Exploitatiekosten	Total cost of ownership	Energieverbruik	Gebruikswaarde
6	financieel	flexibiliteit	waarde		
7	efficiëntie	kosten			
8	kosten	waarden	efficiency	duurzaamheid	
9	opbrengst/kosten	bezetting/BVO m2	huur/eigendom		
10	kosten				
11	efficiëntie	kosten			
12	kosten	efficiëntie	spreiding, bereikbaarheid en kwaliteit	waarden	tevredenheid

Tabel 10: Hoe vaak worden prestatie indicatoren genoemd (n=12) totaal 36 antwoorden.

Kosten	Efficiëntie	Waarden	Bezettingsgraad	Tevredenheid	Duurzaamheid	Flexibiliteit
13	5	5	4	3	3	2



Figuur 40: Procentueel aandeel van de antwoordcategorieën t.o.v. het totaal (n=36)

Uit de enquête is duidelijk op te maken dat de meeste waarde wordt gegeven aan prestatie indicatoren die te maken hebben met kosten. Dit kan in verband worden gebracht met het vastgoeddoel het verlagen van kosten waarop 85% van de respondenten intensief of met prioriteit stuurt. Echter er blijkt ook dat er geen doelstellingen zijn geformuleerd op basis van kosten, maar met betrekking tot vierkante meters. Het zou dus in de lijn der verwachtingen liggen dat respondenten bij de open vraagstelling over de Kpi's in de enquête functionele normen of vloeroppervlaktes zouden hebben benoemd. Het is daarnaast opmerkelijk dat maar 6% van de meest relevante prestatie indicatoren in verband gebracht kan worden met het verhogen van de flexibiliteit wat een van de andere top drie doelstelling is. De andere vastgoeddoelstelling die behoort tot de top drie "het beheersen van risico's" kan op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Dit kan zowel betrekking hebben op financiële risico's wat in verband gebracht kan worden met kosten, maar ook in het kader van technische veiligheid. Dit laatste is niet aangegeven als de belangrijkste prestatie indicator.

Om de antwoorden uit de enquête met betrekking tot de Kpi's verder uit te diepen, was de derde vraag in de interviews bedoeld om meer inzicht te krijgen in de Kpi's die de respondenten gebruikten. Hierin werd gevraagd welke Kpi's het meest relevant zijn voor het sturen op de geprioriteerde vastgoeddoelen en waarom deze relevant zijn (zie ook Bijlage 2).

In de beantwoording van de vraag naar de Kpi's in de interviews zijn door de respondenten verschillende Kpi's genoemd. De meest voorkomende Kpi's zijn:

- Vloeroppervlaktes
- Kosten
- Prestatienormen van het CBZ

Dat het verminderen van vloeroppervlaktes een belangrijke maatregel is in het realiseren van de strategische doelstelling: Het verlagen van kosten, is reeds in paragraaf 4.4.1. "Het verlagen van kosten" geconstateerd. Een maatstaf voor de vloeroppervlaktes die door veel van de respondenten wordt toegepast zijn de "oude" prestatienormen van het CBZ. Deze prestatienormen stammen uit 2007. Een enkele respondent had zelf normen ontwikkeld ten behoeve van kantoorruimtes. Zoals blijkt uit het volgende citaat uit een van de interviews:

"Interviewer: U schrijft in uw strategisch vastgoedplan over eigen ontwikkelde normen voor deze vloeroppervlaktes. Kunt u aangeven wat u daarmee bedoelt ?

Respondent: voor verschillende functies, hebben we zelf normen en profielen gemaakt voor hoeveel m2 een bepaalde functie mag hebben. Voor de klinische voorzieningen hanteren we de normen van het CBZ. Voor de kantoorvoorzieningen hebben we verschillende normen gemaakt, kijkende naar wie een eigen ruimte nodig heeft en wie niet. Hierin introduceren we zoveel mogelijk het nieuwe werken. Waarnaar we streven van een indikking op het m2 gebruik. Het zijn niet alleen de vastgoedkosten maar ook de facilitaire kosten die hierdoor omlaag gaan."

Indien er in de interviews, Kpi's werden beschreven met betrekking tot kosten. Betrof het kosten op object niveau, maar waarbij de doelstelling het verminderen van vierkante meters

vloeroppervlak meer prioriteit krijgt, of dat er andere doelstellingen zijn waar meer waarde aan wordt gehecht. Zoals blijkt uit het volgende citaat uit een van de interviews:

"Respondent: we kijken vooral naar de kosten per /m2. Bijvoorbeeld als een pand €100,- per m2 kost, en het levert maar €95,- per m2 en er komt een aanvraag voor een investering op die locatie waardoor de kostprijs €115,- per m2 kost, geven we dat aan. Echter het kan zo zijn dat de investering dan toch wordt uitgevoerd.

Interviewer: Maakt u dan een business case alleen op basis van vastgoed of doet u dit integraal.

Respondent we maken een integrale business case.

Interviewer: Aangezien u aangeeft te sturen op kosten, stuurt u dan wel op een gemiddelde kostprijs van uw portefeuille?

Respondent: nee het zou wel kunnen en hierin zou wel ruimte zijn voor meer optimalisatie.

Interviewer: U heeft bijvoorbeeld van uw bestuur geen opdracht gekregen om de totale kosten van het vastgoed terug te brengen van bedrag x naar y over een periode van x jaar?

Respondent: nee we hebben wel een opdracht om het aantal m2 terug te brengen naar en bepaalde omvang".

Indien er wordt gekeken naar de procesbeschrijving met betrekking tot Kpi's van Muntinga (2009) (zie paragraaf 3.2.1 "kritische prestatie-indicatoren") zou het naar aanleiding van de interviews ook vreemd zijn als er behalve vloeroppervlaktes ook andere Kpi's zouden zijn beschreven die duidelijk richting zouden geven aan de doelstellingen, aangezien concrete doelstellingen bij veel respondenten ontbraken.

Er wordt veel gesproken in termen van "zo efficiënt mogelijk". Sommige respondenten geven aan het lastig te vinden om expliciete prestatie-indicatoren te benoemen vanwege het specifieke karakter van iedere organisatie en haar vastgoed. Zo blijkt uit het volgende citaat uit een van de interviews.

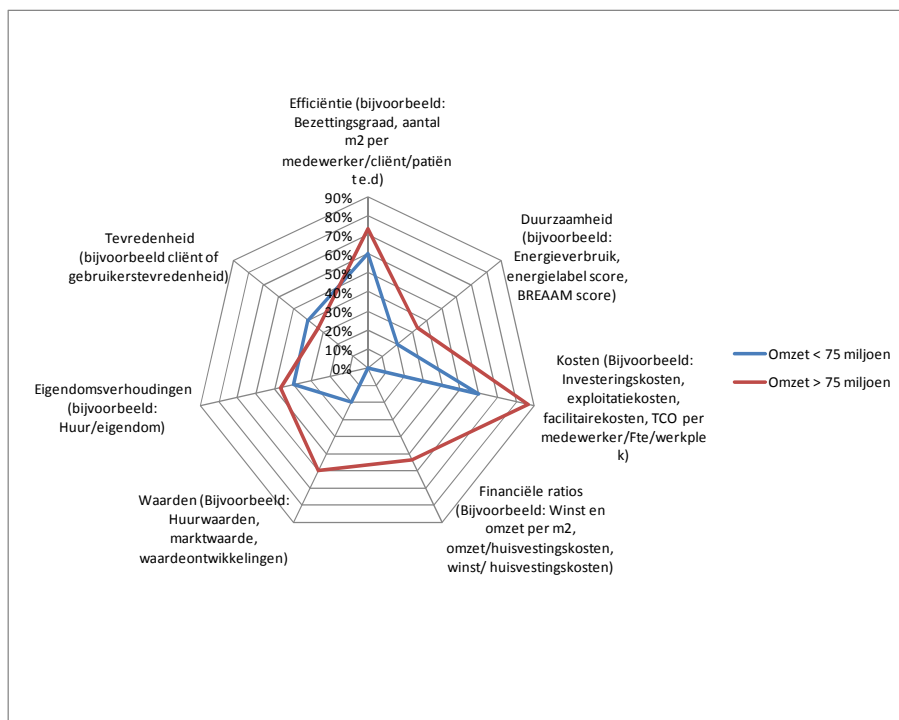
Respondent "Buiten de 25% reductie van m2 bij kantoren zijn er geen targets. Het is ook lastig om deze te bepalen. Wanneer is men kosten efficiënt? Iedere organisatie en ieder pand is anders?"

Een andere respondent had in het interview reeds aangegeven geen concrete doelstellingen te hebben geformuleerd. Op de vraag welke prestatie-indicatoren er werden gehanteerd gaf deze onder andere aan dat er wel werd gestuurd op de bedrijfswaarde en exploitatielasten, maar voegde eraan toe dat de indicatoren die zij gebruikten niet werden afgewogen tegen een bepaalde norm.

Respondent: "De gegevens worden onderling intern vergeleken. Er zijn echter geen doelstellingen omschreven waarop deze indicatoren worden gewaardeerd."

Kpi's op portefeuilleniveau zijn tijdens de interviews nauwelijks geconstateerd. Waarschijnlijk grotendeels ingegeven door het feit dat er onder de respondenten nauwelijks concrete doelstellingen zijn op portfolio niveau.

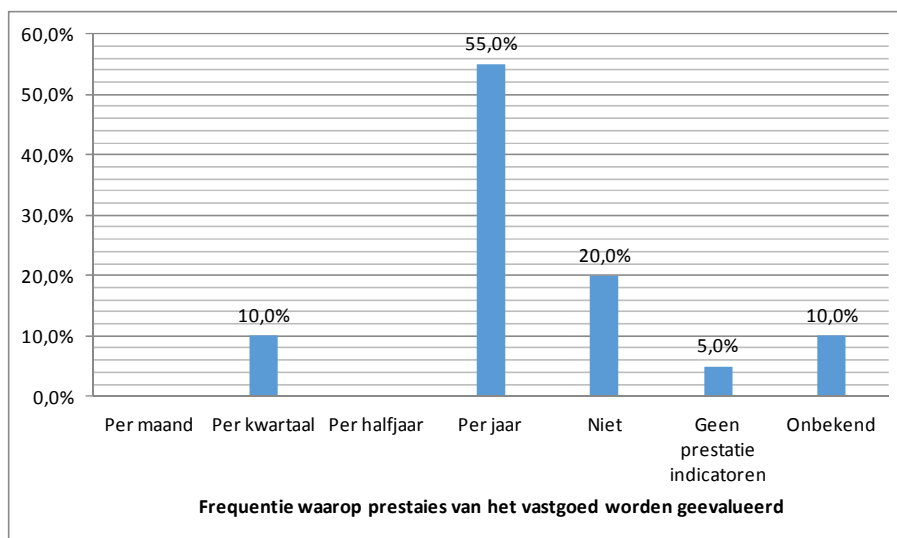
Ook in deze sectie is gekeken naar verschillen (op basis van de data uit de enquête) tussen instellingen in de categorieën: omzet kleiner dan 75 mln. en omzet groter dan 75 mln.. Wat opvalt is het verschil op het gebied van financiële ratio's. Van de instellingen groter dan 75 mln. hanteert 53% financiële ratio's, terwijl geen enkele instellingen kleiner dan 75 mln. dit doet. In het geval van waarden geldt ongeveer eenzelfde verhouding, 60% versus 20%. (zie figuur 41). Daarnaast valt op dat instellingen met een omzet groter dan 75 mln. procentueel veel meer gebruik maken van prestatie-indicatoren dan instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. Echter zijn er tijdens de interviews op portefeuille niveau nauwelijks Kpi's niet geconstateerd. Het is daardoor aannemelijk dat de beantwoording van deze vragen enigszins onderhevig is aan bias.



Figuur 41: verschil in toepassing prestatie indicatoren tussen instellingen met een omzet < 75 miljoen (n=5) en instellingen met een omzet > 75 miljoen (n=15).

EVALUEREN VAN DE PRESTATIES

De volgende vraag in de enquête betrof hoe vaak de prestaties worden geëvalueerd. Het evalueren van de prestaties is in het sturen op prestaties een essentieel onderdeel, om te blijven monitoren van de koers. In Figuur 42 is weergegeven dat 55% van de respondenten aangeeft jaarlijks hun vastgoedprestaties te evalueren 25% geeft aan geen prestatie-indicatoren te hebben of deze niet te evalueren. Van deze 25% behoort 60% tot respondenten die niet kunnen aangeven wat hun vastgoedexploitatiekosten naar rato van de omzet zijn.



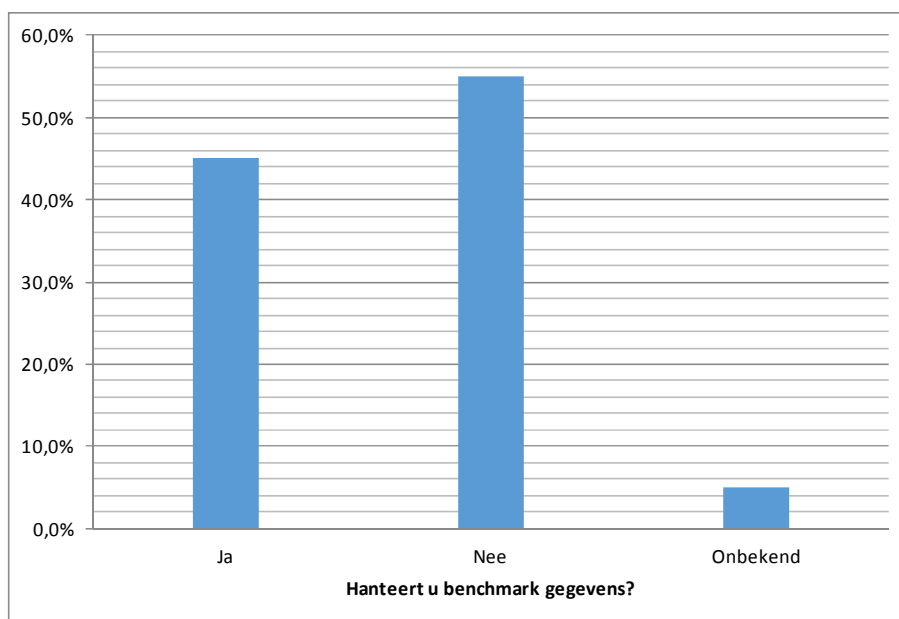
Figuur 42: Evaluatie prestatie-indicatoren (n=20)

Het evalueren van vastgoedprestaties kan zowel op basis van interne als externe benchmark gegevens. Respondenten werd gevraagd of zij ook gebruik maakten van benchmark gegevens voor het bepalen van de prestaties van hun vastgoedportefeuille. 55% van de respondenten maakt geen gebruik van benchmark gegevens en 45% doet dit wel (zie Figuur 43). Het ontbreekt echter na het opheffen van het CBZ aan externe benchmark gegevens. Initiatieven vanuit TNO zijn gestrand vanwege financieringstekorten. Het landelijke rapport van Berenschot (zie Tabel 10) wordt door twee respondenten genoemd, echter deze benchmark betreft geen vastgoedprestaties en kenmerken. Daarnaast kan men zich afvragen wat de respondenten exact benchmarken en wat ze vervolgens met de uitkomsten van deze benchmarkgegevens doen. Aangezien er nauwelijks Kpi's zijn waargenomen. Uit de interviews kwam naar voren dat sommige respondenten vastgoedprestaties onderling vergelijken maar er vervolgens niet op sturen, zo als blijkt uit het volgende citaat uit een van de interviews:

"Respondent: op hoofdlijnen wordt er gestuurd op: De functionaliteit; gebaseerd op de oude normen van het CBZ, de technische kwaliteit; het bouwkundige en financieel, bijvoorbeeld de bedrijfswaarde of de exploitatiekosten. De gegevens worden intern onderling gebenchmarkt, er zijn echter geen doelstellingen omschreven waarop deze indicatoren worden gewaardeerd."

Tabel 11: Toelichting op het gebruik van benchmark gegevens Figuur 43

Number	Indien ja, welke? (geef nadere toelichting)
1	algemene benchmark overhead en kosten ondersteuning Berenschot
2	Berenschot
3	Dashboard met prestaties wordt periodiek geactualiseerd
4	RoZ IPD, FGH, Bouwcollege, TNO, etc.



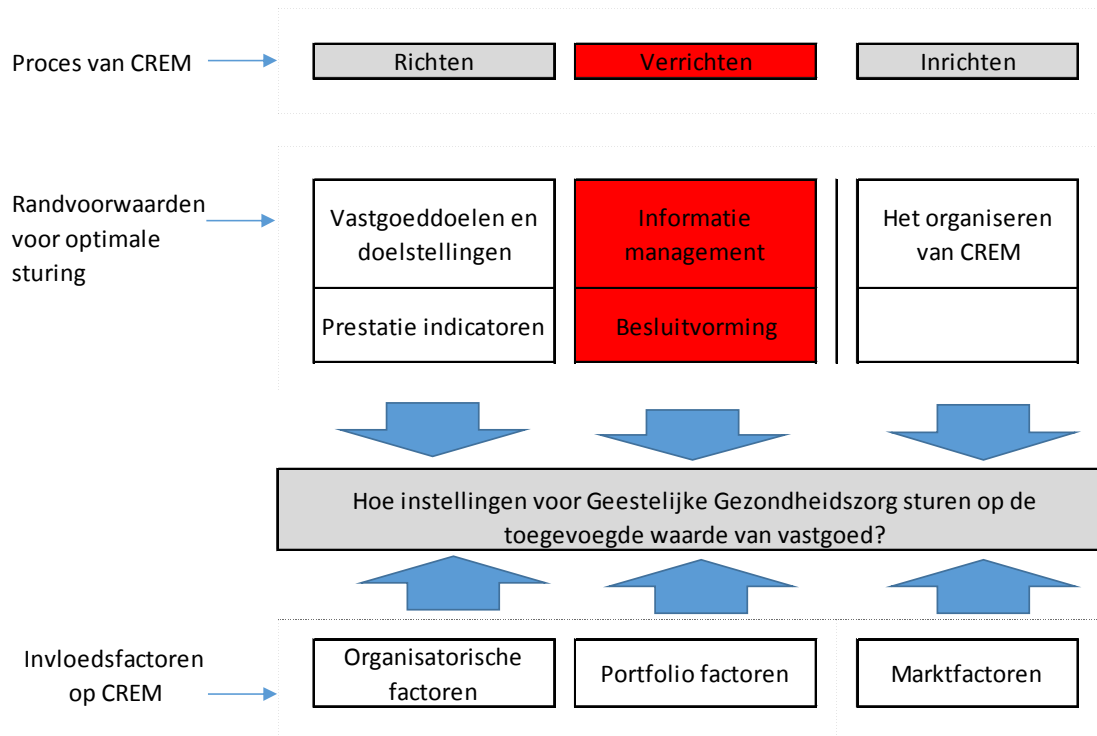
Figuur 43: Benchmark gegevens

4.4.2 VERRICHTEN: STURINGSINFORMATIE EN BESLUITVORMING

Essentieel in het effectief toevoegen van waarde is het kennen van de huidige prestaties van de vastgoedportefeuille. Dit is noodzakelijk om inzicht te krijgen waar in de vastgoedportefeuille moet worden ingegrepen zowel vanuit een huidig als toekomstig perspectief, om beoogde doelstellingen te bereiken en strategische doelstellingen te bepalen. Dit deel van de data-analyse betreft "Het verrichten" zoals beschreven in paragraaf 3.2.2. De vragen 25 t/m 29 uit de enquête betreffen de informatie die de respondenten verzamelen over hun vastgoedportefeuille om hun prestaties inzichtelijk te maken. Daarnaast is gevraagd naar de toepassing van een business case waarop vastgoedbesluiten worden genomen. In het theoretisch raamwerk (Figuur 44) is met rood aangegeven welk deel van de data analyse dit betreft.

