

Integrale methodiek voor een afgewogen
investeringsbeslissing

HET NIEUWE WERKEN: HOE PRESTEERT UW VASTGOEDPORTEFEUILLE?

Het Nieuwe Werken (HNW) is een denkrichting geworden voor een verscheidenheid aan werk- en werkplekinnovaties. Deze roep om vernieuwing vraagt om intensieve samenwerking tussen uiteenlopende disciplines en is daarmee een uitdagend programma om succesvol te implementeren. Wie op internet gaat zoeken op HNW, wordt daarbij overspoeld met blogs, fora en opiniestukken van 'specialisten' die het thema voortdurend van een nieuwe context voorzien. In de praktijk maakt dit gebrek aan eenduidigheid het lastig om de discussie over HNW te objectiveren en om tot concrete plannen te komen

Esther Roelofs en Ineke Lenssen

In deze dynamische context krijgen facility managers en vastgoedprofessionals de vraag accurate vastgoedinformatie aan te leveren om beslissers te helpen bij de keuze HNW in te voeren of hier (voorlopig) van af te zien. Zij moeten de gevolgen schetsen voor de vastgoedportefeuille als wordt besloten HNW in te voeren. Kunnen de ogenschijnlijke besparingspotentiëlen van 20 tot 30 procent daadwerkelijk worden gerealiseerd? Zijn de gebouwkwaliteiten voldoende om het concept te laten slagen? En welke investeringen zijn daar dan eerst voor nodig?

Om antwoord te kunnen geven op deze vragen, moet men inzicht hebben in de ruimtelijke, financiële en organisatorische consequenties bij besluit tot invoering. Dit kan door in een vroeg stadium de uitgangspunten van het nieuwe huisvestingsconcept te projecteren op de portefeuille en zo systematisch vast te stellen welke gebouwen voldoende potentie hebben om te worden aangepast aan de eisen van HNW. Het beoordelen van deze geschiktheid vraagt om een integrale aanpak, waarin functionele, ruimtelijke, technische, financiële en organisatorische randvoorwaarden worden belicht.

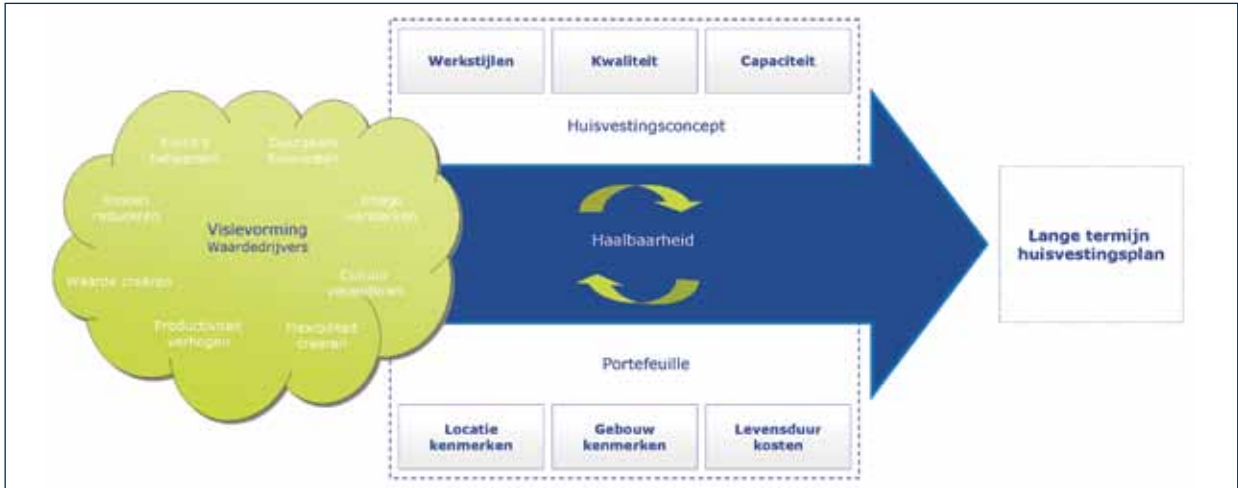
HNW: maatregel of middel?

