

“Zoektocht naar de meest efficiënte CRE portefeuille, de toegevoegde waarde van een kwantitatieve analyse”

Inleiding

Elke onderneming heeft een bepaalde manier van huisvesting nodig. Afhankelijk van het bedrijfsproces bestaat de huisvesting uit bijvoorbeeld een kantooromgeving of bedrijfsruimte. Vanuit diverse onderzoeken blijkt dat er een relatie bestaat tussen het succes van een onderneming en de wijze waarop zij gehuisvest is. Enkele onderzoekers plaatsen de huisvesting zelfs op gelijke voet met de overige resources (naast kapitaal, arbeid, kennis en technologie).

De aspecten waarop de huisvesting invloed uitoefent op de onderneming worden ook wel de added values genoemd. Deze values bestaan uit kostenbeheersing, waardegroei, werknemerstevredenheid, productiviteit, flexibiliteit, cultuur, imago en duurzaamheid. Wanneer op deze aspecten een positieve invloed wordt uitgeoefend op de onderneming is sprake van waardetoevoeging.

Elke onderneming heeft, impliciet of expliciet, ook een strategie. De waardetoevoeging wordt optimaal bereikt wanneer de huisvesting volledig op deze strategie is afgestemd. Scheffer et al hebben hiervoor een model ontwikkeld. Dit model gaat uit van een vertaling van de ondernemingsstrategie naar driving forces zoals Roulac deze heeft bepaald. Vervolgens is in het model een relatie gelegd tussen deze driving forces en de added values. Het resultaat is inzicht in de belangrijkste added values zodat de ondernemingsstrategie optimaal wordt ondersteund.

De laatste stap is echter (nog) niet gemaakt, namelijk: hoe moet een onderneming haar huisvestingsportefeuille inrichten zodat inderdaad op de juiste added values een bijdrage wordt geleverd. Dit vraagstuk is het onderwerp van mijn thesis en wordt in onderstaand artikel uitgewerkt.

Het doel van mijn onderzoek is om een onderneming inzicht te geven in de huisvestingsportefeuille die de hoogste bijdrage levert aan de onderneming, cq de meest efficiënte portefeuille. Het resultaat waarmee dit doel bereikt dient te worden is een model waarmee deze zoektocht kan worden gefaciliteerd.

Onderzoeksmodel

In figuur 1 is de opbouw van het model weergegeven. De analyse naar de meest efficiënte CRE portefeuille start met de definitie van de ambitie. Vervolgens worden invloeden vanuit de organisatie en vanuit de economische context gemodelleerd. Op basis van deze informatie kan de huisvestingsvraag worden ingevuld, het CRE portefeuillemanagement. Als output wordt de efficiëntie weergegeven van mogelijke portefeuillevarianten. Op basis hiervan kan de meest efficiënte portefeuillestructuur worden afgeleid.

Figuur 1 - onderzoeksmodel

Ambitie

Zoals in de inleiding is vermeld kan de huisvesting op aspecten waarde toevoegen aan de onderneming. De belangrijkste aspecten volgen uit de vertaling van de ondernemingsstrategie. Een voorwaarde voor het mogelijk maken van modellering van het CRE vraagstuk is de kwantificering van de bijdrage. Enkele aspecten zijn voornamelijk financieel en de bijdrage kan worden afgeleid uit de huisvestingslasten die met het beheer van de portefeuille zijn gemoeid. Veel van de aspecten zijn echter in eerste instantie kwalitatief en hebben mogelijk financiële consequenties. Bijvoorbeeld de werknemerstevredenheid, deze kan worden beïnvloed door de huisvesting maar hoeft niet direct een financieel voordeel op te leveren. Om kwantificering van de kwalitatieve bijdrage mogelijk te maken is in dit onderzoek een matrix ontwikkeld. Deze matrix berekent niet de absolute kwalitatieve bijdrage maar maakt inzichtelijk in hoeverre beleidskeuzes (zie management) invloed uitoefenen op de prestatie. Hierdoor zijn verschillende portefeuillevarianten te vergelijken.