De onderzoeksvraag die op dit gedeelte van toepassing is:

p. Welke informatie verzamelen GGZ instellingen over hun vastgoed om de prestaties van het vastgoed te monitoren?



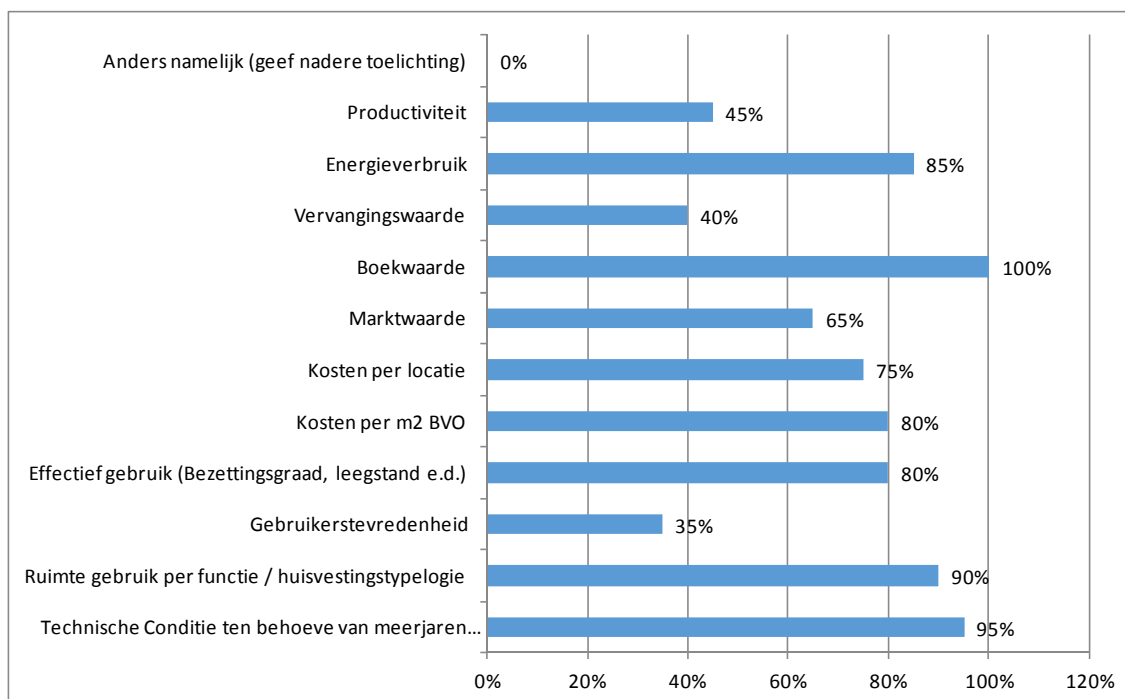
Figuur 44: Theoretisch raamwerk deel: Het Verrichten

STURINGSINFORMATIE

In vraag 25 van de enquête werd door middel van een meerkeuzevraag gevraagd naar de informatie die respondenten centraal verzamelen over hun vastgoedportefeuille. Door alle respondenten werd minimaal één keuzemogelijkheid geselecteerd, maar meerdere antwoorden waren mogelijk.

Uit Figuur 45 blijkt dat het bijhouden van de boekwaarde (100 %), de technische staat (95%) en het ruimte gebruik (90%) de top drie is onder de respondenten. Informatie betreffende kosten (per m2 / per locatie) betreffen respectievelijk 80 en 75 % onder de respondenten . Dit beeld was ook te verwachten immers het sturen op het verlagen van kosten is hoofddoel nummer één onder de respondenten en men stuurt veelal op het verminderen van vierkante meters.

Wat opvalt, is dat 45% van de respondenten aangeeft intensief of zelfs met prioriteit te sturen op het verhogen van gebruikerstevredenheid en maar slecht 35% van de respondenten informatie verzamelt over de gebruikers tevredenheid. Hetzelfde geldt voor productiviteit waar 65% aangeeft minimaal intensief op te sturen en slechts 45% hierover informatie verzamelt .



Figuur 45: Centrale informatie over de vastgoedportefeuille (n=20)

In de interviews is de vraag gesteld (vraag vier, zie Bijlage 2) welke informatie de respondenten het meest relevant vinden voor het sturen op de geprioriteerde vastgoeddoelen en prestatie indicatoren. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten informatie verzamelen over locatiekenmerken, vloeroppervlaktes, eigendom/huur, technische en functionele gegevens zoals blijkt uit het onderstaande citaat.

Respondent: "Het verzamelen van informatie, betreft voornamelijk de kenmerken van de locaties. Zoals eigendom, huur, vloeroppervlaktes, gebruikers technische en functionele condities. Dit is ook zo terug te zien in het strategisch vastgoedplan."

Tijdens de interviews werd door sommige respondenten aangegeven op het moment druk doende te zijn met het inventariseren van gegevens en zich daarbij ook de vraag stelden welke informatie nu relevant is en welke niet. Die vraagstelling zou bij het hebben van Kpi's niet zo nadrukkelijk aan de orde komen.

In de antwoorden die respondenten tijdens de interviews gaven met betrekking tot de informatie die men verzamelt, werd door één respondent aangegeven op de vraag: Waarom deze informatie voor de organisatie relevant is? De informatie door de asset managers wordt gebruikt om te sturen op de strategische doelstellingen. Dit was een van de zeer weinige respondenten die ook concrete doelstellingen had geformuleerd.

Veel van de respondenten gaven tijdens de interviews echter antwoorden in de trant van het volgende citaat:

Interviewer: U heeft aangegeven efficiëntie als prestatie-indicator te gebruiken. Kunt u aangeven hoe u dit doet?

Respondent: Het betreft de verhouding tussen gebruik en gemaakte kosten, dus kosten per m2.

Interviewer: Stuur u ook op deze gegevens?

Respondent: Er wordt wel geprobeerd door middel van deze gegevens informatie te verstrekken, maar er wordt niet op gestuurd. De zorgmanager bepaalt uiteindelijk zelf wat hij met het vastgoed doet."

Dat vastgoedingrepen veelal volgen uit een vraag door de gebruiker werd door andere respondenten ook aangegeven. Een respondent noemde het tijdens het interview: "De vastgoedingreep volgt uit een functionele vraag". Zoals blijkt uit het onderstaande citaat uit een van de interviews.

"Interviewer: Staan deze doelen ook expliciet vermeld in uw strategisch vastgoedplan?

Respondent: nee, er is in principe geen strategisch vastgoedplan, wel een LTHP. Je beheert vastgoed zoals je het hebt. We hanteren wel de CREM gedachte, en vastgoed als besturingsmiddel. Maar dat is tekstueel niet interessant, e.e.a. wordt veelal in samenspraak vastgesteld.

Interviewer: u heeft aangegeven geen echt strategisch vastgoedplan te hebben, waar stuur u dan op, of beter gezegd wanneer wordt er in vastgoed ingegrepen?

Respondent: de vraag volgt veelal uit een functionele vraag."

Het blijkt dus dat het gebrek aan strategische doelstellingen, Kpi's leidt tot een onbeantwoorde vraag naar welke informatie van belang is voor het sturen op de vastgoedportefeuille en mutaties voornamelijk voortvloeien uit de functionele vraag.

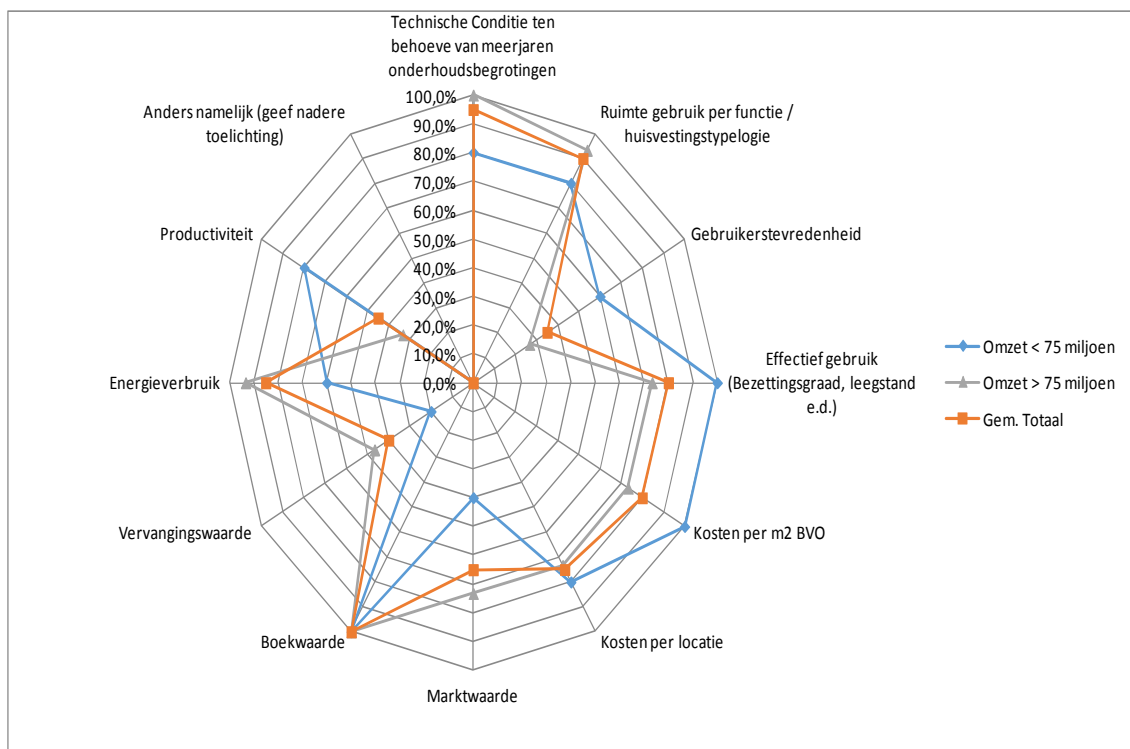
Daarnaast geeft een van de respondenten aan dat informatie die hij noodzakelijk acht niet kan worden geproduceerd. Dit blijkt uit het volgende citaat:

"Respondent: Aangezien er geen waarden worden gekoppeld aan de beschreven vastgoeddoelen, worden er geen metingen verricht die in relatie staat tot de vastgoeddoelen. De vastgoedportefeuille is van een dusdanige omvang dat de vastgoedmanager in staat is alle gebouwen zelf goed te kennen en hierdoor ook veel invloed heeft op de sturing. Er is wel behoefte aan meer sturingsinformatie, voornamelijk op het gebied van productiviteit en omzet per locatie. Echter de planning en control afdeling is niet in staat om deze gegevens te produceren. Voornamelijk vanwege dat DBC's worden geopend op een adres en veelal gesloten op een ander adres, maar de omzet wordt toegekend aan het adres waar de DBC werd geopend."

Hoewel er indicaties zijn dat sommige respondenten daadwerkelijk richting geven aan hun vastgoedportefeuille op basis van de informatie die zij erover verzamelen, lijkt het dus alsof de

meeste respondenten een hoop informatie verzamelen zonder dat hier concrete aanleiding toe is vanuit het CREM perspectief, aangezien er nauwelijks concrete doelstellingen en Kpi's worden geformuleerd.

Ten aanzien van de informatie die door de respondenten wordt verzameld over hun vastgoedportefeuille is op basis van de data uit de enquête gekeken of de twee categorieën op basis van omzet (< 75mln. / >75mln.) andere informatie verzamelen ten opzichte van elkaar. Uit Figuur 46 is op te maken dat instellingen met een omzet kleiner dan 75 miljoen meer informatie verzamelen over de gebruikerstevredenheid dan instellingen met een omzet groter dan 75 miljoen. Instellingen met een omzet kleiner dan 75 miljoen verzamelen ook vaker informatie over effectief ruimtegebruik, de kosten per m2 BVO en de productiviteit. Instellingen met een omzet groter dan 75 miljoen beheren vaker informatie over energieverbruik, vervangingswaarde en marktwaarde, ruimtegebruik per functie en de technische conditie.



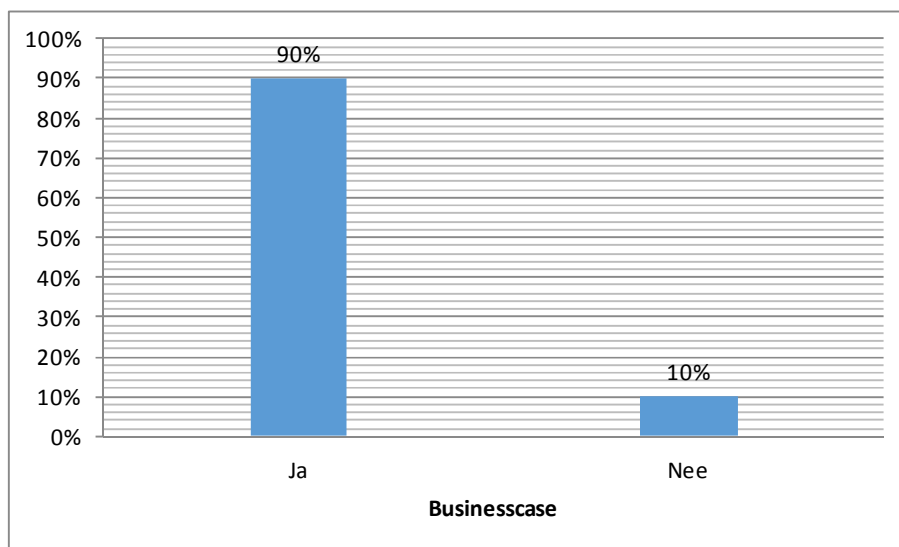
Figuur 46: Sturingsinformatie vastgoed naar rato van omzet, gemiddeld (n=20), < 75 miljoen (n=5), > 75 miljoen (n=15)

Indien dit wordt vergeleken met de strategische vastgoeddelen waarop de twee categorieën intensief sturen dan blijkt dat instellingen met een omzet kleiner dan 75 miljoen euro inderdaad intensiever sturen op het verhogen van klant / medewerkerstevredenheid en hier ook vaker informatie over bijhouden. Dit geldt ook voor het verhogen van de productiviteit. Wat betreft de overige doelen waarop intensiever wordt gestuurd door deze instellingen, het ondersteunen van het imago en het verbeteren van cultuur kan geen directe relatie worden gelegd met de informatie over effectief ruimte gebruik, de kosten per m2 BVO en de productiviteit.

Instellingen met een omzet groter dan 75 miljoen sturen intensiever op risico's. Deze categorie verzamelt vaker informatie over energieverbruik, vervangingswaarde en marktwaarde, ruimte gebruik per functie en de technische conditie. Dit zou kunnen betekenen dat zij risico mogelijk intensiever sturen op technische risico's, maar duidelijke relaties zijn niet te concluderen.

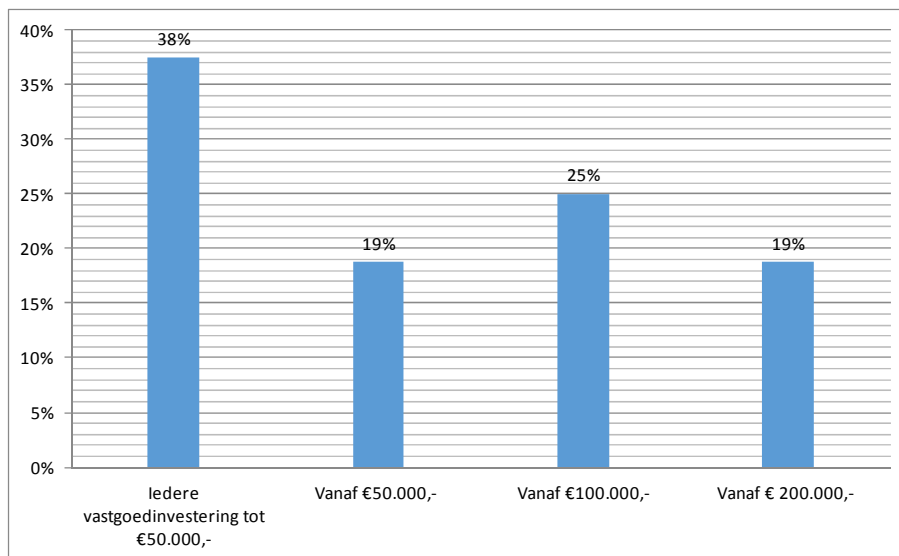
BESLUITVORMING

Vastgoedingrepen zijn vaak kapitaalintensieve operaties waar gefundeerde besluitvorming noodzakelijk is om geen misstappen te begaan. Dit is beschreven in paragraaf 3.2.2 "Vastgoed ingrepen beoordelen". In vraag 30 van de enquête werd gevraagd of de deelnemende instellingen een business case opstelden ten behoeve van de besluitvorming. 90% van de respondenten geeft aan een business case op te stellen ten behoeve van de besluitvorming over vastgoed (zie Figuur 47).



Figuur 47: Businesscase ten behoeve van besluitvorming (n=20)

De deelnemers is ook gevraagd vanaf welk investeringsbedrag zij dit doen. De respondenten konden deze vraag beantwoorden aan de hand van een open vraag. De auteur heeft de antwoorden daarna gegroepeerd in de volgende categorieën: vanaf € 0,- tot 50.000,-, vanaf €50.000,- tot €100.000,-, vanaf €100.000,- tot €200.000,- en vanaf €200.000,-. Op basis hiervan stelt 38 % van de respondenten (zie Figuur 48) bij ieder vastgoedbesluit buiten de reguliere exploitatie een business case op.