Organisaties zetten steeds vaker huisvesting in als middel om de strategie van de organisatie te ondersteunen.

Waar vanaf eind jaren '80 veelal de term 'kantoorinnovatie' werd gebruikt voor nieuwe manieren van werken in de kantooromgeving, staat nu 'Het Nieuwe Werken' in de schijnwerpers. Belangrijkste veranderingen ten opzichte van de periode hiervoor is de verschuiving naar nog meer vrijheid in de inrichting van het eigen werk, meer werken op afstand en de inzet van nieuwe media.

Bij HNW staat voor facility managers en vastgoedprofessionals de vraag centraal hoe een gebouw met bijbehorende voorzieningen het best kan worden ingezet voor de organisatie en haar medewerkers. Huisvesting kan onder meer worden ingezet om de productiviteit te verhogen, het imago te verstevigen, gewenst gedrag en cultuur te stimuleren en de exploitatiekosten beter te beheersen. De voorzieningen moeten worden afgestemd op de activiteiten van het individu en de organisatie. Dit betekent dat in de ontwikkeling van huisvestingsconcepten de (werk-)processen en cultuur centraal moeten staan, waarbij de gewenste manier van werken het uitgangspunt is.

In de praktijk zien we dat elke organisatie eigen beweegredenen heeft om invoering van HNW te overwegen. Waar voor de ene gebruiker kostenbesparing de belangrijkste drijfveer is, zoekt een andere gebruiker ook naar mogelijkheden om HNW in te zetten als marketinginstrument

