Vastgoed wordt een steeds belangrijker middel dat bijdraagt om de ambities van een organisatie waar te maken. Er zijn tal van manieren om de vastgoedstrategie vorm te geven (waaronder eigendom, huur, lease). Het probleem is dat strategische beslissingen vaak worden genomen, terwijl de consequenties op tactisch niveau nog onvoldoende zijn meegenomen of zijn te overzien. Als hierover meer informatie beschikbaar zou zijn, zou het mogelijk zijn deze keuze meer weloverwogen te maken.

In dit onderzoek wordt één van de vastgoedstrategieën volledig uitgewerkt, namelijk die van de sale & leaseback. Hoewel in dit onderzoek deze strategie niet wordt verheerlijkt, toont het aan dat ook door middel van verkoop van vastgoed en het daarna weer terug te huren, er mogelijkheden zijn méér rendement uit het vastgoed te halen. Het onderzoek richt zich daarbij op de zorgsector. De ontwikkelingen en het krachtenveld rondom zorgvastgoed hebben grote invloed op de toenemende concurrentie.
Nu de risico's van de vastgoedexploitatie bij de organisaties zelf komen te liggen, zullen beslissingen ten aanzien van het vastgoed grote impact hebben. Een adequaat vastgoedbeleid wordt een belangrijke voorwaarde als het gaat om het voortbestaan van een organisatie.

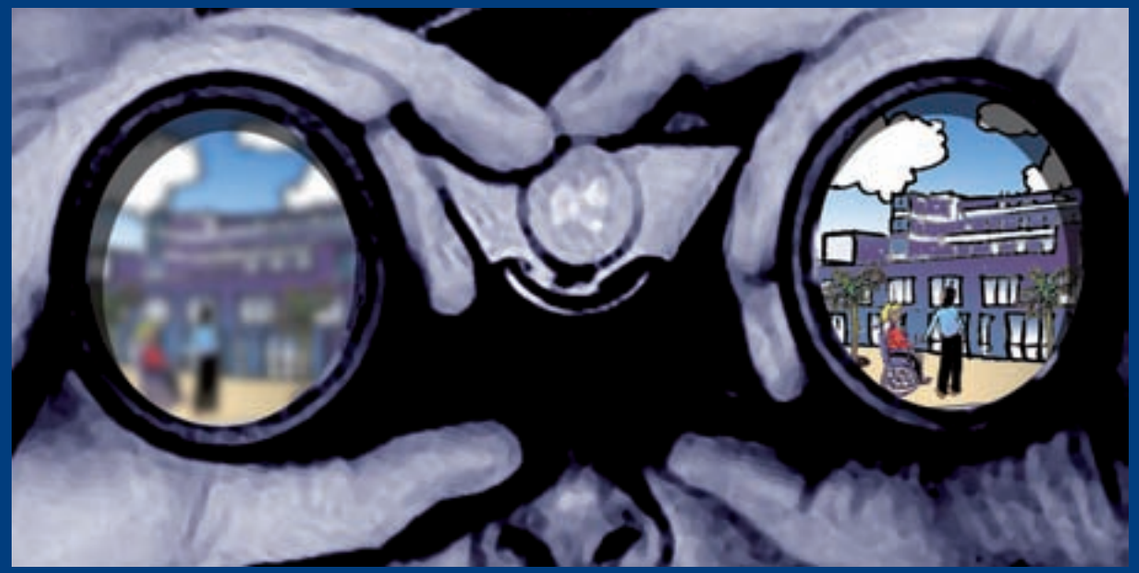
In dit boek wordt naast een goede theoretische verankering over strategisch vastgoedbeleid een koppeling gemaakt tussen theorie en praktijk. Er wordt een implementatie-ondersteunend instrument aangereikt dat laat zien op welke wijze maximale waarde uit een transactie en de samenwerking met en vastgoedpartij kan worden gerealiseerd door goede aanvullende afspraken te maken. Naast de beschrijving van drie concrete cases, zijn tevens zes checklisten ontwikkeld die bij de te maken strategische keuzes behulpzaam kunnen zijn.

Ellen Olde Bijvank is na zes jaar managementervaring in de zorg sinds 2000 werkzaam als adviseur maatschappelijk vastgoed bij Quintis. Naast zorgorganisaties adviseert zij ook corporaties en gemeenten over hun vastgoedbeleid. Om haar vastgoedexpertise verder uit te bouwen heeft zij met dit onderzoek de Master of Real Estate afgerond.

