

Vastgoedmanagement van zorginstellingen

Kim Eijsink & Ruben van Kesteren

Facility Management

30 juni 2010

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2010 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

De kosten voor de gezondheidszorg in Nederland zijn de afgelopen jaren onevenredig gestegen ten opzichte van andere overheidsuitgaven. Om de uitgaven aan de zorg te beperken wil de overheid meer marktwerking. Door onder andere de Wet Toelating Zorg Instellingen (WTZI) wordt meer marktwerking mogelijk gemaakt in de zorg. Hierdoor zijn zorginstellingen productieafhankelijk en verantwoordelijk geworden voor de financiering van kapitaallasten. De volgende hoofdvraag heeft centraal gestaan tijdens het onderzoek: *Wat is de invloed van de gewijzigde wet- en regelgeving op het gebied van huisvestingsfinanciering voor GGZ- en ouderenzorginstellingen op hun vastgoedmanagement?* Kwalitatief onderzoek door middel van interviews onder 16 zorginstellingen laat zien dat zorginstellingen niet terughoudend reageren op het de gewijzigde wet- en regelgeving. Daarentegen zijn de geïnterviewde zorginstellingen niet in staat om de kansen te herkennen en de risico's te beheersen rondom vastgoed waardoor zorginstellingen niet 'in control' zijn over het vastgoed.

In de situatie waarin marktwerking haar intrede heeft gedaan in de zorgsector, heeft de cliënt een prominentere rol gekregen. De cliënt is mondiger, hoger opgeleid, heeft meer te besteden, is beter op de hoogte van behandelmogelijkheden en vergelijkt de kwaliteit en prijs van zorginstellingen op het internet. Door de Persoons Gebonden Budgetten (PGB) wordt de cliënt gestimuleerd om zelf zorg in te kopen. Zorginstellingen komen hierdoor steeds meer direct in contact met de cliënt.

Als gevolg van de invoering van marktwerking in de zorg moeten zorginstellingen bedrijfsmatiger gaan opereren. Zorginstellingen zijn vraaggestuurde organisaties geworden in plaats van aanbodgestuurde organisaties. Een zorgvisie is leidend voor een zorginstelling om zich te profileren voor de cliënt ten opzichte van de concurrent. De kwaliteit en prijs van de zorg bepalen of een zorginstelling bestaansrecht heeft in de toekomst.

Als gevolg van de wijziging in de vergoeding van de kapitaallasten zullen zorginstellingen zich moeten richten op een optimale inzet van haar vastgoed. Om dit te realiseren moet het vastgoed centraal worden aangestuurd. Vastgoedmanagement heeft hierdoor een nieuwe positie verworven binnen zorginstellingen. Het vastgoed moet ingezet worden als 5^e bedrijfsmiddel naast mensen, kennis, kapitaal en technologie, hierdoor wordt het vastgoed een marketingmiddel. Het strategisch vastgoedplan is de rode draad voor de organisatie met betrekking tot vastgoed en direct afgeleid uit de zorgvisie. De vastgoedportefeuille is inzichtelijk gemaakt waardoor juiste beslissingen worden genomen op het gebied van aankoop, afstoot, nieuw- of verbouw van panden. Een businesscase is leidend voor het ontwikkelen van vastgoed waarin zowel de investering- als exploitatiekosten zijn berekend. De businesscase bepaalt voor de interne organisatie of een initiatief ontwikkeld kan worden. Voor de externe partijen is de businesscase een document voor een samenwerkingsverband of financiering.

Door te sturen op vastgoed zijn zorginstellingen in staat om kansen inzichtelijk te maken en risico's te beheersen. De risico's zijn toegenomen voor zorginstellingen door de wijziging in de wet. Door de vervallen gegarandeerde vergoeding van kapitaallasten zijn financiers minder snel bereid om te investeren. Dit heeft gevolgen voor de financiering van bouwplannen. Een businesscase is essentieel voor het verkrijgen van een lening voor een bouwproject. Tegelijkertijd schept de businesscase duidelijkheid voor de interne zorgorganisatie. Omdat de regels van het

Bouwcollege niet meer van toepassing zijn op bouwplannen, zijn er kansen ontstaan voor zorginstellingen. Zorginstellingen zijn vrij om te ondernemen met vastgoed en zien voordelen zoals het handelen in grondposities en objecten. Daarnaast kunnen zorgorganisaties vastgoed gaan inzetten als marketingmiddel.