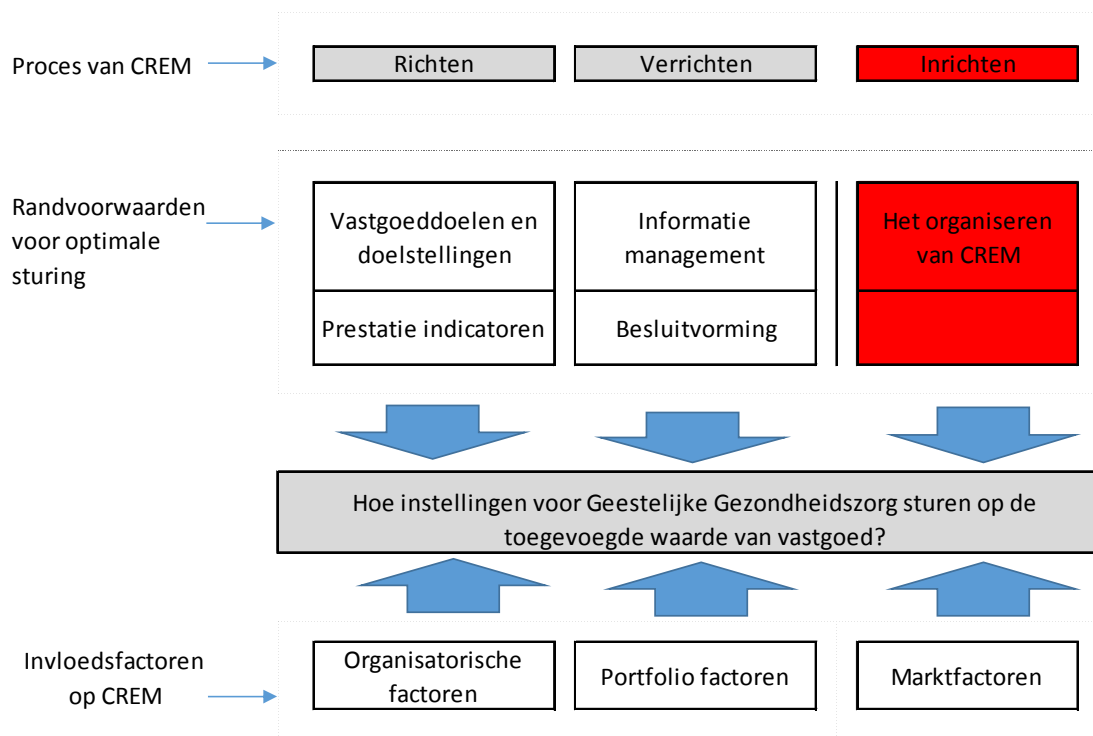
Figuur 48: Minimaal investeringsbedrag business case (n=16)

4.4.3 INRICHTEN: ORGANISEREN, POSITIONEREN EN AFBAKENEN

Hoe een afdeling die belast is met CREM is georganiseerd is op onderdelen essentieel in het effectief sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. De wijze waarop CREM is georganiseerd, moet hierom voldoen aan een aantal essentiële randvoorwaarden, zoals is beschreven in paragraaf 3.2.3 "Het inrichten". Deze sectie van het onderzoek betreft vragen en bevindingen gebaseerd op de theorie uit die paragraaf. Dit betreft tevens het laatste deel van het CREM proces in het theoretisch raamwerk (zie Figuur 49).

De onderzoeksvraag die is gesteld met betrekking tot dit gedeelte van het onderzoek betreft:

q. Hoe is CREM georganiseerd ?

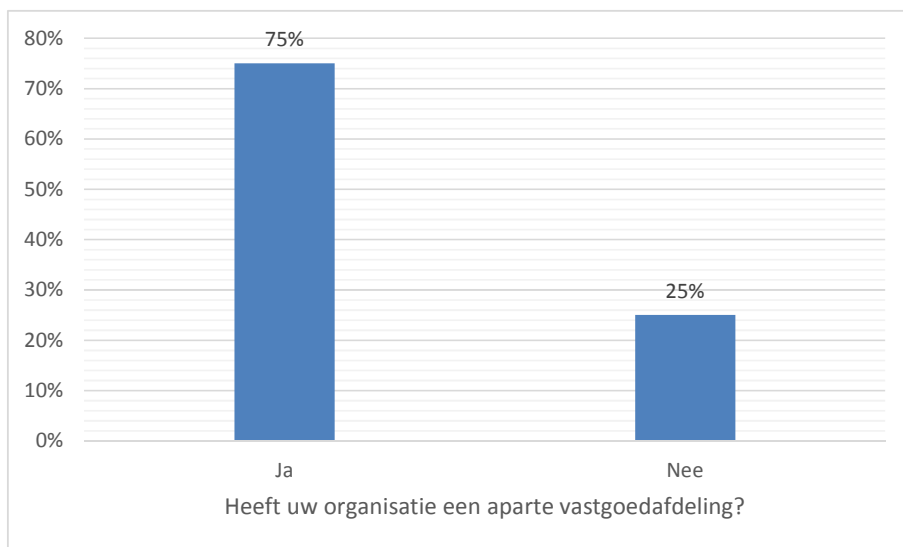


Figuur 49: Theoretisch raamwerk deel: Het inrichten

VASTGOEDAFDELING

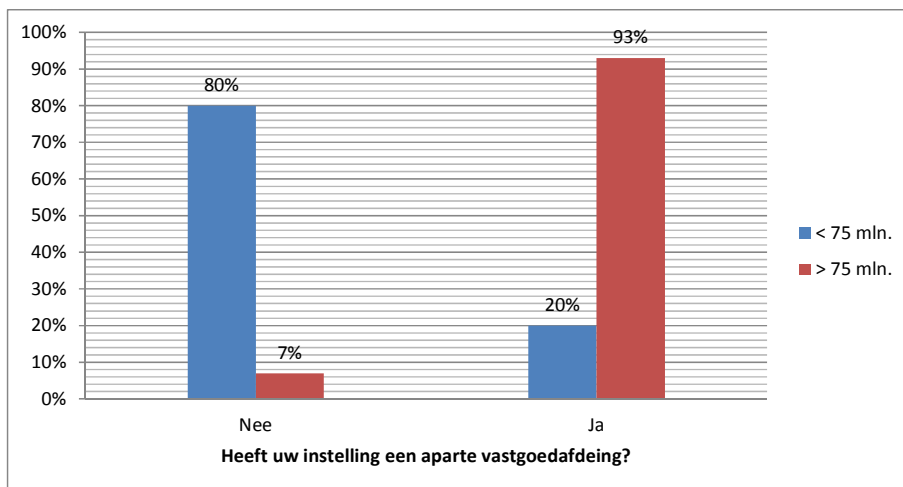
Veale (1989) en Pittman & Parker (1989) beschrijven dat het hebben van een vastgoedafdeling essentieel is in het optimaal kunnen toevoegen van waarde door middel van vastgoed. De reden hiervan ligt onder andere in het hebben van kennis over zowel de primaire als de vastgoed gerelateerde processen (Edwards & Ellison, Corporate Property Management, 2004).

In de enquête is gevraagd of de organisaties een aparte vastgoedafdeling hebben? 75% van de respondenten heeft een aparte vastgoed afdeling en 25% niet (zie Figuur 50).



Figuur 50: Aparte vastgoedafdeling

Eerder is uit de data naar voren gekomen dat kleinere instellingen ook minder fte's hebben die actief zijn met vastgoed. Op basis van de twee eerder benoemde categorieën: instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. en instellingen met een omzet groter dan 75 mln.. Op basis van de data uit de enquête blijkt dat 80% van de instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. geen aparte vastgoedafdeling hebben en 93% van de instellingen met een omzet groter dan 75 mln. wel een aparte vastgoedafdeling hebben (zie Figuur 51).

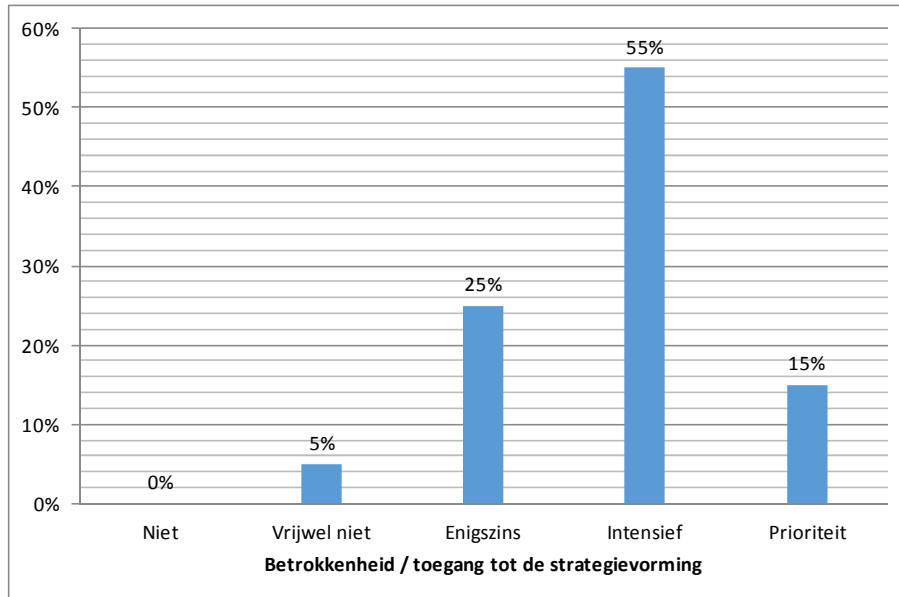


Figuur 51: Aparte vastgoed afdeling

POSITIONERING

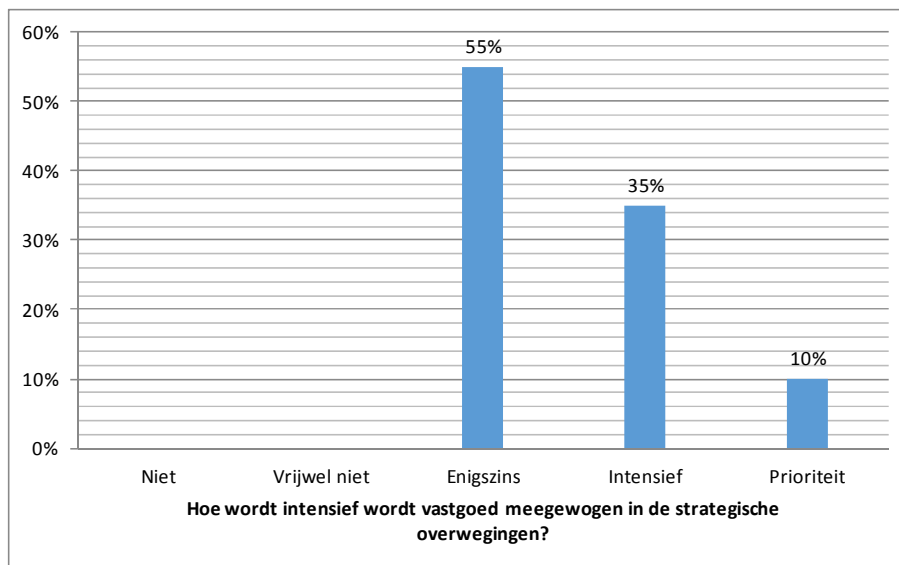
Om in staat te zijn de juiste doelstellingen voor vastgoed te formuleren en door middel van vastgoed een actieve bijdrage te leveren aan het behalen van organisatiedoelstellingen, is het actief betrokken zijn bij de strategievorming van de organisatie of het in ieder geval hebben van voldoende toegang tot de strategie van de organisatie belangrijk.

Hiervoor werd in de enquête de volgende vraag gesteld: *"Heeft u voldoende toegang of bent u betrokken bij de strategievorming van uw organisatie? en kent u haar doelstellingen?"* Door middel van een vijf-punt Likertschaal kon de vraag worden beantwoord. 70% van de respondenten vindt dat zij intensief of met prioriteit bij de vorming van of minimaal voldoende toegang hebben tot de strategie en op de hoogte zijn van de doelstellingen van de organisatie (zie Figuur 52).



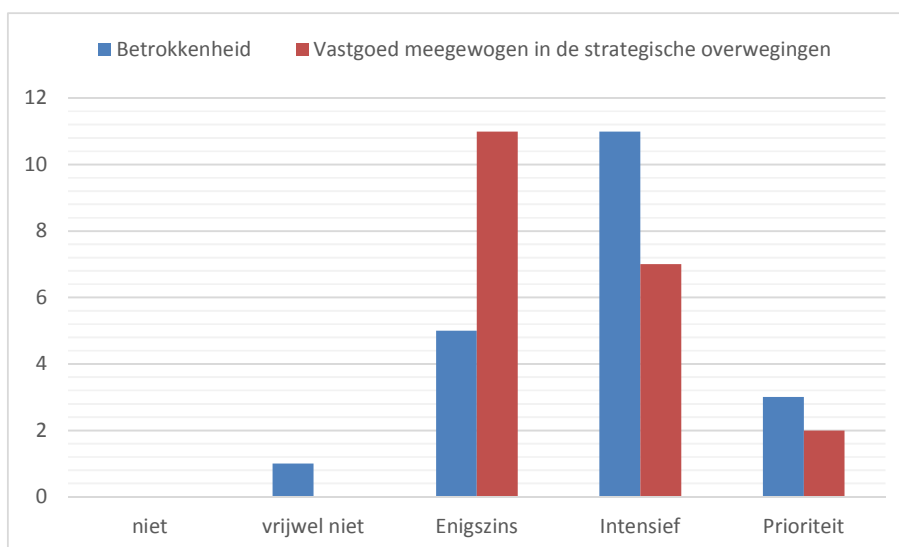
Figuur 52: Betrokkenheid bij de strategievorming (n=20)

Vraag 24 van de enquête betrof de mate waarin respondenten vinden of hun strategische beslissers vastgoed voldoende meewegen in hun strategische overwegingen. Deze vraag kon worden beantwoord aan de hand van een vijf-punt Likertschaal. Geen van de respondenten geeft aan dat vastgoed niet of vrijwel niet wordt meegewogen in hun strategische beslissingen. 50% van de respondenten geeft als antwoord enigszins, 35% intensief en 10% met prioriteit. Dit is weergegeven in Figuur 53.



Figuur 53: Vastgoed in de strategische besluitvorming (n=20)

Indien de antwoorden op de twee vorige vragen (Figuren 52 en 53) met elkaar worden vergeleken, dan valt op dat de respondenten over het algemeen voldoende toegang hebben en betrokken zijn bij de strategievorming van de organisatie, maar dat vastgoed in mindere mate wordt meegewogen in de strategische besluitvorming zie Figuur 54.

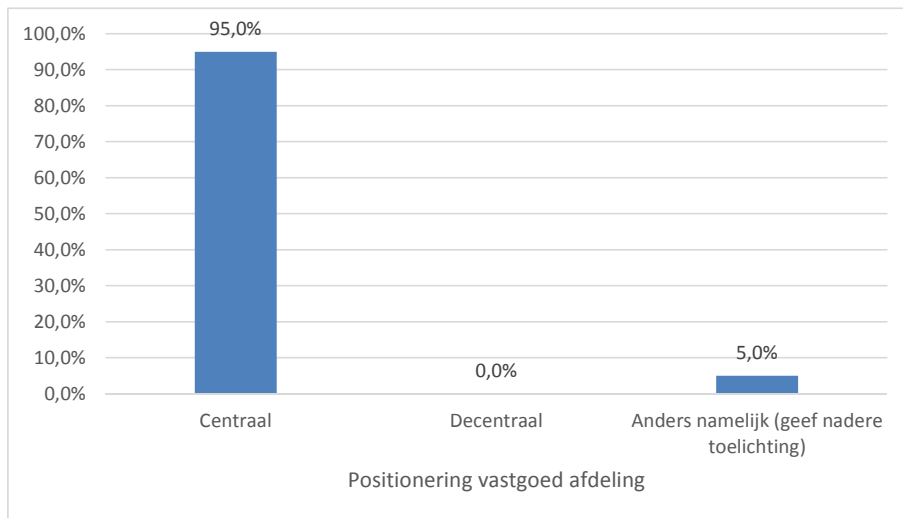


Figuur 54: De mate waarin CREM wordt betrokken bij de strategische besluitvorming versus de mate waarin vastgoed wordt meegenomen in de besluitvorming (n=20)

Een van de keuzes die een organisatie kan maken in het organiseren van CREM is de manier waarop een CREM afdeling binnen de organisatie is gepositioneerd. Dit kan zowel centraal als decentraal (zie hiervoor paragraaf 3.2.3). Een centrale afdeling is veelal direct onder een centrale directiefunctie of onder de Raad van Bestuur (RvB) gepositioneerd. Decentrale organisatievormen zijn veelal gepositioneerd binnen bijvoorbeeld divisies van een organisatie.

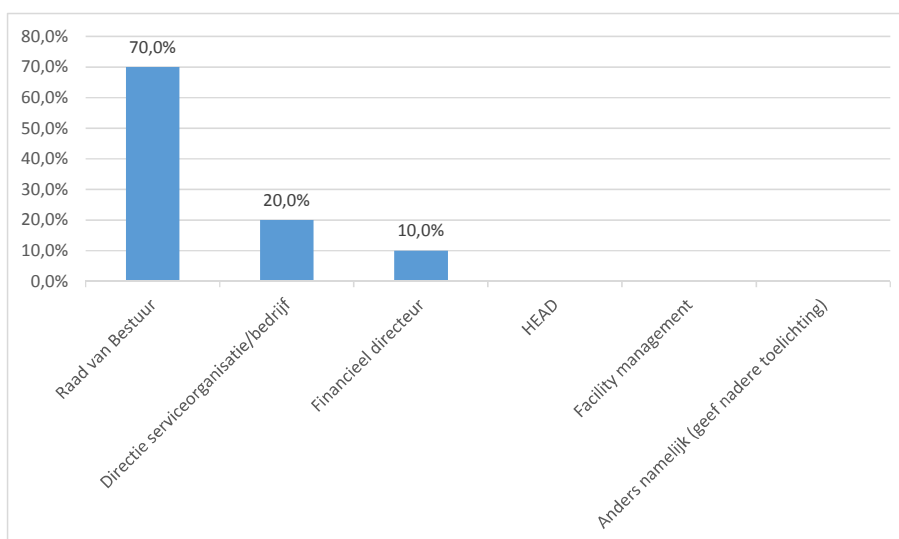
In deze vorm zijn er meerdere CREM afdelingen. De vorm van organiseren heeft veelal het voordeel dat ze sneller en beter kunnen inspelen op de specifieke huisvestingsbehoefte van organisatieonderdelen (Hoendervanger et al. 2012). Het centraal of decentraal organiseren van CREM zegt dus niets over het in of outsourcen van activiteiten, kennis en kunde, maar betreft puur de positionering in de organisatie.