ISBN 978-90-5972-325-2
9 789059 723252

www.eburon.nl

Sale en leaseback van zorgvastgoed Ellen Olde Bijvank



SALE & LEASEBACK VAN ZORGVASTGOED IN DE CARESECTOR

Implementatieondersteunend instrument

Eburon

Ellen Olde Bijvank

Sale & leaseback van zorgvastgoed in de caresector

Sale & leaseback van zorgvastgoed in de caresector

Implementatieondersteunend instrument

Ellen Olde Bijvank

Eburon Delft
2009

ISBN 978 90 5972 325 2

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft
tel.: 015-2131484 / fax: 015-2146888
info@eburon.nl / www.eburon.nl

© 2009 ELLEN OLDE BIJVANK. 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 enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Anders bekeken

De verrekijker haalt het vergezicht dichterbij,
voor zorgorganisaties zien wij meer risico's en ook meer kansen.

Zoveel situaties, zoveel mogelijkheden er zijn,
deze masterproof biedt een perspectief.

Vanuit een brede blik wordt ingezoomd op vastgoedmanagement in de zorg,
bekeken vanuit de scope van een sale & leaseback-constructie.

(Verklaring van de figuur op de titelpagina)

Voor Eduard

INHOUD

Voorwoord en dank 5

Samenvatting 7

1. Inleiding 13

1.1 Onderzoekscontext *13*

1.2 Probleemstelling *15*

1.3 Doelstelling en deelvragen *17*

1.3.1 Doel in het onderzoek 17

1.3.2 Doel van het onderzoek 18

1.4 Relevantie *18*

1.5 Afbakening *18*

1.6 Samenvatting *19*

2. Methode van onderzoek 21

2.1 Onderzoekstype *21*

2.2 Methode van ontwerp *23*

2.3 Dataverzameling *25*

2.4 Analyse en wetenschappelijke verantwoording *26*

2.5 Selectie respondenten en de drie cases *28*

2.6 Framing van het onderzoek *29*

2.6.1 Opdrachtgever en stakeholders 29

2.7 Samenvatting *30*

3. Theoretisch kader 31

3.1 CREM en vastgoedmanagement *31*

3.2 Strategieformuleringsproces binnen organisaties *33*

3.2.1 DOR 34

3.2.2 Strategieformuleringsproces 35

3.2.3 Ad a. Ken de klant en de markt 35

3.2.4 Ad b. Gebruik meerdere strategiebenaderingen 35

3.2.5 Ad c. Bepaal gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie 38

3.3 Sale & leaseback-constructie *39*

3.4 Waarde toevoegen aan een onderneming, wat speelt daarin mee? *44*

3.4.1 Elementen van toegevoegde waarde vanuit het perspectief van het BSC-model 45
3.4.2 Opstellen businesscase, afweging van alle belangen 47

3.5 Samenvatting 49

4. Verkenning en exploratie van 'toegevoegde waarde' 51

4.1 Begrip van het gehele speelveld van de zorg, het vastgoed en afbakening systeemgrens 51
4.1.1 Context 51
4.1.2 Vraagsturing leidend voor de nieuwe Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) 52
4.1.3 Opkomst prestatiebekostiging heeft gevolgen voor vastgoedbudget 52
4.1.4 Transitieperiode door onzekerheden uitgesteld 53
4.1.5 Gevolgen van de nieuwe regelgeving voor zorgorganisaties 54
4.1.6 Voorbereiding van zorgorganisaties op gewijzigd speelveld 56
4.1.7 Abakening systeemgrens 59

4.2 Waardecreatie door strategisch met het (zorg)vastgoed om te gaan 62

4.3 Samenvatting 70

5. De praktijk, casestudies 71

5.1 Resultaten uit een eerder uitgevoerd onderzoek sale & leaseback 71

5.2 Drie casestudies in de zorg 74
5.2.1 Stichting Groenhuysen, Roosendaal en omstreken 76
5.2.2 De West-Friese Zorggroep Omring te Hoorn 82
5.2.3 Palet, Leeuwarden en omstreken 89