De onduidelijkheid over de hoogte van de Normatieve Huisvestings Component (NHC) wordt door veel respondenten genoemd als onzekere factor bij bouwplannen, maar leidt niet tot een informele bouwstop. Alle 16 respondenten van ons onderzoek geven aan dat nieuw- of verbouwprojecten plaatsvinden binnen zorgorganisaties. Eventuele vertraging die ontstaat bij bouwprojecten heeft te maken met onduidelijkheid van de NHC en het niet accepteren van businesscases door externe partijen zoals hypotheek verstrekkers. Zorginstellingen geven aan dat zij te weinig kennis hebben om zelfstandig een businesscase op te stellen en marktconform te handelen.

Het is voor zorginstellingen van groot belang om vastgoed bij te laten dragen aan het primaire proces. Door 'in control' te komen over vastgoed kunnen zorginstellingen profiteren van de voordelen van marktwerking. Kenmerken van een zorginstelling die 'in control' is over vastgoed zijn:

- De vastgoeddoelstellingen worden op strategisch niveau, dus op bestuurlijk niveau vastgesteld;
- De instelling is zich bewust van de consequenties van vastgoed beslissingen op de langere termijn;
- De vastgoedportefeuille is goed doorgeorganiseerd;
- De instelling heeft zicht op de financiële, kwalitatieve en functionele kenmerken van huisvestingsbeleid;
- De instelling heeft zicht op de sterke en zwakke punten van de vastgoedportefeuille;
- Vastgoed wordt gezien als vijfde productiemiddel.

Draaijer+partners verstaat onder professioneel vastgoedmanagement: risicobeheersing, innoveren en ondernemen. Deze belangrijke kernwaarden dragen volgens draaijer+partners bij aan het professionaliseren van de vastgoedafdeling, naast de bovengenoemde aspecten van het 'in control' zijn over vastgoed.

Wanneer zorginstellingen 'in control' komen over het vastgoed en deze organiseren op een manier die past bij de zorgvisie kunnen er voordelen worden behaald met huisvesting. Om 'in control' te komen over het vastgoed moeten zorginstellingen de vastgoedportefeuille up to date krijgen en de vastgoed strategie laten aansluiten bij de zorgvisie. Zorginstellingen die zich aanpassen aan de veranderende omgeving, waarin marktwerking haar intrede heeft gedaan, zullen zich onderscheiden van concurrenten en daarmee winstgevende organisaties worden in een b(l)oeiende sector.

Literatuur

Reed Business, FZ & oplocatie.nl (2009). *MVO in de genen*. FZ Event Trends, trendmagazine over bedrijfsevenementen, oktober 2009 nummer 2

Riel van, C.B.M. (2003). *Identiteit en Imago: Recente inzichten in corporate communication, theorie en praktijk* (3^{de} druk). Den Haag: SDU Uitgevers bv

Right Marktonderzoek (2010). *Kwalitatief onderzoek*. Gevonden in maart 2010 op internet: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Kwalitatief-onderzoek.aspx>

Saris, J., Van Dommelen, S. & Metze, T., De Stad bv (2007). *Nieuwe ideeën voor oude gebouwen, creatieve economie en stedelijke herontwikkeling*. Rotterdam: NAI Uitgevers

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2006). *Methoden en Technieken van Onderzoek* (3^{de} druk). Amsterdam: Pearson Education Benlux bv

Schmand, M. (2010). *Interview Hotel Drienerburgt, Congres- en Vergaderclassificatie*. Afnomen in april 2010. Enschede: Hotel Drienerburgt

Schreuder Peters, R.P.I.J. (2005). *Methoden & Technieken van Onderzoek, Principes en Praktijk* (3^{de} druk). Den Haag: SDU Uitgevers bv

Straaten van, G. (2007). *Walas Concepts, Creatieve Fabriek Hengelo*. Gevonden in maart 2010 op het internet: http://www.walasconcepts.com/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=103&limit=1&limitstart=1

Vernhout, A. (2009). *Strategisch Management*. Gevonden in april 2010 op het internet: <http://www.competentiedenken.nl/PDF/Strategisch%20Management.pdf>

Verstand, D. & Dijk van, E. (2009). *Handleiding Green Key, congreslocaties 2009-2010*. Gevonden in februari 2010 op het internet: http://www.kmvk.nl/cmslib/www.kmvk.nl/greenkey/files/Handleiding_Congreslocaties_Green_Key_2009-2010.pdf