Management

De huisvestingsvraag is uit diverse elementen opgebouwd maar resulteert uiteindelijk in een vraag die in vierkante meters (VVO) kan worden uitgedrukt. Deze (capacitaire) vraag kan op veel manieren worden ingevuld. Een onderneming moet op veel terreinen keuzes maken die uiteindelijk de portefeuillesamenstelling bepalen. In dit onderzoek zijn de keuzes die gemaakt moeten worden verdeeld naar drie beleidsknoppen: ruimtelijk, financiering en kwaliteit. Op ruimtelijk gebied dient een onderneming keuzes te maken aangaande de hoeveelheid huisvestingsobjecten en de onderlinge afmeting. Kiest men voor centralisatie of decentralisatie met bijvoorbeeld een hoofdkantoor en meerdere regiokantoren. Qua financiering komt eerst de keuze tussen wel of geen eigendom naar voren. Als deze keuze is gemaakt kan bij eigendom nog gekozen worden tussen financiering met eigen of vreemd vermogen of een tussenvorm. Wanneer eigendom niet gewenst is kan gekozen worden tussen huur en lease. In de praktijk komen nog meer vormen van financiering voor, echter kunnen deze worden geclassificeerd als afgeleide van de genoemde financieringen. De laatste beleidsknop bepaalt de kwaliteit van de objecten in de portefeuille. Hierbij is de normering van de REN aangehouden waarbij de kwaliteit op 3 niveaus wordt vastgelegd, namelijk object, locatie en perceel.

De huisvestingsvraag is niet constant in de tijd. In het model is een periode aangehouden van 15 jaar en in deze periode ontstaan diverse momenten waarop ingrijpen in de portefeuillestructuur noodzakelijk of gewenst is. Bijvoorbeeld door het aflopen van contracten of door een mismatch tussen aanbod en vraag.

Organisatie

De huisvestingsvraag wordt in beginsel bepaald door de opbouw van de onderneming. In het geval van kantoorbehoefte wordt de vraag voornamelijk bepaald door het aantal te huisvesten medewerkers. Verder heeft de gewenste werkplekgrootte, thuis- en telewerken en de deeltijdfactor invloed op de vraag. Omdat de huisvesting over een langere periode aan dient te sluiten bij de onderneming is in het model rekening gehouden met meerdere toekomstscenario's. per onderneming wordt een inschatting gemaakt van het meest waarschijnlijke toekomstbeeld maar worden ook scenario's bepaald die de grenzen van de toekomstige ontwikkeling aangeven. Op deze manier kan de meest waarschijnlijke toekomst worden bepaald maar kan ook worden aangegeven of een portefeuille in staat is om te anticiperen op andere scenario's dan de meest waarschijnlijke.

Naast de primaire input van de organisatie in de vorm van de huisvestingsvraag kan de onderneming ook randvoorwaarden stellen aan de portefeuille. Bijvoorbeeld een te hanteren rendementseis in het geval dat (een deel van) de portefeuille met eigen vermogen wordt gefinancierd. Ook kan het voorkomen dat een bepaalde kwaliteit van de portefeuille niet gewenst is, bijvoorbeeld de laagste categorie.

Economie

De financiële prestatie van de portefeuille wordt bepaald door de keuzes die aangaande de structuur worden gemaakt. Zij wordt echter sterk beïnvloed door de economische context waarin de portefeuille wordt geplaatst. Aspecten zoals de kapitaalrente, afschrijvingsregime, huur en aanvangsrendementen, inflatiecijfers en dergelijke hebben grote invloed op de huisvestingslasten. Ook voor deze parameters geldt dat een inschatting voor de dichtbij toekomst goed is te maken maar onzekerheid ontstaat over de prognose over een langere periode. Om het effect van veranderingen ten opzichte van de aannames inzichtelijk te maken is ook voor deze invloedscategorie gebruik gemaakt van scenario's. Hierbij is een splitsing gemaakt tussen de macro-economische en de specifieke vastgoedmarkt gerelateerde parameters. Voor eerstgenoemde is gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van ORTEC. De vastgoedmarkt gerelateerde scenario's zijn gebaseerd op marktinformatie. Tevens is de correlatie gemodelleerd tussen de verschillende scenario's en de parameters.

Output

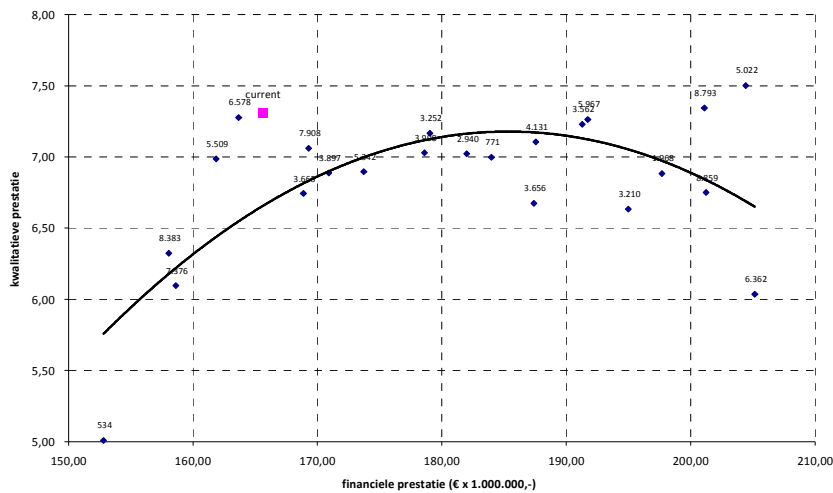
In het model worden op basis van de capacitaire huisvestingsvraag portefeuillevarianten samengesteld. Deze varianten verschillen onderling op de keuzes die aangaande de beleidsknoppen zijn gemaakt. In de periode die beschouwd wordt verandert de huisvestingsvraag. Op momenten dat ingrijpen gewenst of noodzakelijk is genereert het model een mogelijke nieuwe samenstelling van de portefeuille. Voor elke portefeuillevariant wordt de prestatie gemeten op de kwalitatieve bijdrage en de huisvestingslasten. Deze huisvestingslasten worden sterk beïnvloed door het economische getij waarmee de portefeuille wordt geconfronteerd. Op basis van de scenario's (zie economie) ontstaat een bandbreedte van mogelijke