5.3 Conclusies uit de diverse praktijken 94

5.4 Samenvatting 97

6. Checklist sale & leaseback zorgvastgoed 99

6.2 Strategie en marketing 104
6.2.2 Checklist (toekomstige) vastgoedpartner 109

6.3 Organisatiekundige invalshoek 111
6.3.1 7S-model 111

6.4 Financiële en fiscale invalshoek 115
6.4.1 Taxatie van (incourant) vastgoed 115
6.4.2 Waardebegrip 116
6.4.3 Beïnvloedende factoren bij bepalen verkoopwaarde zorgvastgoed 118
6.4.4 Transparante verslaglegging 119
6.4.5 BTW en overdrachtsbelasting 120
6.4.6 Afspraken in het kader van waardebehoud/-stijging van het vastgoed 121

6.5 Juridische invalshoek *122*
6.5.1 Checken statuten en andere aspecten die invloed hebben op de onderhandeling 122
6.5.2 Burgerlijk Wetboek Boek 7, bijzondere overeenkomsten 123
6.5.3 Meldingsplicht WTZi instellingen bij onroerende zaak transacties 123
6.5.4 Jurisprudentie 124
6.5.5 Contractvorming, een proces 127

6.6 Samenvatting *129*

7. Evaluatie, conclusie en aanbeveling 131

7.1 Toets van het instrument door deskundigenpanel *131*

7.2 Conclusie *132*

7.3 Methodologische discussie en reflectie *135*

7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek *137*

7.5 Samenvatting *138*

8. Epiloog 139

9. Bijlage 141

9.1 Bronnen en geraadpleegde literatuur *141*

9.2 Definities *146*

9.3 Krachtenveld rondom het zorgvastgoed *151*

9.4 Verkorte versie checklist 'implementatie sale & leaseback zorgvastgoed' *151*
9.5.1 Bijdrage van organisaties die aan het onderzoek hebben meegewerkt 158

10. Curriculum Vitae 159

VOORWOORD EN DANK

"Het besef van wederzijdse afhankelijkheid is een hogere waarde dan het besef van onafhankelijkheid" *Covey (1989)*

Deze masterproof vormt de afronding van twee intensieve en leerzame jaren van de studie 'Master of Real Estate' aan de TIAS/Nimbas te Eindhoven. Bij de keuze voor het onderwerp voor de masterproof wilde ik er in mijn dagelijks werk direct profijt van hebben. Al snel stonden voor mij twee begrippen centraal: zorg en vastgoed.

Deze masterproof beschrijft het gehele speelveld waar een zorgorganisatie mee te maken heeft en ontwikkelt een implementatieondersteunend instrument (checklist) dat behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale & leaseback-constructie. Er is nadrukkelijk op zoek gegaan op welke manier een zorgorganisatie door middel van aanvullende afspraken te maken, bij verkoop van haar vastgoed, extra waarde aan de onderneming toe kan voegen. De masterproof is niet zonder steun en hulp van anderen tot stand gekomen en is een synergetisch product van vele geesten. Ik ben dankbaar voor al die bronnen van inspiratie. Er is een aantal mensen die ik in het bijzonder wil bedanken.

Ik bedank de geïnterviewden voor de tijd die zij hebben genomen om over het onderwerp met mij van gedachten te wisselen. Daarbij wil ik speciaal de drie zorgorganisaties bedanken die aan de cases hebben meegewerkt. Hennie Brons (Stichting Groenhuysen), Rob Schutte en Tineke Huijbregts (Omring) en Nico Medema (Palet). Ook voor de mensen die bereid waren deel te nemen aan het deskundigenpanel is mijn dank groot. Apart wil ik mijn afstudeerbegeleiders Marcel Wollaert en Hans de Jonge noemen. Marcel, jou bedank ik voor je nauwe betrokkenheid bij zowel de inhoud als het onderzoeksproces. En ondanks dat we niet veel contactmomenten hebben gehad, heb ik je begeleiding als erg steunend ervaren. Hans, bedankt voor je inspiratie en je expertise in het vakgebied. En dat je ondanks je drukke agenda tijd hebt vrijgemaakt. Ook mijn directe collega's van Quintis wil ik bedanken voor het luisterend oor en het geduld dat zij hadden om weer eens naar mijn enthousiaste verhaal over het vakgebied te luisteren. Specifiek bedank ik Annelies Barnard voor haar geloof in mij. En ook Quirine, Dewi, Cindy, Gera en Anneke hebben een actieve bijdrage geleverd in het definitief opmaken van het rapport. Tot slot bedank ik mijn lieve familie en vrienden. Ik hoop dat ik de laatste paar jaar voldoende heb laten weten hoezeer ik jullie liefde en steun waardeer. In het bijzonder bedank ik ook Jacqueline en Joost die (als leken op het vastgoedgebied) bereid zijn geweest de masterproof in zijn geheel door te lezen en van commentaar te voorzien.