Op de vraag of CREM centraal of decentraal is gepositioneerd antwoordt 95% van alle respondenten dat vastgoedmanagement centraal is georganiseerd (zie Figuur 55). Een instelling heeft het antwoord "anders namelijk" gegeven. De respondent gaf aan dat er een centrale functionaris is, maar budgetten verdeeld zijn over de divisies. Dit gaat mogelijk meer over zeggenschap dan over de centrale positionering.

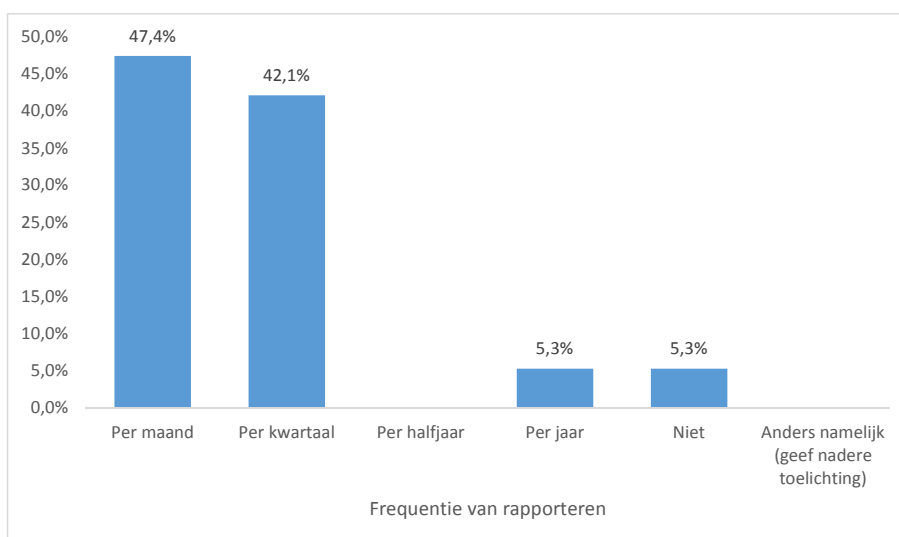


Figuur 55: Positionering vastgoedmanagement (n=20)

Om vastgoed zo effectief mogelijk te laten bijdragen aan de prestaties van een organisatie is het organiseren van CREM nabij de strategische top noodzakelijk om besluiten te nemen die in lijn zijn met de algemene organisatiestrategie. Door te onderzoeken aan wie de vastgoedafdeling rapporteert en met welke frequentie men dit doet, is bekeken wat de hiërarchische positie is ten opzichte van de strategische top. 70% van alle respondenten rapporteert direct aan de RVB, 20% aan de directie van een centrale serviceorganisatie en 10% aan de financiële directeur (zie Figuur 56). In Figuur 57 is weergegeven dat de meeste organisaties doen dit per maand (47,5%) of per kwartaal (42,5%).



Figuur 56: Hoogte van de positionering van vastgoedmanagement in de organisatie(n=20)



Figuur 57: Frequentie van rapporteren (n=19)

TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

In de literatuur over CREM is er discussie of het inrichten van CREM als een "profit" centrum leidt tot effectiever sturen. Hierover is echter geen consensus. Het betreffen de taken en verantwoordelijkheden van een vastgoedafdeling, waarbij een vastgoedafdeling wel of niet een opbrengstenverantwoordelijkheid heeft.

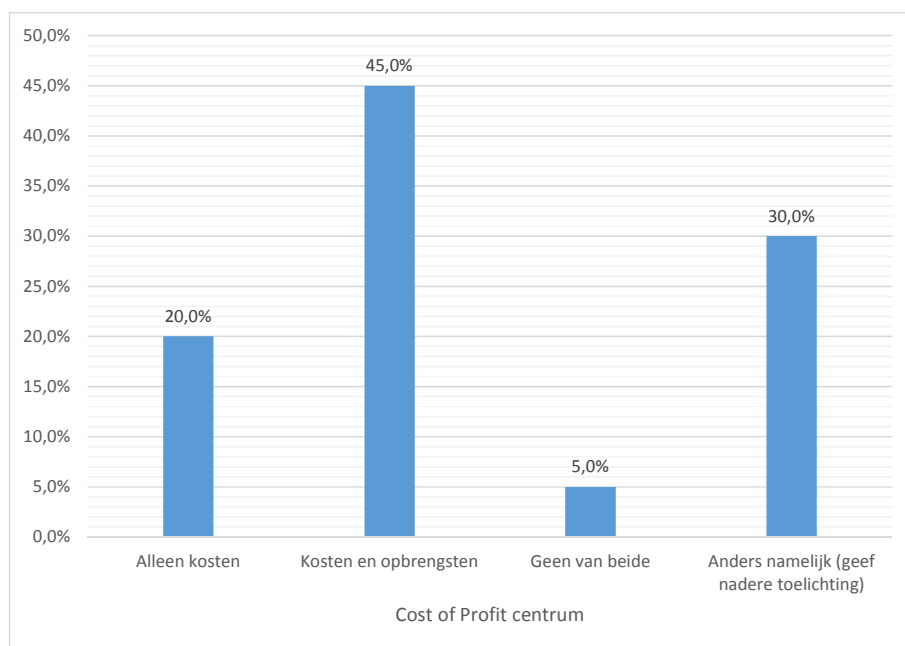
Uit de interviews blijkt dat Respondenten met een "profit" centrum structuur, op deze manier zijn ingericht om de gebruiker kostenbewuster met vastgoed te laten omgaan, waardoor er een afname ontstaat van het aantal vierkante meters in gebruik. Ong (2011) concludeerde eenzelfde beweegreden voor het invoeren van interne huren onder GGZ instellingen, echter stelde daarbij dat gebruikers daardoor ook veel meer eisen konden gaan stellen aan de kwaliteit van het

vastgoed. Het idee dat een interne verrekenmethode de reductie van vierkante meters als gevolg van de kostenbewust wordende bij interne gebruikers tot stand komt, speelt onder meerdere respondenten. Echter blijkt uit een van de interviews dat de spelregels van het intern verhuren niet zo "hard" zijn.

"Interviewer: U heeft in uw enquête aangegeven dat de vastgoedafdeling zowel verantwoordelijk is voor kosten als opbrengsten, kunt u aangeven hoe dit is georganiseerd?"

Respondent: Er zijn interne huurcontracten gebaseerd op de werkelijke kosten van een pand. De zorg sluit een jaarlijkse overeenkomst met vastgoed. Indien er leegstand ontstaat worden de kosten verdeeld over alle zorgbedrijven".

In de enquête is onderzocht of vastgoed instellingen zijn ingericht als een "cost" of "profit" centrum door te vragen of vastgoedafdelingen verantwoordelijk zijn voor alleen kosten of ook voor opbrengsten (zie Figuur 58). 20% van de vastgoedafdelingen geeft aan enkel verantwoordelijk te zijn voor de kosten dus ingericht als "cost" centrum. 45% van de vastgoedafdelingen is zowel verantwoordelijk voor de kosten en opbrengsten en ingericht als "profit" centrum. 30% van de respondenten heeft aangegeven een andere wijze of gecombineerde wijze van intern verrekenen toe te passen (zie Tabel 12).

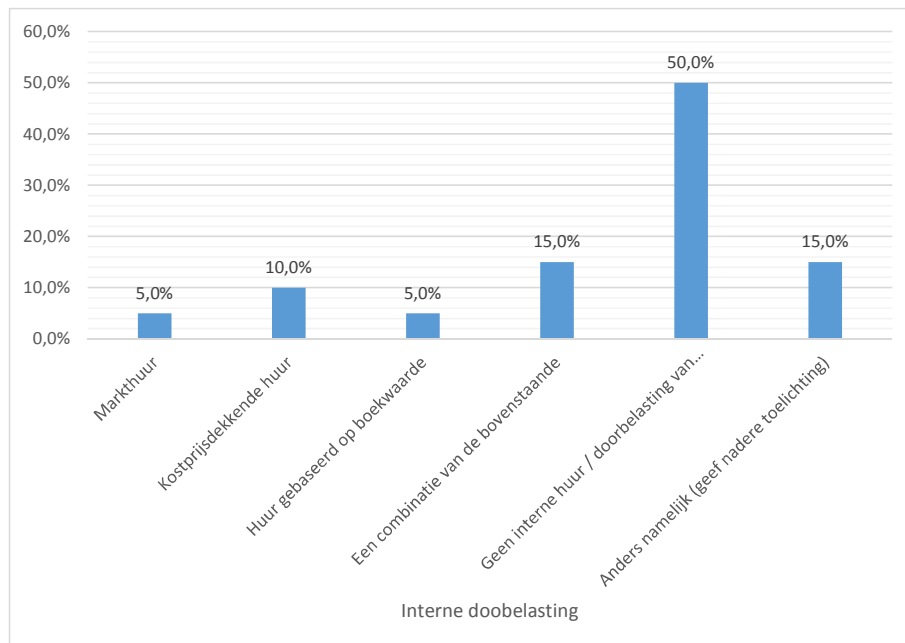


Figuur 58: "cost" of "profit" centrum (n=20)

Tabel 12: Antwoorden “anders namelijk”

Number	Anders namelijk (geef nadere toelichting)
1	Geen aparte vastgoedafdeling. Momenteel enkel vastgoedoverleg inzake aanwenden/afstoten panden.
2	kosten + opbrengsten door verhuur en dienstverlening aan derden
3	er is sprake van totale doorbelasting naar het primaire proces. transitie vindt nu plaats.
4	verantwoordelijk voor exploitatiebudget, niet direct maar wel indirect voor kapitaallasten en leegstandbeheer
5	Voornamelijk kosten maar voor deel verhuur ook voor de opbrengsten
6	meer adviesfunctie, financiële verantwoordelijkheid ligt bij divisiedirecteuren

De laatste vraag in dit deel van de enquête betrof of instellingen interne huurprijzen hanteren en, zo ja, welke? 5% van alle respondenten hanteert een interne huurprijs gebaseerd op een marktwaarde (zie Figuur 59). 10% op basis van een kostprijs dekkende huur, 5% hanteert de boekwaarde als waarderinggrondslag voor de huurwaardering en 15% een combinatie van de eerder beschreven methoden. 50% heeft geen interne huur of doorbelasting en 15% geeft aan dit anders te organiseren (zie Tabel 13).

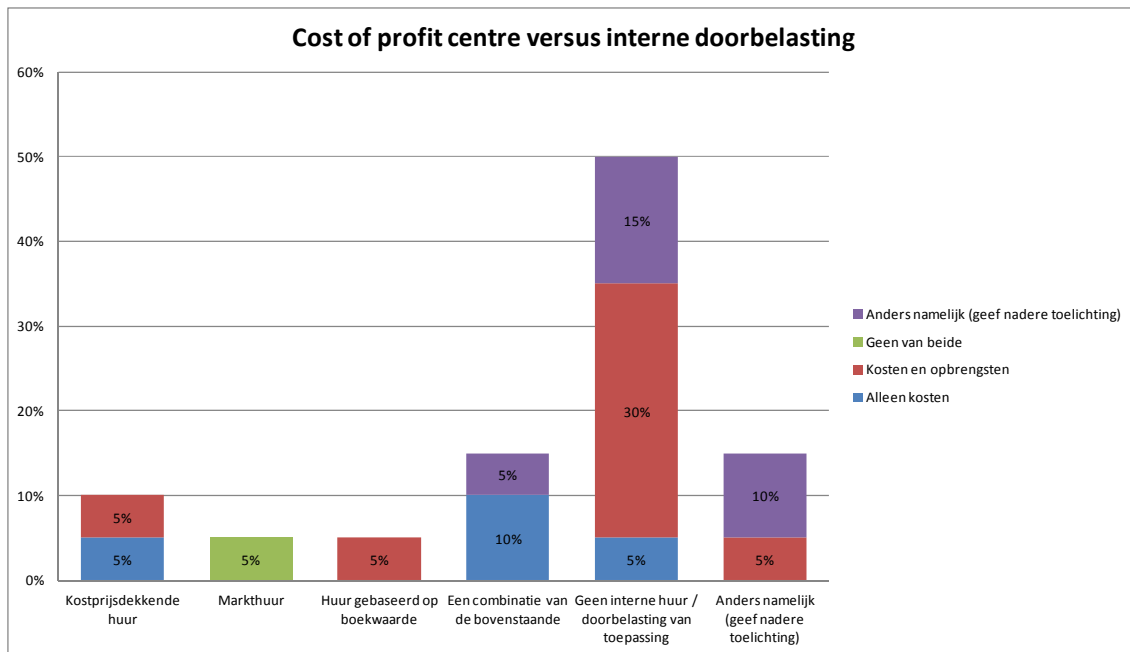


Figuur 59: Interne huurprijzen (n=20)

Tabel 13: Antwoorden anders namelijk behorende bij Figuur 59

Number	Anders namelijk (geef nadere toelichting)
1	kapitaallasten en onderhoud worden bekostigd door afoming van het budget van de zorgbedrijven vooraf; bepaalde exploitatiekosten (bv. energie) worden doorbelast
2	de interne huurprijzen worden nog niet doorbelast, we zijn aan het schaduw draaien
3	divisies hebben historische kosten en opbrengsten in hun budget gekregen in 2010

Om de antwoorden op beide vragen te verifiëren, is in Figuur 60 de vergelijking weergegeven tussen de antwoorden. Opvallend is dat 15% van respondenten die aangeven alleen verantwoordelijk te zijn voor de kosten, een bepaalde vorm van huurprijzen doorberekenen. Een instelling die zich niet kenmerkt als "profit" centrum of als "cost" centrum markthuren doorberekend en 30% van de instellingen die zich als "profit" centrum kenmerkt geen interne huren doorbelast. De wijze waarop interne vastgoedkosten worden verrekend in relatie tot de taken en verantwoordelijkheden die behoren tot het zijn van een "cost" of "Profit" centrum lijken in werkelijkheid enigszins vertroebeld.



Figuur 60: Vergelijking "cost" of "profit" centrum versus interne doorbelasting (n=20)

In de interviews is sommige respondenten gevraagd waarom ze hadden aangegeven als "profit" centrum te zijn ingericht en vervolgens aangegeven enkel verantwoordelijk te zijn voor de kosten. Hieruit blijkt dat respondenten in dit geval veel naast een centraal kostensysteem, wel verantwoordelijk zijn voor de huur inkomsten aan derden en revenuen uit verkoop.

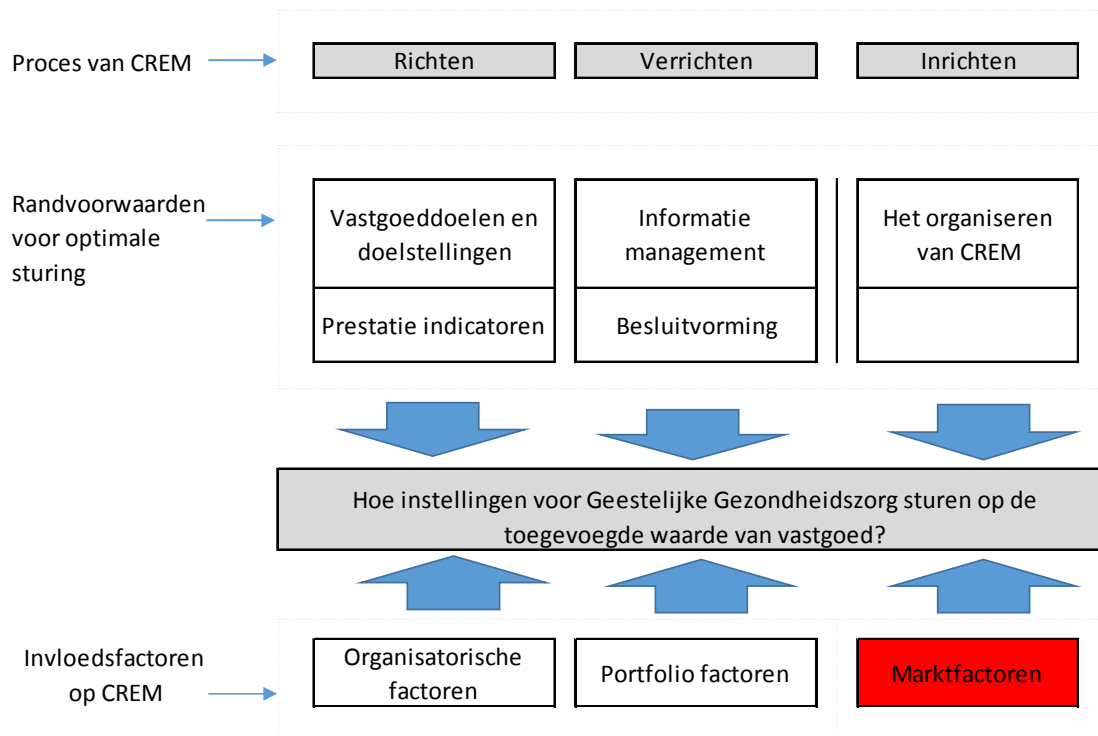
Interviewer: "u heeft in uw enquête aangegeven verantwoordelijk te zijn voor kosten en opbrengsten. Betekent dit dat u een aparte entiteit heeft?"

Respondent: Nee, wat ik daarmee bedoelde was dat we deels verantwoordelijk zijn voor de opbrengsten uit verhuur aan derden en verkoopopbrengsten".