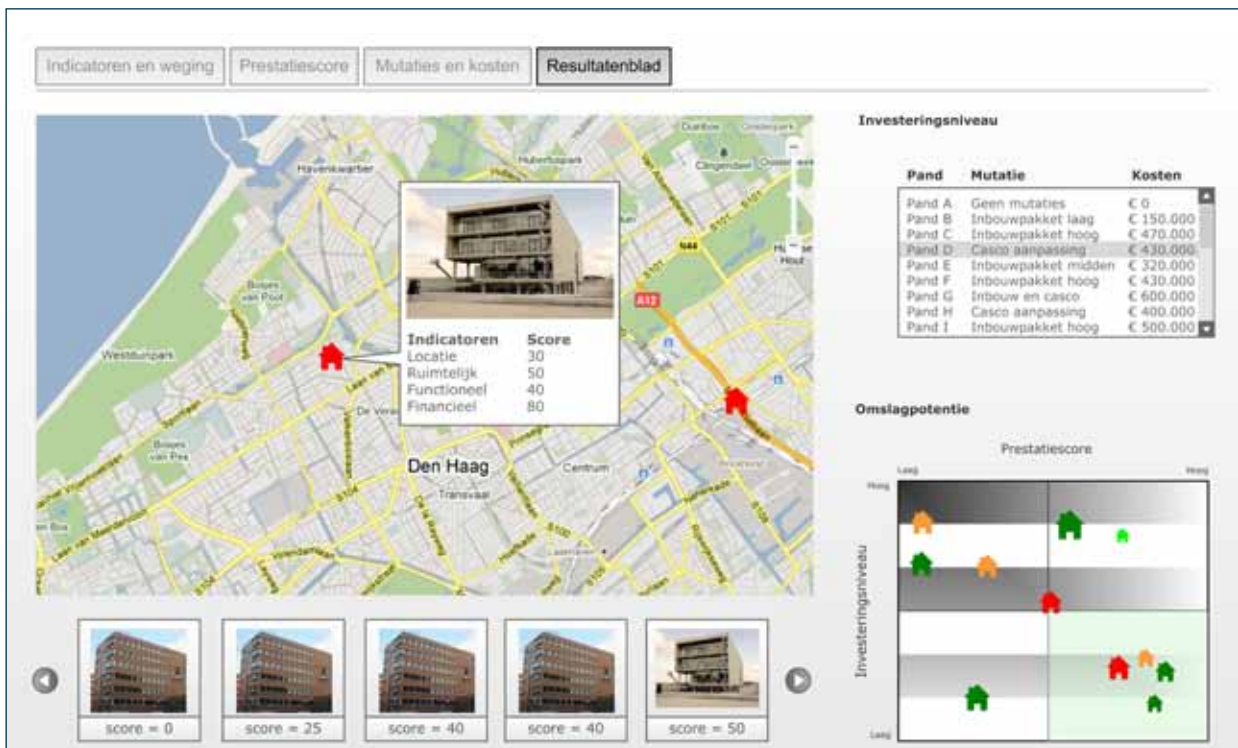


Figuur 1. Waardedrijvers van vastgoed.

richting klanten of medewerkers. Vastgesteld moet worden welke ambities en doelstellingen de organisatie heeft met betrekking tot haar huisvesting en welke randvoorwaarden gelden voor de ontwikkeling van het huisvestingsconcept. Deze ambities kunnen worden vastgesteld aan de hand van verschillende waardedrijvers van vastgoed (zie figuur 1). Iedere organisatie stelt prioriteiten binnen deze waardedrijvers, afhankelijk van hun specifieke doelstellingen, missie, visie en cultuur. Op deze set van dominante waardedrijvers moet tijdens de portefeuilleanalyse actief worden gestuurd wanneer op object- en portefeuilleniveau strategieën worden bepaald.

De portefeuille in beeld

Aan de hand van vastgestelde huisvestingsambities kan worden bepaald welke locatie- en gebouwkenmerken belangrijk zijn voor een succesvolle transformatie. Op locatieniveau gaat het om zaken als bereikbaarheid van de locatie, het voorzieningenaanbod in de omgeving en de uitstraling van het gebied. HNW zorgt in toenemende mate voor een verplaatsing van de werkomgeving uit de kantoorgebouwen naar voorzieningen in de directe omgeving. De werknemer gaat steeds vaker op zoek naar inspirerende en dynamische plekken in de buurt om te vergaderen en te ontmoeten. Dit vraagt om een herwaar-



Figuur 2. Eindresultaat portefeuillescan.

dering van het voorzieningenaanbod in de omgeving. Zijn de objecten gelegen in het historisch stadscentrum met een uitgebreid voorzieningenaanbod en een goede bereikbaarheid met het OV of is de keuze gemaakt voor een industrieterrein aan de rand van de snelweg met minder dynamische ontmoetingsplekken?

Op gebouwniveau moet worden gekeken naar de indeelbaarheid van de plattegronden, de zichtlijnen binnen het gebouw, de architectuur maar ook naar de capaciteit om te voorzien in werkplekken en de capaciteit van gebouwgebonden installaties. Bestaat de portefeuille voornamelijk uit traditionele en gelaagde kantoorpanden met een dichte kern waar de werkvloer omheen ligt, dan zijn de mogelijkheden beperkt om transparantie en interactie op en tussen de werkvloeren te stimuleren. Kantoorpanden met open werkvloeren die flexibel zijn in te delen, kunnen daarentegen worden ingericht naar de specifieke wensen en behoeften van de organisatie. De architectuur en de relatie tussen binnen en buiten zijn factoren die een belangrijke rol spelen in de beleving van het gebouw en de mate waarin medewerkers zich aangesproken voelen door hun werkomgeving. Nu HNW meer en meer de standaard wordt, zijn organisaties op zoek naar inspirerende en onderscheidende architectuur om het concept een eigen identiteit te geven.

Financiële portefeuillekenmerken geven daarnaast inzicht in de levensduurkosten van de objecten en in de mogelijkheid om objecten af te stoten als opties voordoen, die beter aansluiten bij de doelstellingen of goedkoper zijn. Financiële kenmerken die in het voortraject relevante informatie geven, zijn kapitaallasten, courantheid, de huidige status van het huurcontract (restant looptijd, huurniveau, servicekosten), onderhoudskosten en gebouwgebonden exploitatiekosten. Het object met de laagste Life Cycle Costs (LCC) per vierkante meter nuttig oppervlak heeft bij vergelijkbare kwaliteit de beste financiële prestatie.