Vleuten, 27 november 2008
Ellen Olde Bijvank

SAMENVATTING

Probleemstelling en doelstelling

Met de komst van de nieuwe Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) komen de risico's van de vastgoedexploitatie nu geheel bij de zorgorganisatie zelf te liggen. Zorgpartijen moeten zich gaan buigen over de vraag op welke manier het vastgoed het beste kan bijdragen om hun ondernemingsstrategie te kunnen realiseren. Er blijken tal van vastgoedstrategieën mogelijk om dit vorm te geven. De sale & leaseback-constructie is één van die mogelijkheden. Het uiteindelijke doel in het onderzoek is een implementatie ondersteunend instrument (checklist) te ontwikkelen dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale & leaseback-transactie.

Relevantie onderzoek en afbakening

Er zijn meer redenen waarom dit onderzoek relevant is.

- In het algemeen is er een leemte in de vertaalslag van algemene organisatiestrategieën naar wat dat betekent voor zorgorganisaties (en hun vastgoed) en de wijze waarop dat concreet op tactisch niveau gestalte kan krijgen.
- De ingrijpende systeemwijziging in de zorg heeft gevolgen voor het vastgoed, terwijl er tot op heden nog maar beperkte professionaliteit bij zorgorganisaties aanwezig is wat betreft vastgoed. Vaak staat bij verkoop van zorgvastgoed hoofdzakelijk het financiële rendement voorop. Terwijl door andere afspraken te maken er ook rendement op niet financieel vlak kan worden bereikt.
- Er is nog geen onderzoek gedaan naar sale & leaseback in de zorgsector. Het is een minder verleidelijk onderwerp omdat het behouden van vastgoed in eerste instantie altijd aantrekkelijker is/lijkt. De relatieve onomkeerbaarheid van de strategie brengt echter wel een risico met zich mee.

Omdat de focus van het onderzoek met het ontwikkelen van een checklist vooral ligt op de tactische uitwerking, worden er in dit onderzoek geen uitspraken gedaan over welke vastgoedstrategie de beste variant is of met welk type vastgoedpartij het beste de sale & leaseback-constructie wordt vormgegeven.

Onderzoekstype en methode van onderzoek

Bij dit onderzoek worden de onderzoeksvragen beantwoord door middel van de regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus. Als onderzoeksmethode is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige gevalsstudie (casestudie). Bij het verzamelen van data is zoveel mogelijk gezocht naar reeds bestaande uitkomsten van (zorgvastgoed gerelateerde) onderzoeken, zijn interviews gehouden en is het voorlopige resultaat van het onderzoek getoetst door een ervarings-/deskundigenpanel.

Theoretisch kader

Het huidige vastgoedbeleid van zorgorganisaties en de gevolgen van het vervallen van het oude bouwregime wordt bezien vanuit het concept van *Corporate Real Estate Management* (CREM). Het meest wezenlijke kenmerk van CREM is dat vastgoed en het facility management dienstbaar moeten zijn aan het primaire proces van de onderneming.

Financieel rendement en kostencontrol zijn niet onbelangrijk, echter in de afweging van vastgoedkeuzes in de zorg zijn het enkele van de afwegingsfactoren. In de praktijk zullen ook andere zaken die verband houden met de strategie en het primair proces in de afweging meegenomen worden.

Indien een zorgorganisatie (afgeleid van de ondernemingsstrategie) besluit haar vastgoed niet in eigendom te houden, kan zij kiezen voor een *sale & leaseback-constructie*. In dit onderzoek gaat het om een transactie waarbij een onderneming één of meerdere vastgoedobjecten aan een leasemaatschappij verkoopt om daarna, als onderdeel van dezelfde overeenkomst, een operationele off-balance lease aan te gaan voor een bepaalde periode onder specifieke voorwaarden. Verscheidene vastgoedeconomische onderzoeken tonen aan dat een sale & leaseback-transactie positieve invloed uitoefent op de waarde van een onderneming. Er zijn echter ook tegengeluiden die aangeven dat de praktijk nog geen overeenstemming laat zien met deze theorie en hiervoor wordt ook een verklaring gegeven. Het gebrek aan inzicht in vooral de operationele toegevoegde waarden leidt volgens Meerwijk en Scheffer (2005:11) snel tot een suboptimale besluitvorming omtrent het aangaan van een sale & leaseback. Succesfactoren die bijdragen aan een goede implementatie van sale & leaseback zijn:

1. Duidelijk hebben waarom men een sale & leaseback wil aangaan.
2. Niet uitsluitend te focussen op de financiële toegevoegde waarden.
3. Goed beeld te hebben van de mogelijke operationele toegevoegde waarden.
4. Rekening houden met de gecompliceerde relatie en onderlinge afhankelijkheden tussen vastgoed en andere prestatieaspecten van de organisatie.
5. Er dient tussen beide organisaties een 'klik' te zijn en een blijk van interesse in elkaars werkveld.

Om bij te dragen aan meer inzicht in de financiële en vooral ook operationele *toegevoegde waarden* is deze studie vooral gericht op het breed identificeren van de onderscheiden toegevoegde waarden. Als hulpmiddel daarbij is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de strategiekaart van de Balanced Scorecard (BSC van Kaplan & Norton, 2000). Doordat het model gebruik maakt van een viertal perspectieven dwingt het ondernemingen te verduidelijken hoe zij denken waarde toe te voegen en voor wie.

Vastgoed is daarbij geen doel op zich, maar moet de zorgprocessen ondersteunen. Het moet goed aansluiten op de strategie die de zorgorganisatie voor ogen staat. Vanuit de gedachte dat in dit onderzoek het concept van CREM centraal staat, is het dan ook een voorwaarde inzicht te hebben in het *krachtenveld binnen de zorgsector*, haar vastgoed en de opgave waar de zorg voor staat. Het speelveld waarbinnen de ontwikkelingen van het zorgvastgoed zich afspelen is schematisch in bijlage 9.3 weergegeven. De invoering van prestatiebekostiging en de nieuwe manier van financieren van zorgvastgoed zal flinke gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van zorgorganisaties waaron-

der: onzekere toekomst, grotere risico's, een meer kritische opstelling van kredietverstrekkers en de noodzaak van competente managers die de juiste afwegingen bij beslissingen kunnen maken. Zorgorganisaties staan voor de opgave om de komende jaren heldere keuzes te maken en dienen besef te krijgen van de waardecreatie die door middel van vastgoed gerealiseerd kan worden. Pas daarna zal het mogelijk zijn dit te vertalen in een heldere en consistente vastgoedstrategie.

De praktijk, casestudies

Er blijken buiten en binnen de zorgsector nog niet veel casestudies naar sale & leaseback-constructies te zijn uitgevoerd. Het onderzoek van Meerwijk & Scheffer (2005) over sale & leaseback bij beursgenoteerde ondernemingen biedt waardevolle aanknopingspunten. Kenmerkend was de conclusie dat het relatieve belang van de operationele toegevoegde waarden minder eenduidig zijn dan het belang van de financiële toegevoegde waarden. Dit vloeit voort uit de grotere diversiteit die waarneembaar is bij de operationele toegevoegde waarden, hetgeen te verklaren is vanuit het oogpunt van de ondernemingsspecifieke factoren die zich vooral in deze toegevoegde waarden uiten. Dat deze operationele toegevoegde waarden van grote invloed kunnen zijn blijkt uit het gegeven dat het onderscheidende vermogen van een onderneming dikwijls in deze operationele aspecten belichaamd is. Deze conclusie sluit naadloos aan bij het concept van CREM.

Als het gaat om voorbeelden van sale & leaseback blijken vooral voorzieningen in de curesector hier ervaring mee te hebben. Het feit dat een standaard sale & leaseback binnen de caresector nauwelijks voorkomt is echter niet vreemd. Met de ontwikkeling van het 'genormaliseerd wonen', waar het ministerie van VWS al jaren op inzet, verdwijnen steeds meer de grote instituties en wordt bij sloop-/nieuwbouw nog maar beperkt intramuraal teruggebouwd (bijvoorbeeld een zorgsteunpunt en/of terugbouw van een beperkt deel intramurale capaciteit). Kenmerkend voor veel vastgoedtransacties die in de caresector plaatsvinden is echter dat als onderdeel van dezelfde (verkoop)overeenkomst, specifieke voorwaarden worden gesteld om financiële of operationele waarden aan de zorgorganisatie te kunnen toevoegen (bijvoorbeeld afspraken in het kader van kwaliteit, zeggenschap of afspraken wat betreft mogelijke koppelverkoop wonen en zorg, et cetera). Juist het maken van aanvullende afspraken bij de transactie is zo kenmerkend voor sale & leaseback. Bij het selecteren van de casussen is uitgegaan van de aangepaste definitie.