4.4.4 MARKT GERELATEERDE INVLOEDSFACTOREN

Het laatste onderdeel van het theoretisch raamwerk betreft marktfactoren (zie Figuur 61 en paragraaf 3.3.2). Deze paragraaf betreft het onderdeel van het onderzoek ter beantwoording van de onderzoeksvraag T.:

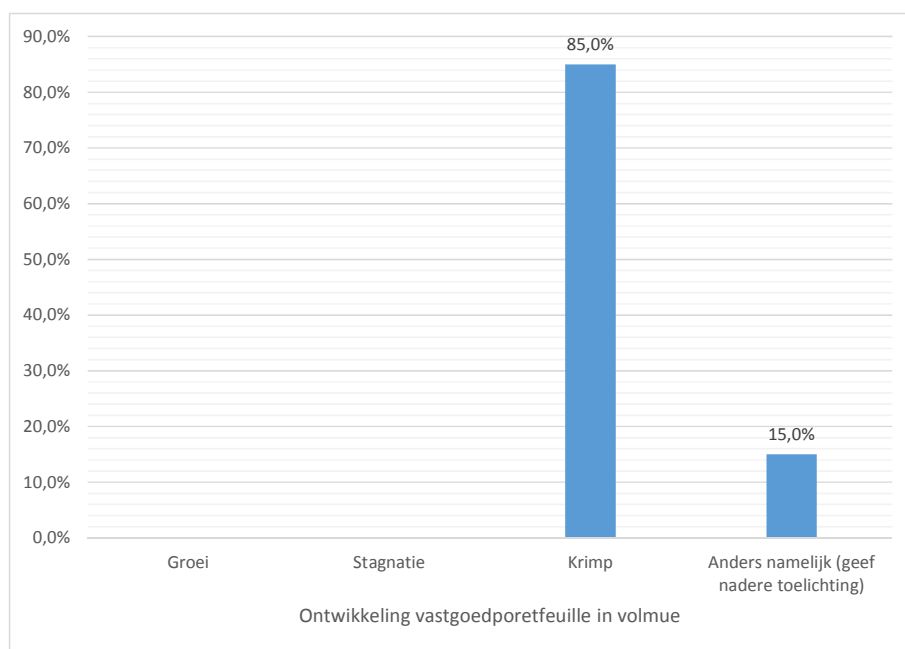
t. Welke marktfactoren hebben de meeste invloed op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van GGZ instelling?



Figuur 61: Theoretisch raamwerk trends en ontwikkelingen

Nu in het nieuwe stelsel en de weg naar volledige gereguleerde marktwerving in de zorg zullen stakeholders als de overheid, verzekeraars en zeker niet te vergeten de klanten een dominantere rol gaan krijgen in de strategische doelstellingen van GGZ organisaties en daarmee ook de strategische positionering van het vastgoed. Om meer inzicht te krijgen waarom respondenten bepaalde keuzes maken met betrekking tot de manier waarop zij op vastgoed sturen, is de respondenten gevraagd aan te geven welke ontwikkelingen de grootste impact hebben op de vorming van hun vastgoedportefeuille en hoe deze zich zal ontwikkelen.

In de enquête is gevraagd hoe de respondenten de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille de komende vijf jaar zien. Hierop antwoordt 85% van alle respondenten dat zij een krimp scenario verwachten van hun vastgoedportefeuille (zie Figuur 62). 10% van de respondenten geeft aan dat er mogelijk ook een groeiscenario mogelijk is en 5% van de respondenten geeft aan dat er meer vastgoed zal worden verhuurd (zie Tabel 14). 66% van deze 15% zijn instellingen voor RIBW.



Figuur 62: Ontwikkeling vastgoedportefeuille (n=20)

Tabel 14: Ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille "anders namelijk"

Number	Anders namelijk (geef nadere toelichting)
1	Vastgoedplan wordt opgesteld op basis van alle 3 de ontwikkelingen
2	minder eigen gebruik, meer verhuur
	Hele lastige vraag. Ik denk dat er groei in wonen mogelijk is, maar het vastgoed is binnen onze organisatie een productiemiddel voor het leveren van zorg en dan worden we afhankelijk van de
3	ontwikkelingen in de zorg.

In de vraag welke trends de meeste invloed hebben op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille zijn de top drie trends: het scheiden van wonen en zorg, de landelijke beddenreductie en de transitie naar de gemeentes/WMO. (zie Tabel 15). Het is hierin opmerkelijk dat de invloed van stakeholders als de verzekeraar, klanten, c.q. de veranderingen door de geregleerde marktwerking, bijna niet worden genoemd.

Tabel 15: Trends die van invloed zijn op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille

Number	Response Text
1	Kanteling van de zorg. Scheiden wonen zorg
2	Afbouw bedden en verdergaande ambulantisering.
3	afbouw intramurale setting financieringswijzigingen vanuit de overheid; structuurwijzigingen m.a.g. meer onzekerheid en financieringsproblematiek vanuit banken
4	bv. meerjarenakkoord GGZ
5	afname van de productie & de extramuralisatie De transitie in de Jeugdzorg De krimp in de jeugdzorg
6	Veranderende aanbod in zorg ambulantisering (afbouw klinische plaatsen), in combinatie met flexibel werken;
7	eHealth en eLearning
8	De ontwikkelen van de organisatie, portfoliodiscussie, extramuralisering, zorginkoop. Flexibiliteit, afname aantal bedden, m2 reductie ondersteunende functies, scheiden
9	wonen/zorg
10	WMO, ZvW transitie WMO en hoe gemeenten daar mee omgaan
11	Ontwikkeling van de sociale huurmarkt en woningbouwcorporaties Het Nieuwe Werken (w.o. tijd en plaatsongebonden werken) Ambulantisering, vermindering klinische plaatsen Flexibilisering zorg (mengvormen ambulante en klinische zorg) Zorginkoper die zelf huisvesting ter beschikking stelt (gemeente) Concentratie van functies gebruik faciliteiten op basis van "uurtje factuurtje" Omzetting/krimp
12	Meer aanbod zorg in de thuissituatie beddenafbouw en ambulantisering domotica-ontwikkelingen
13	onderscheiden door belevingsgerichte omgeving
14	Afstoten van intramurale capaciteit en scheiden wonen en zorg
15	Krimp in zorgvraag, ambulantisering, sturen op efficiency door financiers overheveling zorg naar gemeenten invoering basisGGZ
16	Scheiden wonen/zorg voor lichtere zorgvraag
17	transitie financiering naar gemeenten
18	Extramuralisering, bezuinigingen, kostenbewustzijn, beddenafbouw (landelijke afspraken) onzekere financiering van de GGZ zorgt voor meer flexibele en kortlopende
19	huurcontracten, bundeling van activiteiten en het afstoten van eigendom

4.5 CONCLUSIES ENQUETES EN INTERVIEWS

Gebaseerd op twee achtereenvolgende onderzoeksmethoden, zijnde een online enquête en telefonische interviews is geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag hoe instellingen voor GGZ sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed. Hiervoor is gebruik gemaakt van een theoretisch raamwerk (zie paragraaf 3.4) gebaseerd op het proces van CREM en factoren die de inhoud en uitvoering van CREM beïnvloeden. De belangrijkste bevindingen uit de onderzoeksresultaten uit de enquête en de interviews zijn hieronder aan de hand van de onderzoeksvragen over de praktijk beschreven. De definitieve beantwoording van de onderzoeksvragen over de praktijk staan beschreven in hoofdstuk zes, na de data-validatie door middel van de expertmeeting.

4.5.1 ORGANISATORISCHE EN PORTFOLIO GERELATEERDE FACTOREN

- r. Welke verbanden zijn er tussen GGZ instellingen op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?**
- s. Zijn er verschillen in de manier hoe er inhoud en uitvoering wordt gegeven aan CREM tussen mogelijke categorieën op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?**

Gebaseerd op organisatorische en portfolio gerelateerde kenmerken die invloed hebben op de inhoud en uitvoering van CREM in een organisatie, zijn verbanden waargenomen tussen respondenten met een omzet groter dan 75 mln. en respondenten met een omzet kleiner dan 75 mln. euro op jaarbasis. Op basis van deze constatering zijn twee clusters respondenten onderscheiden voor de verdere analyse van de onderzoekdata.

Het blijkt op basis van de vooraf geclusterde groepen respondenten (< 75 mln. en > 75 mln.) dat instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. op alle onderscheiden vastgoeddoelen met evenveel intensiteit sturen. De beperktere focus wordt mogelijk veroorzaakt door een lagere personele capaciteit in verhouding tot het volume en de waarde van de vastgoedportefeuille. Daarnaast hebben kleinere instellingen in tegenstelling tot instellingen met een omzet groter dan 75 mln. veelal geen aparte vastgoedafdeling. Instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. euro hanteren volgens de data uit de enquête gemiddeld minder Kpi's dan instellingen met een omzet groter dan 75 mln. Uit de interviews blijkt er echter dat beide categorieën maar zeer beperkt gebruik maken van Kpi's voor vastgoed. Instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. verzamelen over het algemeen meer informatie over de gebruikerstevredenheid en de productiviteit.

4.5.2 RICHTEN: STRATEGISCHE VASTGOEDDOELEN EN KPI'S

- l. Op welke vastgoeddoelen wordt er gestuurd om toegevoegde waarde te creëren door middel van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel door GGZ instellingen?**
- m. Hoe worden doelstellingen geformuleerd en waarom zijn deze relevant in het bereiken van strategische doelstellingen?**
- n. Welke vastgoedactiviteiten worden ondernomen om de doelstellingen te bereiken?**
- o. Welke Kpi's worden toegepast om de koers te volgen en te bepalen en de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken?**

Uit het onderzoek blijkt dat het verlagen van kosten, het verhogen van de flexibiliteit en het beheersen van risico's gemiddeld de hoogst geprioriteerde vastgoeddoelen zijn onder de respondenten. Echter, hoewel 85% van de respondenten een strategisch vastgoedplan heeft, zijn er nauwelijks concrete doelstellingen met betrekking tot deze vastgoeddoelen geconstateerd. Daar waar concrete vastgoeddoelstellingen zijn waargenomen betreffen het doelstellingen met betrekking tot vloeroppervlaktes. Het verminderen van vloeroppervlaktes is onder de respondenten veel voorkomende methodiek om de kosten van vastgoed te verlagen.

Het betreffen de meer "traditionele" vastgoeddoelen waarop de respondenten gemiddeld het intensiefst sturen. Het vergroten van de gebruikerstevredenheid, het verbeteren van cultuur en

het stimuleren van innovatie zijn onder de respondenten geen hoog geprioriteerde vastgoeddoelen.

In de enquête hebben veel respondenten aangegeven Kpi's te hanteren die gericht zijn op kosten. Echter blijkt uit de interviews dat men voornamelijk Kpi's hanteert op basis van vloeroppervlaktes, veelal gebaseerd op de prestatie normen van het voormalige CBZ. Daar waar vloeroppervlaktes in combinatie met kosten worden gehanteerd als zijnde Kpi's (kosten per m2) wordt dit veelal op object niveau beoordeeld. Het vermoeden is dat dergelijke Kpi's op een object niveau worden gehanteerd als een toetsingskader in plaats van een sturingsmiddel op portefeuilleniveau.

Het ontbreken van concrete vastgoeddoelstellingen op portefeuille niveau, is mogelijk een aanleiding waardoor er maar een zeer beperkt aantal Kpi's zijn waargenomen onder de respondenten. In een top-down benadering, worden deze Kpi's immers gebaseerd op deze doelstellingen.

4.5.3 VERRICHTEN: STURINGSINFORMATIE EN BESLUITVORMING

p. Welke informatie verzamelen GGZ instellingen over hun vastgoed om de prestaties van het vastgoed te monitoren?

In een top down benadering leiden vastgoeddoelstellingen bijbehorende Kpi's tot een informatievraag van de huidige prestaties van de vastgoedportefeuille die dezelfde eenheden betreffen als de Kpi's. Uit de data blijkt dat respondenten een grote hoeveelheid aan data verzamelen. Veel meer informatie dan dat men aan Kpi's hanteert. De meeste informatie die wordt verzameld heeft betrekking op de kosten per m2 of per locatie, de technische conditie van gebouwen en het ruimtegebruik door de gebruikers.

4.5.4 INRICHTEN: ORGANISEREN, POSITIONEREN EN AFBAKENEN

q. Hoe is CREM georganiseerd?

Het overgrote deel van de respondenten heeft vastgoedmanagement centraal gepositioneerd. Waarvan een groot deel direct verantwoording aflegt aan de RVB op een regelmatige frequentie. De respondenten zijn dan ook van mening dat zij voldoende toegang hebben of invloed hebben op de strategie(vorming) van de organisatie. De vraag is hoe het komt dat ondanks een groot gedeelte van de respondenten direct onder de RVB is gepositioneerd en daar met regelmaat mee aan tafel zit, er geen concrete doelstellingen en Kpi's zijn geformuleerd.

De manier waarop de taken en verantwoordelijkheden voor afdelingen die belast zijn met CREM zijn georganiseerd en afgebakend op basis van financiële verantwoording is verschillend onder de respondenten. Circa de helft van de respondenten geeft aan verantwoordelijk te zijn voor kosten en opbrengsten het zogenaamde "profit" centrum en een kwart is enkel verantwoordelijk voor kosten, het zogenaamde "cost" centrum. Het andere kwart heeft aangegeven dit anders te organiseren waarin respondenten veelal een naast een "cost" centrum verantwoordelijk zijn voor opbrengsten uit verhuur aan derden en revenuen uit verkoop. Op basis van de antwoorden op de vraag, of de respondenten interne huurprijzen hanteren, blijkt dat de relatie tussen het zijn van een "cost" of "profit" en het wel of niet hanteren van interne huurprijzen niet zo eenduidig

blijkt als verwacht. De vraag waardoor dit beeld ontstaat, blijft echter onduidelijk en kan op basis van de verkregen data niet worden beantwoord.

4.5.5 MARKT GERELATEERDE FACTOREN

t. Welke marktfactoren hebben de meeste invloed op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van GGZ instelling?

De meeste respondenten verwachten een krimp van hun vastgoedportefeuille. Deze trends en ontwikkelingen die voornamelijk effect hebben op de ontwikkeling van hun vastgoedportefeuilles in de komende vijf jaar, wordt volgens de respondenten voornamelijk ingegeven door de extramuralisering, de beddenreductie en de transitie naar de gemeenten. Opmerkelijk is dat zoals er ook weinig wordt gestuurd op het ondersteunen van cultuur veranderingen, gebruikerstevredenheid en imago, ook hier door de respondenten geen factoren worden benoemd die men zou verwachten bij een vraaggeoriënteerde focus.

5. EXPERTMEETING: VALIDATIE VAN DE RESULTATEN UIT DE PRAKTIJK

De expertmeeting heeft om 16.00 uur op 14 oktober 2014 plaats gevonden te 's-Hertogenbosch. De deelnemers hebben vooraf een samenvatting ontvangen van het onderzoek en de onderzoeksresultaten. De middag is ingeleid door een presentatie over het onderzoek, de methode, de theorie en de onderzoeksresultaten. Aan de hand van vragen die geformuleerd waren is de discussie vormgegeven. De doelstelling van de expertmeeting was om de onderzoeksresultaten te bediscussiëren en te verifiëren, om zo externe validiteit en betrouwbaarheid te vergroten. Na de expertmeeting hebben de experts een vragenlijst toegestuurd gekregen (zie paragraaf 5.2 en bijlage 3). De experts hebben enkele dagen na de expertmeeting, de vragenlijsten per mail, of telefonisch beantwoord.

5.1 ACHTERGRONDEN EXPERTS

De experts die hebben deelgenomen aan deze bijeenkomst waren:

- dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt, universitair hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft en senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft.
- drs. J.C. (Johan) van Houwelingen, Manager Vastgoed & Facilitair bij AAG te 's-Hertogenbosch; specialist strategie, vastgoedbekostiging en –financiering.
- drs. W.A.G. (Willem) van der Sanden FC, directeur WS interim te Nijmegen Adviseur strategie, financiën en vastgoed in de gezondheidszorg.

5.2 VRAGEN VOOR DE EXPERTS

Gebaseerd op de conclusies uit de dataanalyse van de enquêtes en de interviews (zie paragraaf 4.5) zijn vragen opgesteld voor de expertmeeting. Voor de leesbaarheid van de bevindingen uit de expertmeeting zijn de vragen (zie ook Bijlage 3) hieronder weergegeven:

- 1- Op basis van de dataanalyse lijken de vastgoeddoelen waarop wordt gestuurd en daarmee de toegevoegde waarde vrij duidelijk. Waarom worden er dan geen concrete doelstellingen beschreven?
- 2- Waarom blijft het vraagstuk over de Kpi's zo onduidelijk? 80% van de respondenten geeft in de enquête aan Kpi's te hanteren met betrekking tot kosten, echter werden deze tijdens de interviews niet waargenomen.
- 3- Sommige respondenten geven aan het formuleren van Kpi's lastig te vinden, de opmerking: "Wanneer ben je dan efficiënt" is een aantal keren genoemd tijdens de interviews. Dat het formuleren van Kpi's niet gemakkelijk is, is begrijpelijk, maar uit de data lijkt er eerder sprake van een onduidelijkheid. Is er een gebrek aan benchmark materiaal nu het CBZ is opgeheven, waaraan respondenten zich kunnen meten?
- 4- Wat betreft de informatie die respondenten verzamelen over de prestaties van hun vastgoedportefeuille wordt aangegeven dat de respondenten: boekwaarden (100%), technische condities (95%), ruimte gebruik (90%), kosten per m2 BVO (80%), kosten per locatie (70%) verzamelen. Waardoor komt het dat het lijkt alsof

er grote hoeveelheden informatie wordt verzameld er toch zo beperkt wordt gestuurd op basis van deze informatie?

- 5- Er is de respondenten gevraagd of ze verantwoordelijk zijn voor alleen kosten of voor kosten en opbrengsten. Beide vragen lijken plausibel te zijn beantwoord, echter indien de antwoorden met elkaar worden vergeleken wordt het heel onduidelijk. Kunnen jullie aangeven waarom dit niet leidt tot heldere antwoorden?
- 6- Denken jullie dat vastgoed steeds meer van belang zal zijn in de concurrentie- positie van GGZ instellingen en waarom denk je dat? Bijvoorbeeld in relatie tot cliënten, de zorgverzekeraar, zorgkantoor en bijvoorbeeld de gemeenten?

5.3 RICHTEN: VASTGOEDDOELEN EN KPI'S

Duidelijk is dat de respondenten voornamelijk sturen op het verlagen van kosten, het verhogen van de flexibiliteit en het reduceren van risico's. De huidige tendensen in de GGZ, extramuralisering, deregulering en deconcentratie met de daarbij horende onzekerheden in beleidswijzigingen, zorgcontractering en bezuinigingen, lijken hier vooral aanleiding toe te geven. Ondanks dat deze doelen vrij helder naar voren komen is er een gebrek aan concrete doelstellingen en Kpi's geconstateerd. Doelstellingen die zijn waargenomen hadden betrekking op maatregelen waarmee de doelstellingen kunnen worden bereikt, maar in het kader van de werkelijke toegevoegde waarde, zijn deze niet waargenomen.