Omslagpotentie van vastgoedobjecten

Om de haalbaarheid te beoordelen, wordt de huidige vastgoedportefeuille getoetst aan de gestelde kaders en uitgangspunten voor de gewenste huisvestingssituatie. De haalbaarheid wordt naast financiële kaders en uitgangspunten ook gebaseerd op kwantitatieve en kwalitatieve aspecten. Vervolgens wordt vastgesteld welke mutaties in de vastgoedportefeuille noodzakelijk zijn om de gewenste huisvestingssituatie te realiseren. Hiermee wordt inzichtelijk welke objecten geschikt zijn of met relatief weinig aanpassingen geschikt kunnen worden gemaakt en welke panden onge-



schikt zijn voor de invoering van HNW. Vervolgens kan op object- en portefeuilleniveau de afweging worden gemaakt om HNW in te voeren of om dit uit te stellen. Wanneer ruimtelijk functionele beperkingen of financiële consequenties te groot zijn maar de organisatie wel wil overstappen op HNW, worden scenario's uitgewerkt waarbij de portefeuille gedeeltelijk of in zijn geheel wordt vervangen door objecten die beter aansluiten bij de doelstellingen.

Omdat de analyse dient als onderbouwing van de besluitvorming is het belangrijk, dat de uitkomst voldoende informatie geeft om besluiten te kunnen nemen. Door vroegtijdig in kaart te brengen op welk abstractieniveau besluiten kunnen worden genomen, kan de analyse daarop worden afgestemd. De omvang van de portefeuille en de fase in het huisvestingstraject bepalen de diepgang.

Brink Groep ontwikkelde een portefeuillescan die inzicht geeft in het ruimtelijk, functioneel én financieel presteren van objecten. Figuur 2 geeft een beeld van het eindresultaat. Door de prestatiescore, die is gebaseerd op organisatiespecifieke doelstellingen, af te zetten tegen het investeringsniveau om panden geschikt te maken, ontstaat inzicht in de geschiktheid van de portefeuille voor HNW. In het kwadrantenmodel zijn de panden te herleiden die na aanpassing het beste presteren en een relatief laag investeringsniveau hebben. Deze objecten kunnen bijvoorbeeld worden ingezet als pilotprojecten voor HNW.

Een afgewogen investeringsbeslissing

Vastgoedorganisaties maken nog onvoldoende gebruik van een integrale benadering van portefeuillevraagstukken in het licht van ontwikkelingen als HNW. De uitdaging voor de afdelingen die deze vraagstukken oppakken, ligt in het ontwikkelen van kennis en instrumenten om de afstemming tussen financieel-economisch criteria en ruimtelijke en functionele kwaliteiten te optimaliseren. Het succes valt of staat bij de aanwezigheid van de juiste informatie en de kennis om deze te beheersen. Dit is alleen mogelijk wanneer de verschillende beoordelingscriteria van vastgoedobjecten eenduidig worden geformuleerd en gewogen. De traditionele haalbaarheidsstudie moet daarmee een integrale analyse naar de functionele, ruimtelijke én financiële haalbaarheid van een voorgenomen project worden. Door naast financiële parameters ook criteria als ruimtelijke en functionele kwaliteit hard te maken heeft de

vastgoedprofessional een integrale beoordelingsmethodiek in handen voor een afgewogen investeringsbeslissing. Met de opkomst van HNW is deze integrale benadering niet langer een vrijblijvendheid, maar een vereiste geworden.



Drs. E. (Esther) Roelofs (links) is senior adviseur Vastgoed & Huisvestingsstrategie bij Brink Groep. Ir. C.H.W. (Ineke) Lenssen is adviseur Vastgoed & Huisvestingsstrategie.