Het onderzoek richt zich vooral op zorgvastgoed dat (geheel of gedeeltelijk) wordt overgedragen aan een andere vastgoedpartij, waarbij het de vraag is op welke manier maximaal waarde uit de transactie en de samenwerking kan worden gerealiseerd door goede aanvullende afspraken te maken.

Conclusie van de casestudie:

1 Een sale & leaseback-constructie heeft zowel financiële als operationele toegevoegde waarden.
2 De operationele toegevoegde waarden zijn vaker aan bod gekomen dan de financiële toegevoegde waarden.
3 Er is een redelijke diversiteit waarneembaar bij de operationele toegevoegde waarden.
4 De vastgoedtaak werd verschillend door de drie organisaties opgepakt en uitgevoerd. Wat de zorgorganisaties echter gemeen hebben is het belang dat zij er aan hechten dat zorgorganisaties zelf expertise blijven behouden op het vastgoedgebied (onafhankelijk of een organisatie nu vastgoed in eigendom heeft of niet).
5 Wat betreft de gewenste eigendomspositie van vastgoed worden andere accenten gelegd. Geen van de drie zorgorganisaties spreekt zich voor 100% uit voor één van de vormen (volledig eigendom, huur of sale & leaseback). De praktijk is veel genuanceerder en mogelijkheden moeten gepakt worden als zij zich voordoen.
6 De relatie met de overnemende partij is bij alle drie de cases goed. Bij alle cases werd het belang van een goede relatie benadrukt en vindt vanuit de zorgorganisatie een selectie plaats van vastgoedpartijen waarmee de samenwerking wordt aangegaan.
7 Tot slot blijkt dat in het kader van sale & leaseback bij alle drie de cases als onderdeel van dezelfde overeenkomst, aanvullende afspraken zijn gemaakt om extra waarde aan de onderneming toe te voegen. Hierin is niet uitsluitend vanuit het financieel perspectief gekeken, maar zijn ook klant-, processen-, en groeiperspectief meegenomen.

De vraag in hoeverre in de cases de belangrijkste succesfactoren bij sale & leaseback aanwezig zijn, kan positief worden beantwoord. Er is bij de onderzochte organisaties een goed besef van het brede palet aan mogelijk operationele toegevoegde waarden. Vaak expliciet, soms ook impliciet. Wat echter nog wel extra aandacht behoeft, is de onderlinge afhankelijkheid van vastgoed(gerelateerde) ingrepen op de overige bedrijfsmiddelen en andersom. Sommige vastgoedingrepen hebben een onbedoeld effect, dat voortijdig niet was voorzien. Naarmate hier ook meer zicht op ontstaat, wordt het nog beter mogelijk om hier proactief naar te handelen en nieuwe inzichten voortijdig in de afspraken te kunnen meewegen of meenemen.

Ontwerp 'checklist sale & leaseback'

De focus van CREM ligt op het afstemmen van vastgoedstrategie, gebouwen, locatie en vastgoed(gerelateerde) diensten op de behoefte van het primair proces om daarmee zoveel mogelijk waarde voor de zorgorganisatie te realiseren. Bij de uitwerking van de 'checklist implementatie sale & leaseback' is vooral ingezoomd op hoe een zorgorganisatie belangrijke waarden zoveel mogelijk kan borgen en de gekozen strategie zo goed mogelijk uit de verf kan laten komen. Om hierop antwoord te geven, is de vraag vanuit een breed bedrijfskundige benadering beantwoord. De figuur hieronder geeft de kapstok weer die als basis is gebruikt voor de te ontwikkelen checklist.