In gesprek met de experts werd het beeld uit de data-analyse bevestigd en is gezocht naar verklaringen. Het formuleren van concrete doelstellingen als afgeleide van de organisatie strategie is immers in een top down benadering de eerste stap om te komen tot het sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. De experts zijn er van overtuigd dat de bestuurders in de GGZ, vastgoed steeds meer als een strategisch bedrijfsmiddel zien en daarmee de potentie van vastgoed in het toevoegen van waarde aan de organisatie. Hoewel er door de experts een kanteling wordt herkend, wordt vastgoed heden ten dagen nog vaak gezien als een secundair bedrijfsmiddel en ervaren als een noodzakelijke last. De huidige problemen en belangen op de bestuurlijke agenda als, de omzet, de liquiditeit en de facturatie staan hoger geprioriteerd. Indien er geen nieuwbouw in het spel is, valt vastgoed alweer snel van tafel en wordt er overgegaan tot de orde van de dag. Het is volgens de experts ook een gebrek aan ervaring, waarin de cultuur van de GGZ organisaties nog niet volledig om is naar marktgericht en ondernemend denken en doen. De focus op bepaalde product markt combinaties ontbreekt grotendeels, waardoor ook de focus op heldere en concrete doelstellingen ontbreekt.

In het verleden was er ook minder noodzaak om strategisch op vastgoed te sturen, omdat in het systeem van nacalculatie vastgoed een veel minder grote bedrijfseconomische impact had op de organisatie. Het is dus een cultuur, prioriteit en kennisaspect dat een rol speelt in het ontbreken van concrete doelstellingen volgens de experts. Vastgoed is zoals een van de experts zegt een strategisch bedrijfsmiddel dat over de grenzen van de verschillende directeuren en managers heen gaat of zou moeten gaan. GGZ organisaties hebben veelal een omvangrijk hoger management kader. De vraag is of deze top het belang van het sturen op vastgoed vanuit een portefeuillegedachte ziet. Zonder duidelijke doelstellingen van het bestuur, spelregels en visie blijft het polderen in het vastgoedlandschap van de GGZ en krijgt het bestuur moeilijk grip op vastgoed.

Het niet concreet formuleren van strategische doelstellingen leidt ertoe dat het ontbreekt aan meetbare en specifieke concrete doelstellingen voor vastgoed. In een top down benadering, leidt dit uiteindelijk tot het ontbreken van Kpi's. In het formuleren van Kpi's is er volgens de experts nog veel ruimte voor verdere samenwerking tussen de financiële afdeling en vastgoedmanagement. De prioriteit wordt nu nog vaak elders gelegd, onder andere bij het realiseren van de omzet, de facturatie en het behalen van de productie. De vraag is ook of vastgoedmanagers de term Kpi's op een juiste manier hebben geïnterpreteerd. Het is volgens de experts nog niet gebruikelijk om in de GGZ sector te werken met Kpi's voor vastgoed. De vierkante meternormen, zijn op een bepaalde manier een prestatie-indicator maar leggen geen directe relatie met de beoogde doelstellingen. De kosten per vierkante meter of locatie worden meer gebruikt om de interne kosten te berekenen, niet voor het sturen op concrete doelstellingen. De experts vragen zich af of de huidige vastgoedmanagers de kennis en kunde hebben ontwikkeld om doelstellingen om te zetten in kritische prestatie velden en indicatoren. De organisaties stellen deze vraag ook niet aan hun vastgoedmanagers en adviseurs. Hierin is wederom een cultuuromslag nodig in denken en doen over vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. De top van de GGZ instellingen en de vastgoedmanagers hebben dit immers voorheen niet hoeven te doen. Echter door het ontbreken van concrete doelstellingen is het lastig om de prestaties van vastgoed te vangen in Kpi's.

5.4 VERRICHTEN: STURINGSINFORMATIE

Het ontbreken van heldere doelstellingen en Kpi's, leidt volgens de experts tot informatie die niet gerelateerd is aan de werkelijke doelstellingen. Hetgeen ook deels tot uiting komt in de data-analyse. Informatie die wordt verzameld wordt volgens een van de experts voornamelijk in kaart gebracht ten behoeve van de jaarrekening en de begroting. Kpi's of ratio's die worden gehanteerd zijn daardoor nog veelal gericht op het verleden en niet gericht op het uitzetten en volgen en voorspellen van de prestaties in de huidige koers.

5.5 INRICHTEN: POSITIONEREN EN AFBAKENEN

Het tekort aan concrete en heldere doelstellingen heeft ook zijn weerslag op de taken en verantwoordelijkheden van de vastgoedafdelingen. Hierin ligt mogelijk ook het antwoord op de vraag waarom het "cost" of "profit" centrum vraagstuk zo in het ongewisse blijft. Eén van de experts zegt: *"Het intern verhuren is wel bij een aantal instellingen doorgevoerd. Echter de spelregels worden niet zo hard uitgeoefend, om het spel van vraag en aanbod daadwerkelijk tot zijn recht te laten komen"*. De kostprijzen over vastgoed leveren ook altijd discussie op binnen een organisatie. De één heeft nieuwe en dure gebouwen de ander oudere en goedkopere, er ontstaat volgens de experts daardoor veelal politiek gerommel achter de deuren van de bestuurskamer over wie welke kosten draagt, waardoor het tot nu toe nog altijd schipperen blijft. De positie en het mandaat van de vastgoedmanager speelt hierin volgens de experts ook een grote rol. Zonder een duidelijke rol van de vastgoedmanager in de organisatie over de besluitvorming met betrekking tot vastgoed zal de onduidelijkheid zijn weerslag blijven hebben op de effectiviteit van het sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. De organisatie en het vastgoedmanagement in het bijzonder moet zich daarbij echter wel afvragen of de competenties om vastgoed vanuit een portefeuillevisie als strategisch bedrijfsmiddel te besturen voldoende aanwezig is, aldus de experts.

5.6 MARKT GERELATEERDE FACTOREN

GGZ instellingen zitten volgens de experts in een transitiefase van aanbod gericht naar vraag gestuurd denken en handelen, van gegarandeerd aanbod naar een onzekere vraag. Waarin ook het belang van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel steeds groter wordt. Daarin zal de situatie na 2017, bij de volledige integratie van de vastgoedbekostiging en het daarmee ontstaan van onderhandelbare tarieven incl. vastgoed mogelijk een grote rol spelen in de strategische positionering van vastgoed. Volgens de experts zal de rol van externe stakeholders zoals verzekeraars en banken impact hebben op de strategischere positionering en benadering van vastgoed, waarbij mogelijk eisen worden gesteld aan de minimale kwaliteit en de courantheid van het vastgoed.

6. CONCLUSIES, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvragen L t/m T over de praktijk en een reflectie op de theorie en praktijk de hoofdvraag beantwoord. Daarna worden er op basis van dit onderzoek aanbevelingen gedaan voor de sector als de wetenschap. De onderzoeksvragen met betrekking tot vragen over de context van de GGZ en de CREM theorie zijn al aan het eind van hoofdstuk twee en drie beantwoord.

6.1 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN OVER DE PRAKTIJK

Ten behoeve van de beantwoording van de hoofdvraag zijn vooraf enkele deelvragen opgesteld. De beantwoording van de deelvragen leidt mede tot de beantwoording van de hoofdvraag. Dit is hieronder uitgewerkt.

l. Op welke vastgoeddoelen wordt er gestuurd om toegevoegde waarde te creëren door middel van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel door GGZ instellingen?

GGZ instellingen sturen voornamelijk op het verlagen van kosten, het vergroten van de flexibiliteit en het beheersen van risico's.

m. Hoe worden doelstellingen geformuleerd en waarom zijn deze relevant in het bereiken van strategische doelstellingen?

Er worden onder de respondenten maar zeer beperkt concrete doelstellingen geformuleerd. Daar waar concrete doelstellingen zijn geformuleerd hebben deze betrekking op de vastgoedactiviteit waarmee bepaalde doelstellingen kunnen worden bereikt. Dit heeft voornamelijk betrekking op het reduceren van vloeroppervlaktes, wat een maatregel is voor verlagen van kosten.

n. Welke vastgoedactiviteiten worden ondernomen om de doelstellingen te bereiken?

De vastgoedactiviteiten die worden ondernomen om de vastgoeddoelstellingen te bereiken door middel van vastgoedactiviteiten zijn voor de top drie vastgoeddoelen:

- Het verminderen van vierkante meters vloeroppervlak.
- Het verkorten van huurcontracten en opzegtermijnen.
- Het introduceren van "Het Nieuwe Werken".
- Door flexibel te bouwen / in te richten.
- Het inschatten van toekomstige kasstroom risico's.
- Het adequaat beheren van de technische functionaliteit.
- Het beheersen van het bouwproces.

o. Welke Kpi's worden toegepast om de koers te volgen, te bepalen en de toegevoegde waarde inzichtelijk te maken?

Er kan worden geconcludeerd dat het toepassen van Kpi's zeer gering wordt toegepast in het sturen, volgen en uitzetten van de koers met betrekking tot het bereiken en formuleren van strategische doelstellingen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door het ontbreken van concrete strategische vastgoeddoelstellingen.

p. Welke informatie verzamelen GGZ instellingen over hun vastgoed om de prestaties van het vastgoed te monitoren?

De respondenten verzamelen voornamelijk informatie over de technische condities, ruimtegebruik en kosten per m2 BVO/locatie. Deze informatie wordt in algemene zin echter niet verzameld om sturingsinformatie te verzamelen over de prestaties van het vastgoed, maar mogelijk veelal vanuit de informatiebehoefte ten behoeve van de jaarrekening en de begroting.

q. Hoe is CREM georganiseerd

CREM wordt over het algemeen centraal gepositioneerd, veelal direct onder de RVB waar met een regelmatige frequentie aan wordt gerapporteerd. Er is wel een onduidelijkheid geconstateerd met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden van het vastgoedmanagement. De aanleiding hiertoe ligt voornamelijk in het beperkt afbakenen van taken en verantwoordelijkheden waaronder onduidelijkheid in de kosten en/of opbrengsten-verantwoordelijkheid.

r. Welke verbanden zijn er tussen GGZ instellingen op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren?

Op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde invloedsfactoren op de inhoud en uitvoering van CREM zijn verbanden waargenomen tussen instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. en instellingen met een omzet groter dan 75 mln. euro op jaar basis.

s. Zijn er verschillen in de manier hoe er inhoud en uitvoering wordt gegeven aan CREM tussen mogelijke categorieën op basis van organisatorische en portfolio gerelateerde factoren

Het blijkt dat de categorie instellingen met een omzet kleiner dan 75 mln. met evenveel intensiteit op de onderscheiden vastgoeddoelen stuurt. Verschillen uiteten zich vooral in de vastgoeddoelen: Het verbeteren van cultuur, het ondersteunen van het imago en het verhogen van de gebruikerstevredenheid. Dit is ook deels terug te zien in de informatie die men verzamelt. Het lijkt echter doordat er met evenveel intensiteit op alle doelen wordt gestuurd er een gebrek aan focus is. De mogelijke oorzaak, ligt in de beperktere capaciteit van vastgoedmanagement bij kleinere instellingen. Kleinere instellingen hebben in tegenstelling tot instellingen met een omzet groter dan 75 mln. veelal ook geen aparte vastgoedafdeling. Beide categorieën gebruiken geen of zeer beperkt Kpi's met betrekking tot vastgoed op portefeulleniveau.

t. Welke marktfactoren hebben de meeste invloed op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van GGZ instellingen?

De respondenten geven in de enquête aan dat voornamelijk de extramuralisering en de transitie naar de gemeenten, zowel voor de jeugdzorg als de WMO de grootste impact hebben. De experts verwachten dat banken en verzekeraars, een grote invloed gaan hebben op de ontwikkeling van het vastgoed en haar strategische positionering.

6.2 REFLECTIE OP THEORIE EN PRAKTIJK

Vastgoed heeft door zijn specifieke eigenschappen een grote impact op de prestaties van een organisatie. Door recente wetswijzigingen is vastgoed een strategisch bedrijfsmiddel voor GGZ organisaties geworden. De bekostiging van vastgoed zal na 2017 volledig geïntegreerd zijn in

het onderhandelbare zorgtarief. Vastgoed zal mede hierdoor steeds meer een belang gaan spelen in de ontwikkeling van duurzaam onderscheidend vermogen van GGZ instellingen. De rollen van stakeholders als verzekeraars, cliënten en banken zullen de manier waarop vastgoed bijdraagt aan de strategische positionering sterker gaan beïnvloeden en zullen zo hun weerslag hebben in de manier waarop vastgoed onderdeel uitmaakt van de strategie van GGZ instellingen.

De stelselwijzigingen die vorm geven aan de transitie naar een gereguleerde marktwerking, verdere exramuralisering en deconcentratie verlopen op dit moment zeer dynamisch voor de sector. Het treft bijna alle wetgevingen waaruit de GGZ sector wordt gefinancierd en gaat gepaard met grote bezuinigingen om de landelijke kosten aan gezondheidszorg te drukken. De onzekerheden en bezuinigingen in de sector zijn mogelijk de grootste aanleidingen waardoor GGZ organisaties momenteel door middel van vastgoed het intensiefst sturen op het verlagen van kosten, het beheersen van risico's en het vergroten van de flexibiliteit. Het zijn echter de ook meer "traditionele" vastgoeddoelen waarop door de respondenten wordt gestuurd en waarin vastgoed meer wordt beschouwd als een noodzakelijke last dan als een strategisch bedrijfsmiddel.

Vastgoed kan volgens Van der Zwart en Van der Voordt (2012) op negen onderscheiden manieren bijdragen aan de prestaties van een organisatie. Waaronder onder andere het verlagen van kosten en het beheersen van risico's. Echter kan vastgoed ook bijdragen aan de meer softere bedrijfsdoelstellingen zoals cultuur en imago. Hierop wordt door de respondenten echter maar beperkt gestuurd. Het is daarbij opmerkelijk dat in een vraaggestuurde markt, er maar beperkt wordt gestuurd op de gebruikerstevredenheid.

De vrij traditionele benadering in het sturen op vastgoed wordt ook onderschreven door het gebrek aan concrete strategische doelstellingen en daarbij horende Kpi's. De respondenten beschrijven wel kaders in hun strategisch vastgoedplan, of aandachtspunten, maar vertalen deze maar zeer beperkt in concrete doelstellingen. Door het gebrek aan strategische vastgoeddoelstellingen en Kpi's wordt er informatie verzameld die niet ontstaat vanuit het inzichtelijk maken van de prestaties van de vastgoedportefeuille, maar meer vanuit de benodigde informatie voor de begroting en de jaarrekening. Ingrepen in de vastgoedportefeuille worden dan ook voornamelijk gedreven vanuit de functionele vraag.

Het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde is echter ook niet zo gemakkelijk als dat de theorie het soms doet lijken. Het vormgeven van strategische doelstellingen en Kpi's is dan ook grotendeels maatwerk voor iedere organisatie. Daarnaast is de toegevoegde waarde van vastgoed veelal moeilijk inzichtelijk te maken, omdat de correlatie met andere strategische bedrijfsmiddelen groot is. Vastgoed heeft daarbij vaak lange economische en functionele looptijden en het risico dat er mee gemoeid gaat is vaak groot. Het sturen op vastgoed vraagt daarom ook om een lange termijn visie en focus op de markt. Vastgoed is om deze redenen ook een zeer complex bedrijfsmiddel. Het sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel, vraagt dan ook om specifieke kennis en kunde.

Hoewel er onder bestuurders mogelijk een kanteling plaats vindt van traditioneel naar strategisch vastgoedmanagement, kan op basis van dit onderzoek worden gesteld dat onder het grootste gedeelte van de respondenten de mogelijkheden voor het toevoegen van waarde door vastgoed nog niet ten volle worden benut. Vastgoed krijgt, doordat de bestuurlijke agenda andere prioriteiten heeft zoals liquiditeit, omzet en productie, nog niet de strategische aandacht

die het nodig heeft om optimaal te kunnen presteren. GGZ bestuurders zullen meer duidelijkheid moeten scheppen over welke wijze vastgoed bijdraagt aan de strategische doelstellingen van hun organisaties.

Hoewel vastgoed altijd een secundair proces zal zijn ten opzichte van de primaire processen, dient de vastgoedportefeuille de gehele organisatie en niet enkel één divisie of bedrijfsonderdeel. De gehele strategische top van een GGZ instelling zal zich bewust moeten zijn van het grensoverschrijdende specifieke karakter van vastgoed, de hoge en langdurige impact op de bedrijfseconomische resultaten en zal moeten beschikken over de benodigde kennis en kunde om door middel van vastgoed de "overall" prestaties van de organisatie te laten toenemen. Een betere afbakening van taken en verantwoordelijkheden en het op een juist niveau positioneren van vastgoedmanagement draagt bij aan het efficiënter sturen op de toegevoegde waarde. Waarbij de samenwerking tussen verschillende organisatie onderdelen zoals financiën, ICT, P&O zal moeten toenemen om de verschillende bedrijfsmiddelen en doelstellingen nog beter op elkaar af te stemmen en noodzakelijke informatie om op Kpi's te kunnen sturen te produceren.

De rol van vastgoedmanagement zal mee moeten veranderen wil vastgoed een optimale bijdrage kunnen leveren aan de strategische doelstellingen van een GGZ organisatie. Het sturen op vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel vraagt immers om andere competenties en andere rollen in de organisatie, dan onder het oude bouwregime regime nodig waren.

Zowel het bestuur als het vastgoedmanagement zullen meer moeten investeren en duidelijkheid moeten scheppen over hoe en op welke wijze vastgoed en vastgoedmanagement een bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie, ook als er geen nieuwbouw op het programma staat. De prestaties van het vastgoed en de impact op de organisatie stoppen daar immers niet. Het hebben van onvoldoende grip op de vertaling van de strategische visie naar de operationele uitvoering, onvoldoende inzicht in de toegevoegde waarde en het ontbreken van informatie over de vastgoedportefeuille, de prestaties en de bedrijfseconomische impact, leiden tot grotere risico's en gemiste kansen met betrekking tot vastgoed.

Ondanks dat de expertmeeting een grote bijdrage heeft geleverd aan de validiteit van dit onderzoek. Kan op dit moment, op basis van dit onderzoek niet worden gesteld dat resultaten en conclusies gelden voor de gehele GGZ sector.

6.3 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

De beantwoording van de praktische onderzoeksvragen en de reflectie over de onderzoeksresultaten leiden tot het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit is hieronder beschreven. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe wordt in Nederlandse GGZ instellingen gestuurd op de toegevoegde waarde van vastgoed als bedrijfsmiddel en welke verbeteringen zijn hierin mogelijk en wenselijk?