huisvestingslasten. In het model wordt rekening gehouden met de gemiddelde lasten met een indicatie van de spreiding als gevolg van mogelijke scenario's.

Voor zowel de huisvestingslasten als de kwalitatieve prestatie geldt dat de prestatie op korte termijn belangrijker is dan die op lange termijn. Verder in de toekomst is het immers weer mogelijk om op de mogelijk veranderde context de portefeuille aan te passen. Dit effect is gekwantificeerd door de prestatie te verdisconteren met een fictieve discontovoet.

De meest efficiënte portefeuille structuur is gedefinieerd als de portefeuille die de hoogste bijdrage levert aan de onderneming. In het model is deze portefeuille bepaald met behulp van de efficiency ratio. Deze ratio is de deling van de kwalitatieve prestatie op de financiële prestatie (de huisvestingslasten). Hiermee kan de portefeuille worden bepaald die de beste verhouding heeft tussen beide prestaties.

De uitkomst van de analyse bestaat uit een grote verzameling van portefeuillevarianten en bijbehorende efficiency ratio's. De huisvestingslasten worden vervolgens verdeeld in diverse klassen. In elke klasse



wordt de meest efficiënte portefeuillestructuur weergegeven, inclusief de opbouw van de portefeuille met betrekking tot de beleidskeuzes gedurende de beschouwingperiode. Op basis van deze informatie kan een onderneming de afweging maken welke portefeuille structuur het beste bij de onderneming past. In figuur 2 is een voorbeeld uitkomst weergegeven. In deze figuur is goed te zien dat de kwalitatieve prestatie oploopt naarmate de huisvestingslasten groter

Figuur 2 - uitkomst portefeuille analyse

worden, echter met een maximum. Voorbij dit maximum neemt de kwalitatieve bijdrage af en is dus sprake van verkeerde investeringen.

Naast deze integrale vergelijking van de portefeuillevarianten kan ook het effect inzichtelijk worden gemaakt van de afzonderlijke beleidsknoppen. Welke invloed heeft bijvoorbeeld de financieringswijze of de ruimtelijke configuratie op de totale prestatie.

Resultaat

In het onderzoek is de relatie gelegd tussen de ondernemingsstrategie en de wijze waarop de huisvestingsportefeuille moet worden gevormd om zoveel mogelijk bij te dragen aan het succes van de strategie. Hiervoor is eerst een vertaling gemaakt van de ondernemingsstrategie naar de bijbehorende huisvestingsstrategie. Vervolgens is middels het model een relatie gelegd tussen de huisvestingsstrategie en de portefeuillestructuur. Met het resultaat van het model is een onderneming in staat om de huisvestingsportefeuille optimaal af te stemmen op de strategie van de onderneming.

Op een gedetailleerd niveau ontstaat inzicht in de structuur van de portefeuille die het beste aansluit op de ondernemingsstrategie. Deze informatie levert primair de benodigde input voor de te volgen huisvestingsstrategie. Bovendien kunnen de effecten van afwijkende keuzes aangaande de structuur inzichtelijk gemaakt worden. Wanneer het bijvoorbeeld beleid is dat vastgoed altijd wordt gehuurd kan worden aangetoond hoeveel deze beleidsregel kost. Ook kan de huidige huisvestingsstrategie worden 'gebenchmarkt' ten opzichte van 'efficiëntere' portefeuillestructuren. Tenslotte dwingt het model een onderneming om expliciet te maken welke bijdrage door de huisvesting geleverd kan worden en welke bijdrage verwacht wordt. Met behulp van de ontwikkelde techniek is het mogelijk om de bijdrage van de huisvesting aan de onderneming expliciet (en daarmee kwantificeerbaar) te maken.