Waardecreatiemodel, van toepassing bij (de implementatie van) alle (vastgoed)strategieën

PMC*	Invalshoeken ontwerp	Waarde toevoegen door:	Borging van waarden vanuit toepassing integrale bedrijfskunde			
Bepalen concurrentiestrategie (klantwaardestrategie)	Finan-cieel	Kostenstructuur	Strategie en marketing (continu proces)	Organisatieontwerp, inrichting en logistiek	Financieel/fiscaal	Juridisch
		Benutting activa				
		Vergroting inkomsten				
		Verhoging klantwaarde				
	Klant	Prijs/kwaliteit				
		Verkrijgbaarheid				
		Samenwerking				
		Merk				
	Intern	Bedrijfsvoering				
		Klantenmanagement				
		Innovatie				
		Regelgeving en maatschappij				
	Groei	Menselijk kapitaal				
		Informatiekapitaal				
		Organisatiekapitaal				

Toelichting op de figuur:

- Op basis van de marktverkenning en het strategievormingsproces ontstaat een beeld van de gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie. Dit zou voor elke organisatie het vertrekpunt moeten zijn en is dan ook in de eerste kolom weergegeven.
- Nadat de organisatie heeft bepaald welke klanten zij wil bedienen, wat zij wil bieden en hoe zij dat wil doen, zal zij moeten bepalen welke waarden vooral ondersteunend zijn om die doelstellingen te kunnen realiseren. In de tweede kolom staan de vier invalshoeken vermeld die hiertoe een bijdrage kunnen leveren, waarna deze invalshoeken in de derde kolom nader zijn geëxpliciteerd.
- In de vierde tot en met de zevende kolom staan de (voor dit onderzoek belangrijkste) disciplines in de bedrijfskunde genoemd en zal de organisatie moeten onderzoeken op welke wijze zij deze waarden het beste geborgd krijgt. Soms kan dit geborgd worden vanuit slechts één bedrijfskundige discipline. Vaak ook zal in de tactische uitwerking een combinatie van disciplines nodig zijn. Hoewel het model in de eerste kolom start met strategiebepaling, komt het tevens terug in het rechter deel van het model. Strategievorming is immers een continu proces en voldoende aandacht hiervoor houdt de organisatie alert of de ingeslagen weg succesvol blijkt te zijn en/of haar strategie toch geheel of gedeeltelijk moet aanpassen.

* PMC = Productmarktcombinatie

Voor het resultaat van het ontwerp, zie hoofdstuk 6 'checklist implementatie sale & leaseback'.

Hieronder worden kort de ingrediënten genoemd die in de checklist naar voren komen.

Figuur Ingrediënten 'checklist sale & leaseback'

Belangrijk aandachtspunt is om de onderlinge afhankelijkheden in beeld te houden, zodat niet onbedoeld, onvoorziene neveneffecten optreden.

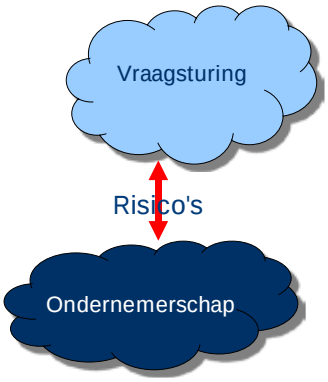
1. INLEIDING

Dit hoofdstuk geeft duidelijkheid over:
1. waar het onderzoek over gaat en in welke context het onderzoek zich bevindt;
2. wat de relevantie is van het onderzoek en waar de afbakening van het onderzoek ligt.

1.1 Onderzoekscontext

Ingrijpende systeemwijziging in de zorg

Er is sprake van een ingrijpende systeemwijziging in de zorg. Vraagsturing, marktwerking en prestatiebekostiging zijn de laatste jaren veel gehoorde termen in de gezondheidszorg. De sector is dan ook volop in beweging (zowel in de care- als de curesector[1]).



De overheid wil door een reeks van wetswijzigingen de zorgsector omvormen van een centraal aanbodgericht stelsel naar een systeem van gereguleerde marktwerking, waarbinnen zorgorganisaties, cliënten en verzekeraars meer ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan de zorgverlening. Dat betekent dat de budgetzekerheid, die zorgorganisaties tot nu toe hadden, verdwijnt. De inkomsten zullen niet langer bepaald worden door de beschikbare capaciteit maar door de geleverde zorgprestatie.

Onderdeel van de omslag naar dit systeem van prestatiebekostiging is de vervanging van de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV) door de Wet Toelating Zorgorganisaties (WTZi) per 1 januari 2006. Deze wet zorgt voor een ingrijpende wijziging in de manier waarop het zorgvastgoed wordt gefinancierd. Anders dan in het traditionele systeem komen de risico's van de vastgoedexploitatie nu geheel bij de zorgorganisatie zelf te liggen. De betekenis van vastgoed voor de organisatie zal daarmee veranderen van gegarandeerde inkomstenbron naar strategisch productiemiddel. En aangezien het overgrote deel van het zorgvastgoed in eigendom is van de zorgorganisatie heeft dat grote consequenties.