Vastgoedmanagement is bij de GGZ instellingen grotendeels centraal gepositioneerd, veelal direct onder de RVB en rapporteert daaraan op een regelmatige frequentie. Ondanks deze positionering wordt er in Nederlandse GGZ instellingen maar met beperkte doelstellingen en Kpi's veelal nog traditioneel gestuurd op vastgoed. De hoofddoelen zijn het verlagen van kosten, het vergroten van de flexibiliteit en het beheersen van risico's. Vastgoed wordt maar zeer

beperkt ingezet in het ondersteunen van de softere aspecten als imago, gebruikerstevredenheid en cultuur. De uitvoering van het verlagen van kosten en het beheersen van risico's geschiedt voornamelijk door het reduceren van vierkante meters vloeroppervlak, het verkorten van huur- en opzegtermijnen, het introduceren van nieuwe werkplek concepten en het beheersen van kasstroom risico's en sturen op de technische kwaliteit van vastgoed.

Door het ontbreken van concrete strategische doelstellingen en Kpi's wordt er weinig sturingsinformatie gedestilleerd uit de verzamelde informatie over de vastgoedportefeuille, waardoor er weinig sturing plaats vindt op de prestaties en de toegevoegde waarde beperkt inzichtelijk blijft. De noodzaak tot muteren in de vastgoedportefeuille wordt dan ook veelal ingegeven door een functionele vraag, die grotendeels ontstaat vanuit het primaire proces en wordt onderbouwd door middel van een business case op objectniveau.

Het ontbreekt mogelijk aan een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden, waardoor men moeilijk grip krijgt op het vastgoed. Het grotendeels ontbreken van duidelijke concrete doelstellingen en Kpi's en daarvan afgeleide sturingsinformatie en duidelijke taken en verantwoordelijkheden leiden tot een suboptimale bijdrage van vastgoed aan de strategische doelstellingen van GGZ instellingen.

Om vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel een optimale waarde toe te kunnen laten voegen aan de prestaties van de organisatie. Is het aan te bevelen om concrete vastgoeddoelstellingen als afgeleide van de algemene organisatie strategie en bijbehorende Kpi's te ontwikkelen en formuleren. Op basis van deze Kpi's kan essentiële informatie over de prestaties van de vastgoedportefeuille inzichtelijk worden gemaakt en op basis daarvan kan optimale sturingsinformatie worden geproduceerd. Met behulp hiervan kunnen vastgoedbesluiten worden genomen die in lijn zijn met de algehele strategie en het belang van de organisatie. Het wordt aanbevolen om vastgoedmanagement vanwege het centrale organisatie belang in een meer centrale strategische rol te positioneren waarbij taken, verantwoordelijkheden en mandaat beter zijn afgebakend. Vastgoedmanagement met voldoende competenties moet op deze wijze instaat zijn om vastgoedbesluiten te nemen die in lijn zijn met de algemene organisatie strategie, zodat vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel optimaal kan bijdragen aan de doelstellingen en algehele prestaties van de organisatie.

6.4 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen zijn opgesplitst in aanbevelingen voor het veld (bestuurders, directie, vastgoedmanagers en adviseurs binnen de GGZ Sector) en aanbevelingen voor verder wetenschappelijk onderzoek. Dit betreffen de onderzoeksvragen U en V uit paragraaf 1.2.4.

u. Zijn er aanbevelingen voor het veld om de sturing op vastgoed als bedrijfsmiddel te verbeteren?

- Formuleer concrete vastgoeddoelstellingen als afgeleide van de algemene organisatie-strategie.
- Selecteer op basis van de strategische uitgangspunten en doelstellingen, kritische prestatie velden met betrekking tot vastgoed, om vervolgens Kpi's te formuleren;
- Het formuleren van kpi's leidt tot een beter inzicht het in de benodigde sturingsinformatie.

- Creëer en prioriteer hiervoor een intensere samenwerking tussen bedrijfsonderdelen die andere bedrijfsmiddelen besturen. Met als doel essentiële sturingsinformatie en rapportages te produceren.
- Positioneer vastgoedmanagement in een meer centrale rol in de organisatie waarbij uitbreiding van de taken van vastgoedmanagement naar een strategisch niveau essentieel is.
- Zorg voor een betere afbakening van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot vastgoedbesluiten op strategisch en tactisch niveau.
- Zorg dat het benodigde kennisniveau dat noodzakelijk is om verder te professionaliseren en vastgoed strategischer te besturen en positioneren aanwezig is.

v. Zijn er aanbevelingen voor de wetenschap voor de verdere ontwikkeling in de theorie en begripsvorming over het sturen op vastgoed als bedrijfsmiddel in de GGZ?

- Een onderzoek onder bestuurders in de GGZ naar de visie over vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel, als aanvulling en vergelijking op dit onderzoek.
- Een onderzoek onder stakeholders in de GGZ onder andere banken en zorgverzekeraars naar hun visie over de strategische inzet van vastgoed in de GGZ.
- Een vergelijkbaar onderzoek na de introductie van volledig integrale tarieven in 2017 om te onderzoeken of de strategische positionering van vastgoed is veranderd.
- Het ontwikkelen van algemene Kpi's voor vastgoed die in relatie staan tot algemene doelstellingen van GGZ organisaties.
- Een multiple casestudie onder GGZ organisaties met een "actief" en "passief" CREM beleid, waarin verschillen tussen beide vastgoedorganisaties en vastgoedprestaties inzichtelijk kunnen worden gemaakt.
- Verder onderzoek naar de effectieve bijdrage van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel blijft noodzakelijk.

7. REFLECTIE OP HET ONDERZOEKSPROCES

In de reflectie is een terugblik gegeven op het onderzoeksproces. Hierin wordt het proces in het algemeen, de steekproef en de methoden besproken.

Het doel van het onderzoek was om te onderzoeken op welke wijze GGZ instellingen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel en waar mogelijk te komen tot verbetervoorstellen ten behoeve van de professionalisering van Corporate Real Estate Management in de GGZ sector. Hiervoor is op basis van theorieën over CREM een theoretisch raamwerk gemaakt, dat als onderlegger gold voor het opstellen van vragen in de toegepaste onderzoeksmethoden.

De toegepaste onderzoeksmethoden, zijnde de enquête, de interviews en de expertmeeting, hebben achtereenvolgens plaats gevonden. Ten aanzien van de enquête, was ik van mening dat de vraagstellingen in de enquête vrij duidelijk waren. Ik had echter de vraagstellingen meer moeten concretiseren en mogelijk meer tekst en uitleg moeten geven bij de vragen. Ik denk dat het kennisniveau over CREM, CREM doelstellingen en meetmethoden over de toegevoegde waarde als Kpi's, niet hoog genoeg is onder een deel van de respondenten, om delen van de vragen zonder nadrukkelijke instructie, zonder bias in te vullen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vragen over de Kpi's. Echter ook hier hadden respondenten de mogelijkheid om een ander antwoord te geven dan de opties in de meerkeuze vraag. Toch is hier maar zeer beperkt gebruik van gemaakt. Ik had er ook voor kunnen kiezen om de Kpi's concreter te formuleren, zoals €/m² of omzet/m² echter uit literatuuronderzoek, komt men al snel op zo'n tientallen, zo niet honderden Kpi's voor vastgoed. Het is de vraag of hierdoor sneller inzichtelijk was geworden of Kpi's maar zeer beperkt worden toegepast. Het had ook kunnen zijn dat men, simpel enkele Kpi's had aangevinkt en dat daarmee het beeld van de Kpi's, door ze zo concreet op te nemen, direct voor waar was aangenomen en het probleem over de Kpi's niet tot uiting was gekomen. De vraag die ik achteraf in de enquête nog graag had willen stellen was om bij de vastgoeddoelen aan te geven welke SMART doelstellingen de respondenten daarbij hadden. Ik ben van mening, dat het ontbreken van deze doelstellingen direct veel inzichtelijker was geworden. Als ik achteraf terug kijk op het ontwerp van de enquête, dan lag er een grote tijdsdruk. Ik wilde de enquête voor de zomervakantie online hebben geplaatst. Zodat respondenten twee maanden de gelegenheid hadden te reageren. Achteraf blijkt dat de meeste respondenten binnen één á twee dagen na de oproep reageren en een dergelijke periode helemaal niet noodzakelijk is. Ik had gerust, anderhalve maand langer kunnen werken aan het theoretisch raamwerk, de onderzoeksvragen en daarmee de vragen voor de enquête. Niet dat ik veel andere vragen had gesteld. Ik ben zelf van mening dat de vragen in de enquête juist zijn, echter door ze misschien nog beter te formuleren en te voorzien van tekst en uitleg, had er mogelijk minder bias gezeten in de enquêteresultaten.

Het afnemen van de interviews, verliep in het begin vrij moeizaam. Ik had achteraf gezien meer tijd moeten nemen tussen het krijgen van een beter inzicht in de data vanuit de enquête en mijn vragen meer moeten richten op de top drie vastgoeddoelen en de concretisering daarvan. Echter hier speelde tijdsdruk een vrij grote rol. Anderzijds was het soms ook lastig om de interviews af te nemen, omdat de begripsvorming van CREM niet bij alle respondenten voldoende aanwezig was, om voldoende informatie in te winnen.

De expertmeeting heeft een zeer cruciale rol gespeeld in mijn onderzoeksproces. Hoewel ik in eerste instantie niet zeker wist of ik het qua planning ging redden om een expertmeeting te organiseren, heeft het uiteindelijk een zeer grote bijdrage geleverd aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Ik ben daarnaast van mening dat door een tweede ronde van interviews na de expertmeeting, de onderzoeksgegevens nog betrouwbaarder waren geweest, echter dit was qua tijdsschema niet haalbaar.

Qua respons ben ik van mening dat door twee oproepen, het gebruik maken van het ledenbestand van GGZ Nederland, de medewerking van GGZ Nederland en het vragen tot deelname via verschillende netwerken in het veld, er alles aan is gedaan om de respons zo groot mogelijk te krijgen. Er is gekozen om het onderzoek anoniem uit te voeren, zodat respondenten de vrijheid hadden om in openheid deel te nemen aan het onderzoek, waardoor onderzoeksresultaten minder bias zouden bevatten. Het nadeel ervan is dat oproepen tot deelname niet persoonlijk geadresseerd kunnen worden en daardoor niet gevolgd kunnen worden wie reeds wel en wie reeds niet deel heeft genomen aan het onderzoek. Dit had mogelijk het responspercentage kunnen verhogen. Ondanks dat het responspercentage en de verhouding onder de respondenten te laag is om onderzoeksresultaten te kunnen generaliseren, ben ik van mening dat op basis van deze respons er wel een algemeen beeld is ontstaan van de wijze waarop GGZ instellingen sturen op de toegevoegde waarde van vastgoed, welke verbeteringen zij kunnen aanbrengen in hun eigen CREM proces om vastgoed effectiever te besturen en de toegevoegde waarde te optimaliseren. Instellingen kunnen aan de hand van de vrij uitgebreide beschrijving van het CREM proces, zichzelf goed spiegelen aan de onderzoeksresultaten en de aanbevelingen, om te bepalen waar zij nog willen investeren om het proces te optimaliseren.

8. LITERATUURLIJST

- Aan de Stegge, C. (2004, februari). *De historische ontwikkeling van de Nederlandse psychiatrisch verpleegkundige zorg*. Opgeroepen op juli 28, 2014, van Het oude gesticht: <http://www.hetoudegesticht.com/de-historische-ontwikkeling-van-de-nederlandse-psychiatrisch-verpleegkundige-zorg/>
- Appel-Meulenbroek, R., Gordon Brown, M., & Ramakers, Y. (2010). Paper presented at the ERES 2010 conference in Milan. *Strategic alignment of Corporate Real Estate*. Eindhoven: TU Eindhoven.
- Bakker, C. t. (2009). *Geld voor GGZ, De financiering van de geestelijke gezondheidszorg en de invloed van geld op de zorgpraktijk (1884-1984)*. Amsterdam: Amsterdam University Press .
- Binneveld, J., & Lieburg, M. (1978). De eerste psychiatrische revolutie in Nederland; een revolutie die niemand wilde. *TIJDSCHRIFT VOOR PSYCHIATRIE*, 20(1), 517 - 534.
- Blok, G. (2006). *De vermaatschappelijking van de Nederlandse psychiatrie*. Opgeroepen op augustus 5, 2014, van Historisch nieuwsblad: <http://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/6774/de-vermaatschappelijking-van-de-nederlandse-psychiatrie.html>
- Boot, J., & Knapen, M. (2005). *De Nederlandse gezondheidszorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Brink Groep. (2012, maart 13). *Zorgvastgoed, een rem of een kans voor uw dienstverlening?* Opgeroepen op augustus 31, 2014, van Brinkgroep: <http://www.brinkgroep.nl/management-advies/actueel/nieuws/730-zorgvastgoed-een-rem-of-een-kans-voor-uw-dienstverlening>
- Brounen, D. (2013, maart). Vastgoed een dure bijzaak. *Service magazine, Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven*, 20(2), 28-30.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014, mei 14). *CBS: Laagste groei zorguitgaven*. Opgeroepen op juli 24, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/D166FF88-67E5-4B9B-8B75-64680B93DFE7/0/pb14n031.pdf>
- College Bouw Zorginstellingen. (2005). *Strategische positie vastgoed, rapportnummer 548*. Utrecht: College Bouw Zorginstellingen.
- College Bouw Zorginstellingen. (2006). *Vastgoedbeheer in de GGZ*. Utrecht: College Bouw Zorginstellingen.
- College bouw zorginstellingen. (2010). *Rekening, Jaarverlag 2009, Ontwikkelingen in de zorgbouw: artikelen van (oud)medewerkers*. Culemborg: Twin Media bv.
- Culter, D. M. (2002). Equality, Efficiency, and Market Fundamentals: The Dynamics of International Medical-Care Reform. *Journal of Economic Literature*, 40(3), 881-906.

- De Jonge, H. (2007). Introduction. In G. Dewulf, P. Krumm, & H. de Jonge, *Successful Corporate Real Estate Strategies* (pp. 17-26). Nieuwegein: ARKO publishers.
- De Puy, L., & Van der Schaaf, P. (2007). Managing a Corporation's Real Estate Portfolio. In G. Dewulf, P. Krumm, & H. De Jonge, *Successful Corporate Real Estate Strategies* (pp. 85-98). Nieuwegein: ARKO Publishers.
- De Vries, J. (2007). *Presteren door vastgoed*. Delft: Eburon.
- De Winter, P. (2013). De vastgoedbom. *Lucide*(4), 15-19.
- Den Heijer, A. (2011). *Managing the university campus: Information to support real estate decisions*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Dewulf, G., Krumm, P., & De Jonge, H. (2007). *Successful corporate real estate strategies*. Nieuwegein: ARKO publishers.
- Dolhuys. (z.j). *Wonen en de Psychiatrie*. Opgeroepen op augustus 12, 2014, van het Dolhuys: http://www.hetdolhuys.nl/media/exhibition/17/exhibition_file/informatie-over-wonen-in-de-psychiatrie.pdf
- Economisch Instituut voor de Bouw. (2012). *Bouwen voor de zorg*. Amsterdam: EIB.
- Edwards, E., & Ellison, L. (2004). *Corporate Property Management*. Oxford: Blackwell.
- Fritzsche, C., Hoepel, H., Kaper, L., & Van Ommeren, A. (2005). *Huisvesting is strategisch goed*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Gale, J., & Case, F. (1989). A Study of Corporate Real estate Resource Management. *The journal of real estate research*, 4(3), 23-34.
- GGZ Nederland. (2009). *Naar herstel en gelijkwaardig burgerschap*. Amersfoort: GGZ Nederland.
- GGZ Nederland. (2013). *GGZ Sector*. Opgeroepen op augustus 7, 2014, van GGZ Nederland: <http://www.ggznederland.nl/pagina/ggz-sector>
- GGZ Nederland. (2014). *Sectorrapport ggz 2012*. Amersfoort: GGZ Nederland.
- Hoendervanger, J., Van der Voordt, T., & Wijnja, J. (2012). *Huisvestingsmanagement van strategie tot exploitatie*. Groningen: Noordhoff.
- Hoepel, H., Visser, S., & De Vries, J. (2009). *Zorgvastgoedmonitor 2008*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Holfert, E., & Villamilde, M. (2011). *Corporate Real Estate Management Practices in Sweden*. Stockholm: Thesis KTH Architecture and Build Environment.
- Klijn, A. (2007). *Vijverdal Maastricht, Biografie van een gebouw 1969-2007*. Hilversum: Verloren.

- Landelijk Platform GGZ. (2012, juni 18). *BESTUURLIJK AKKOORD TOEKOMST GGZ*.
Opgeroepen op november 2014, 5, van Landelijk Platform GGZ:
<http://www.platformggz.nl/lpggz/download/lpggz-reacties-persberichten-rapporten-etc/bestuurlijk-akkoord-ggz-18-06-2012.pdf>
- Marketcheck. (2014). *Bereken steekproef*. Opgeroepen op oktober 10, 2014, van Marketcheck:
<https://nl.checkmarket.com/marktonderzoek-hulpbronnen/steekproefgrootte-berekenen/>
- McDonagh, J. (2002). Seventh PRRES Conference. *Measuring Corporate Real Estate Asset Management Performance* (pp. 1-22). Canterbury: Lincoln University.
- McKinsey & Company. (2014, juli). *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results*. Opgeroepen op september 1, 2014, van Insights & Publications :
http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabiltystrategic_worth_mckinsey_global_survey_results
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2005, maart 8). *Vereenvoudiging van het stelsel van overheidsbemoeienis met het aanbod van zorginstellingen (Wet toelating zorginstellingen)*. Opgeroepen op januari 10, 2014, van officiële bekendmakingen:
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27659-118.html>
- Mondriaan. (2014). *Meer over Mondriaan*. Opgeroepen op september 1, 2014, van Mondriaan:
<http://www.mondriaan.eu/nl/over-mondriaan/meer-over-mondriaan>
- Mondriaan. (2014). *Mondriaan locaties*. Opgeroepen op oktober 11, 2014, van Mondriaan:
<http://www.mondriaan.eu/nl/service-contact/locaties>
- Muntinga, M. (2009). *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*. Deventer: Kluwer.
- Nourse, H., & Roulac, S. (1993). Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. *The Journal of Real Estate Research*, 8(4), 475-494.
- NPC. (2009). *Vastgoed en huisvesting GGZ*. Zeist: Kerckebosch.
- Ong, F. (2011). *Strategisch vastgoedmanagement in de GGZ Sector*. Delft: Afstudeerscriptie TU Delft.
- Openstreetmap. (z.j.). *Openstreetmap*. Opgeroepen op oktober 11, 2014, van Openstreetmap: <http://www.openstreetmap.org>
- Pittman, R., & Parker, J. (1989). A Survey of Corporate Real Estate Executives on Factors influencing Corporate Real Estate Performance. *The Journal of Real Estate Research*, 4(3), 107-119.
- Plomp, J. (2007, maart/april). Marktwerving in de zorg, vier voorwaarden voor succes. *Management & Organisatie*(2), 180-189.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2013, september 26). *Totale zorguitgaven*. Opgeroepen op augustus 31, 2014, van Zorgbalans:
<http://www.gezondheidszorgbalans.nl/kosten/zorguitgaven/totale-zorguitgaven/>

- Rijksoverheid. (2014). *Hervorming langdurige zorg*. Opgeroepen op Augustus 28, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hervorming-langdurige-zorg/veranderingen-in-de-langdurige-zorg>
- Scheafers, W. (1999). Corporate Real Estate Management: Evidence from German Companies. *JOURNAL OF REAL ESTATE RESEARCH*, 17(3), 301-319.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Skipr. (2012, november 12). *PwC sloeg alarm bij Zonnehuizen*. Opgeroepen op juli 16, 2014, van Skipr: <http://www.skipr.nl/actueel/id12777-pwc-sloeg-alarm-bij-zonnehuizen.html>
- Trimbos Instituut. (2011, februari 11). *GGZ in het zorgstelsel*. Opgeroepen op augustus 28, 2014, van Trimbos Instituut: <http://www.trimbos.nl/onderwerpen/feiten-cijfers-en-beleid/ggz/financiering-van-de-ggz/de-ggz-in-het-zorgstelsel>
- Trimbos Instituut. (2012). *Trendrapportage GGZ 2012, Deel 1: Organisatie, structuur en financiering, Ambulantisering*. Utrecht: Trimbos Instituut.
- Trimbos instituut. (2013). *Landelijke Monitor Intramurale GGZ, Eerste meting 2012*. Utrecht: Trimbos instituut.
- Uittenbogaard, L., & Veldman, H. (2013). *Strategie en vastgoed*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Van Balrikom, J. (2010). *Deinstitutionalisering*. Opgeroepen op augustus 2014, 18, van Jan van Balrikom: <http://www.janvanblarikom.nl/nl/artikelen/psychiatrie-en-wonen/deinstitutionalisering>
- Van der Zwart, J., & Van der Voordt, T. (2012). Sturen op de toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed. *Real Estate Zorgvastgoed*, 15(80), 36-40.
- Van Looveren, A. (2007). *INZICHT IN AANBOD*. Rotterdam: Afstudeerscriptie TU Delft.
- Vastgoed zal heel wat instellingen de kop kosten. (2013). Stelling: Vastgoed zal heel wat instellingen de kop kosten. *Lucide*, 2013(4), 11.
- Vastgoedmarkt. (2011, november 25). *Zonnehuizen verkoopt vastgoed*. Opgeroepen op juli 16, 2014, van Vastgoedmarkt: <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2011/11/22/Zonnehuizen-verkoopt-vastgoed>
- Veale, P. (1989). Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline. *The Journal of Real Estate Research*, 4(3), 1-22.
- Zeckhauser, S., & Silverman, R. (1983). Rediscover your Company's Real Estate. *Harvard Business Review*, 111-117.
- Zuurbier, J., & Hartmann, F. (2010). *Integraal besturen in de zorg*. Amsterdam: Elsevier gezondheidszorg.

9. BIJLAGEN

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST ONLINE ENQUÊTE

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

1.

Deze enquête behoort tot een onderzoek naar de strategische sturing op vastgoed door GGz instellingen, met intramurale zorg. Indien uw instelling geen intramurale zorg levert is het onderzoek niet op u van toepassing. We proberen middels dit onderzoek een beeld te schetsen van de huidige praktijk in relatie tot de theorie over strategisch vastgoedmanagement.

U kunt deze enquête indien wenselijk anoniem invullen. Indien u een korte terugkoppeling wenst te ontvangen op basis van de door u ingevulde gegevens kunt u aan het einde van de enquête uw N.A.W. gegevens achter laten. In mogelijke publicaties zullen op basis van de verkregen informatie uit deze enquête geen personen en of namen van instellingen worden gepubliceerd. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld.

Het invullen van de enquête neem circa 15 min in beslag.

De opbouw van de vragenlijst is hieronder weergegeven.

Vraag 1 t/m 3 betreffen uw persoonlijke achtergrond. U bent niet verplicht deze vragen te beantwoorden.

Vraag 4 t/m 17 betreffen uw organisatie. Deze vragen gaan met name over de omvang van uw organisatie en over de wijze waarop vastgoed is georganiseerd binnen uw organisatie.

Vraag 18 t/m 24 betreffen uw vastgoedstrategie. Deze vragen gaan met name over op welke doelen en informatie u stuurt in uw vastgoedportefeuille.

Vraag 25 t/m 30 betreffen de gegevens/informatie waarop u stuurt over uw vastgoedportefeuille.

Vraag 31 t/m 32 betreffen trends en ontwikkelingen.

Vragen 33 t/m 35 betreffen interesse in verder onderzoek.

Wij willen u vooraf hartelijke bedanken voor uw medewerking.

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

2. Uw achtergrond

1. Wat is uw functie?

2. Hoeveel jaar ervaring heeft u in het Corporate Real Estate management/strategisch vastgoedmanagement

☐ 0-5

☐ 6-10

☐ 10-15

☐ 16-20

☐ 20+

☐ Geen

3. Wat is uw achtergrond?

☐ Technisch

☐ Financieel

☐ Juridisch

☐ Vastgoed

Anders namelijk (geef nadere toelichting)

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

3. Uw organisatie

***4. In welke circuit is uw instelling werkzaam? Meerdere antwoorden mogelijk.**

☐ Volwassenenzorg/ouderenzorg

☐ Kinderen en Jeugdigen

☐ Verslavingzorg

☐ Forensisch

☐ RIBW

***5. Wat was de omzet in euro's over het boekjaar 2013 van uw organisatie?**

☐ < 75.000.000

☐ 75.000.0001 - 100.000.000

☐ 100.000.001 - 125.000.000

☐ 125.000.001 - 150.000.000

☐ > 150.000.000

***6. Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie in fte?**

☐ < 500 fte

☐ 501-1000 fte

☐ 1001-1500 fte

☐ 1501-2000 fte

☐ > 2000 fte

☐ Onbekend

***7. Heeft uw organisatie een aparte vastgoedafdeling?**

☐ Ja

☐ Nee

***8. Wat is de omvang van de vastgoedportefeuille van uw organisatie in m2 BVO?**

☐ < 75000 m2

☐ 75001-100000 m2

☐ 100001-125000 m2

☐ 125001-150000 m2

☐ > 150000 m2

☐ Onbekend

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

*** 9. Wat is de omvang van de vastgoedportefeuille van uw organisatie in aantal gebouwen?**

☐ < 25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ > 55

☐ Onbekend

*** 10. Wat is de omvang van de vastgoedportefeuille van uw organisatie in boekwaarde in euro's (d.d. 1-1-2013)**

☐ < €50.000.000

☐ €50.000.001 - €75.000.000

☐ €75.000.001 - €100.000.000

☐ €100.000.001 - €125.000.000

☐ > €125.000.000

☐ Onbekend

*** 11. Hoe is de verhouding huur / eigendom in procenten %? De som van het antwoord moet uitkomen op 100 (indien onbekend vul in 100, in het tekstvak "onbekend").**

% Huur	
% Eigendom	
Onbekend	

*** 12. Wat zijn de exploitatiekosten van uw vastgoedportefeuille op jaarbasis als percentage van de totale omzet?**

☐ < 10%

☐ 11%-15%

☐ 16%-20%

☐ > 20%

☐ Onbekend

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

* 13. Hoe is het vastgoedmanagement georganiseerd in uw organisatie?

☐ Centraal

☐ Decentraal

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

* 14. Aan wie rapporteert de vastgoedafdeling?

☐ Raad van Bestuur

☐ Directie serviceorganisatie/bedrijf

☐ Financieel directeur

☐ HEAD

☐ Facility management

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

--

15. Hoe vaak rapporteert de vastgoedafdeling?

☐ Per maand

☐ Per kwartaal

☐ Per halfjaar

☐ Per jaar

☐ Niet

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

--

* 16. Is de vastgoedafdeling enkel verantwoordelijk voor de gemaakte kosten of ook voor de opbrengsten?

☐ Alleen kosten

☐ Kosten en opbrengsten

☐ Geen van beide

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

* 17. Hanteert uw organisatie interne huurprijzen? Zo ja welke soort?

☐ ~~namelijk~~ Markthuur

☐ ~~ijedmm~~ Kostprijsdekkende huur

☐ ~~ijedmm~~ Huur gebaseerd op boekwaarde

☐ ~~ijedmm~~ Een combinatie van de bovenstaande

☐ ~~ijedmm~~ Geen interne huur / doorbelasting van toepassing

☐ ~~namelijk~~ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

4. Strategie

18. Heeft uw organisatie een strategisch vastgoedplan?

☐ Ja

☐ Nee

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

*** 19. Hoe vaak wordt het strategisch vastgoedplan herzien?**

☐ Jaarlijks

☐ 2 jaarlijks

☐ 3 jaarlijks

☐ 4 jaarlijks

☐ 5 jaarlijks of langer

☐ Onbekend

☐ N.v.t. (geef nadere toelichting)

	5
	6

*** 20. Welke termijn bestrijkt het strategisch vastgoedplan**

☐ < 3 jaar

☐ 3 - 5 jaar

☐ 6- 10 jaar

☐ > 10 jaar

☐ Onbekend

☐ N.v.t. (geef nadere toelichting)

	5
	6

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

* 21. In welke mate stuurt uw organisatie op de volgende strategische vastgoeddelen?

	Niet	Vrijwel niet	Enigszins	Intensief	Prioriteit
Het stimuleren van innovatie	☐	☐	☐	☐	☐
Het verlagen van kosten	☐	☐	☐	☐	☐
Het ondersteunen van imago	☐	☐	☐	☐	☐
Het beheersen van risico's	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van de productiviteit	☐	☐	☐	☐	☐
Het verhogen van gebruikerstevredenheid	☐	☐	☐	☐	☐
Het verbeteren van cultuur	☐	☐	☐	☐	☐
Het optimaliseren van flexibiliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Het vergroten van financieringsmogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐

* 22. Investeert uw organisatie in duurzaamheid?

Niet	Vrijwel niet	Enigszins	Intensief	Prioriteit
☐	☐	☐	☐	☐

* 23. Heeft u voldoende toegang of bent u betrokken bij de strategievorming van uw organisatie? en kent u haar doelstellingen?

Niet	Vrijwel niet	Enigszins	Intensief	Prioriteit
☐	☐	☐	☐	☐

* 24. Bent u van mening dat uw strategische beslissers vastgoed voldoende meewegen in hun strategische overwegingen?

Niet	Vrijwel niet	Enigszins	Intensief	Prioriteit
☐	☐	☐	☐	☐

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

5. Vastgoedinformatie

25. Verzamelt u centraal informatie over uw vastgoedportefeuille en zo ja welke? Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Technische Conditie ten behoeve van meerjaren onderhoudsbegrotingen
- ☐ Ruimte gebruik per functie / huisvestingstypologie
- ☐ Gebruikerstevredenheid
- ☐ Effectief gebruik (Bezettingsgraad, leegstand e.d.)
- ☐ Kosten per m2 BVO
- ☐ Kosten per locatie
- ☐ Marktwaaarde
- ☐ Boekwaarde
- ☐ Vervangingswaarde
- ☐ Energieverbruik
- ☐ Productiviteit
- ☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

*26. Op welke van de onderstaande soort prestatie indicatoren stuurt uw organisatie op het gebied van vastgoed? Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Efficiëntie (bijvoorbeeld: Bezettingsgraad, aantal m2 per medewerker/cliënt/patiënt e.d)
- ☐ Duurzaamheid (bijvoorbeeld: Energieverbruik, energielabel score, BREAAAM score)
- ☐ Kosten (Bijvoorbeeld: Investeringskosten, exploitatiekosten, facilitairekosten, TCO per medewerker/Fte/werkplek)
- ☐ Financiële ratios (Bijvoorbeeld: Winst en omzet per m2, omzet/huisvestingskosten, winst/ huisvestingskosten)
- ☐ Waarden (Bijvoorbeeld: Huurwaarden, marktwaaarde, waardeontwikkelingen)
- ☐ Eigendomsverhoudingen (bijvoorbeeld: Huur/eigendom)
- ☐ Tevredenheid (bijvoorbeeld cliënt of gebruikerstevredenheid)
- ☐ Onbekend
- ☐ Geen

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

27. Indien u in de voorafgaande vraag een of meerdere antwoorden heeft aangekruist, kunt u hieronder aangeven wat de belangrijkste prestatie indicatoren voor uw organisatie op het gebied van vastgoed zijn?

U bent niet verplicht alle 5 de antwoordvelden te gebruiken.

Prestatie indicator 1	
Prestatie indicator 2	
Prestatie indicator 3	
Prestatie indicator 4	
Prestatie indicator 5	

***28. Hanteert u ook benchmark gegevens voor het bepalen van de prestaties van uw vastgoedportefeuille?**

☐ Ja

☐ Nee

☐ Onbekend

Indien ja, welke? (geef nadere toelichting)

	5
	6

***29. Hoe vaak evalueert uw organisatie de prestaties van de vastgoedportefeuille op basis van de prestatie indicatoren?**

☐ Per maand

☐ Per kwartaal

☐ Per halfjaar

☐ Per jaar

☐ Niet

☐ Geen prestatie indicatoren

☐ Onbekend

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

*** 30. Stelt uw organisatie een businesscase op t.b.v. vastgoedinvesteringen? Zo ja vanaf welk investeringsbedrag doet u dat?**

☐ Ja

☐ Nee

Indien ja, vanaf welk Investeringsbedrag?

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

6. Trends en ontwikkelingen

*** 31. Hoe ziet u de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille in de komende 5 jaar?**

☐ Groei

☐ Stagnatie

☐ Krimp

☐ Anders namelijk (geef nadere toelichting)

	5
	6

32. Welke trends hebben volgens u de meeste invloed op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille?

	5
	6

Onderzoek GGz instellingen naar de sturing op vastgoed

7. Persoonlijke gegevens en verder onderzoek

33. Indien u een beknopte schriftelijke analyse wilt ontvangen van uw organisatie, kunt u hieronder uw persoonlijke gegevens invullen.

Naam	
Adres	
Telefoonnummer	
Email	

34. Wij zijn mogelijk benieuwd naar uw vastgoedorganisatie n.a.v. uw antwoorden. Zou u bereid zijn voor een persoonlijk gesprek n.a.v. deze enquête? Zo ja met wie mogen wij daarover contact opnemen?

Naam	
Adres	
Telefoonnummer	
E-Mail	

35. Voor een diepgaander onderzoek zijn wij geïnteresseerd naar de wijze waarop GGz instellingen vorm geven aan hun strategisch vastgoedplan. Zou u bereid zijn om uw strategisch vastgoedplan met ons te delen? Zo ja met wie mogen wij daarover contact opnemen?

Naam	
Adres	
Telefoonnummer	
Email	

Dit is het einde van de enquête. Hartelijk bedankt voor uw medewerking.

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST TELEFONISCHE INTERVIEWS

1- Met betrekking tot vraag V21 uit de enquête:

U heeft in de enquête prioriteiten gegeven aan vastgoeddoelen waarop u stuur. Kunt u aangeven voor de doelen die u als prioriteit heeft gekenmerkt: Hoe op deze doelen stuur? Bijvoorbeeld aan de hand van een waarde waarop u stuur of waar u specifiek op sturt tijdens projecten of het opstellen van programma's van eisen e.d.?

2- Met betrekking tot vraag V21 uit de enquête:

Staan deze doelen ook expliciet vermeld in uw strategisch vastgoedplan?

3- Met betrekking tot vragen V26 en V27 uit de enquête:

U heeft in de enquête aangegeven op verschillende prestatie indicatoren te sturen in uw vastgoedportefeuille. Kunt u aangeven welke indicatoren het meest relevant zijn voor het sturen op de hiervoor benoemde geprioriteerde vastgoeddoelen? En waarom deze relevant zijn voor uw organisatie?

4- Met betrekking tot vraag V25 uit de enquête:

U heeft in de enquête aangegeven informatie te verzamelen over uw vastgoedportefeuille. Kunt u aangeven welke informatie het meest relevant is voor het sturen op de hiervoor benoemde geprioriteerde vastgoeddoelen en prestatie indicatoren?

5- Met betrekking tot vraag V30 uit de enquête:

Indien u heeft aangegeven vanaf een bepaald bedrag een businesscase op te stellen t.b.v. vastgoedinvesteringen. Voor welke investeringen doet u dat? Bijvoorbeeld alleen bij nieuwbouw of ook bij renovaties of instandhoudingsprojecten?

6- Kunt u tot slot aangeven hoeveel fte's uw vastgoedorganisatie betreft?

BIJLAGE 3: VRAGENLIJST EXPERTS

- 1- Op basis van de dataanalyse lijken de vastgoeddoelen waarop wordt gestuurd en daarmee de toegevoegde waarde vrij duidelijk. Waarom worden er dan geen concrete doelstellingen beschreven?
- 2- Waarom blijft het vraagstuk over de Kpi's zo onduidelijk? 80% van de respondenten geeft in de enquête aan Kpi's te hanteren met betrekking tot kosten, echter werden deze tijdens de interviews niet waargenomen.
- 3- Sommige respondenten geven aan het formuleren van Kpi's lastig te vinden, de opmerking: "Wanneer ben je dan efficiënt" is een aantal keren genoemd tijdens de interviews. Dat het formuleren van Kpi's niet gemakkelijk is, is begrijpelijk, maar uit de data lijkt er eerder sprake van een onduidelijkheid. Is er een gebrek aan benchmark materiaal nu het CBZ is opgeheven, waaraan respondenten zich kunnen meten?
- 4- Wat betreft de informatie die respondenten verzamelen over de prestaties van hun vastgoedportefeuille wordt aangegeven dat de respondenten: boekwaarden (100%), technische condities (95%), ruimte gebruik (90%), kosten per m2 BVO (80%), kosten per locatie (70%) verzamelen. Waardoor komt het dat het lijkt alsof er grote hoeveelheden informatie wordt verzameld er toch zo beperkt wordt gestuurd op basis van deze informatie?
- 5- Er is de respondenten gevraagd of ze verantwoordelijk zijn voor alleen kosten of voor kosten en opbrengsten. Beide vragen lijken plausibel te zijn beantwoord, echter indien de antwoorden met elkaar worden vergeleken wordt het heel onduidelijk. Kunnen jullie aangeven waarom dit niet leidt tot heldere antwoorden?
- 6- Denken jullie dat vastgoed steeds meer van belang zal zijn in de concurrentie- positie van GGZ instellingen en waarom denk je dat? Bijvoorbeeld in relatie tot cliënten, de zorgverzekeraar, zorgkantoor en bijvoorbeeld de gemeenten?