1 Er is een groot verschil tussen de care- en de curesector. De caresector (gehandicaptenzorg, ouderenzorg en chronische psychiatrie) richt zich voornamelijk op chronische langdurige zorg in tegenstelling tot de meer kortdurende behandeling (bij ziekenhuizen). Bij de caresector staat het (genormaliseerd) wonen centraal, bij voorkeur in eigen dorp/stad. In de curesector dient de huisvesting veel meer een (para)medisch doel en dat stelt dus ook andere eisen aan de omgeving, locatie, et cetera.

Grote variaties in mogelijke vastgoedstrategieën

Zorgpartijen moeten zich gaan buigen over de vraag op welke manier het vastgoed het beste kan bijdragen om hun ondernemingsstrategie te kunnen realiseren. Uit eerder uitgevoerd onderzoek naar zorgvastgoed blijkt dat er tal van strategieën mogelijk zijn om deze vorm te geven[2].

Hieronder volgt een aantal hoofdvarianten:

1. Vastgoed afstoten en terughuren (bekend als sale & leaseback-constructie):
   a. aan een corporatie;
   b. aan een belegger.
2. Vastgoed in eigendom houden en gewoon door blijven exploiteren (al dan niet vormgegeven in een aparte werkmaatschappij binnen de zorgorganisatie).
3. Vastgoed in eigendom houden en organisatievorm aanpassen:
   a. eigendom behouden en beheer uitbesteden;
   b. samen met een corporatie een dochter oprichten (slechts beperkt mogelijk);
   c. een eigen vastgoedfonds oprichten samen met bijvoorbeeld andere zorgorganisaties;
   d. het oprichten van een volledig verzelfstandigd vastgoedbedrijf (zorgwooncorporatie);
   e. het oprichten van een eigen (toegelaten) woningcorporatie.

Op het punt van positionering en financiering van het vastgoed gaat er een heel nieuwe wereld open voor de zorg. De mogelijkheden zijn eindeloos (bovenstaande lijst is niet limitatief). Veel marktpartijen zien kansen in het verwerven en exploiteren van zorgvastgoed en komen met creatieve oplossingen. Voor de zorgorganisatie is het zaak om de mogelijkheden die er zijn op een professionele wijze te benutten. Terwijl zij tegelijkertijd waakzaam moeten zijn zich niet de kaas van het brood te laten eten. Bepaalde vastgoedstrategieën zijn voor de ene zorgorganisatie geschikter dan voor een andere, afhankelijk van de situatie. In het onderzoek van Ensing (2006) wordt uitvoerig stilgestaan wat de belangrijkste criteria zijn die bijdragen aan een gunstige uitgangspositie. Kort samengevat gaat het vooral om de functionele staat van de panden, kwaliteit van de locaties, marktomstandigheden, professionaliteit van de organisatie en financiële uitgangssituatie (zoals boekwaarden, solvabiliteit en bedrijfsresultaat).

Naarmate de uitgangspositie gunstiger is, heeft de zorgorganisatie meer 'vrijheid' om daadwerkelijk een keuze te kunnen maken uit de eerder genoemde strategieën. Naarmate de uitgangspositie ongunstig is, blijft er nog maar een beperkt aantal mogelijkheden over.

[2] Uitgewerkt in het rapport van Ensing (2006).

Geconcludeerd kan worden dat de sale & leaseback-constructie één van de mogelijkheden is die een zorgorganisatie tot zijn beschikking heeft om zijn vastgoedstrategie vorm te geven. Deze strategie kan gekozen worden door zowel zorgorganisaties die geen goede uitgangspositie hebben als organisaties die er gunstig voor staan, echter vanuit hun ondernemingsstrategie bewust kiezen voor deze constructie.

1.2 Probleemstelling

Gezien de cruciale fase waarin de zorg zich bevindt, zullen zorgorganisaties op niet al te lange termijn strategische keuzes moeten maken ten aanzien van het vastgoed. Op dit moment wordt deze discussie in meer of mindere mate gevoerd binnen de zorgorganisaties zelf. En ook binnen de advieswereld en de MRE-opleiding is er aandacht voor. Daarbij vallen twee zaken op:

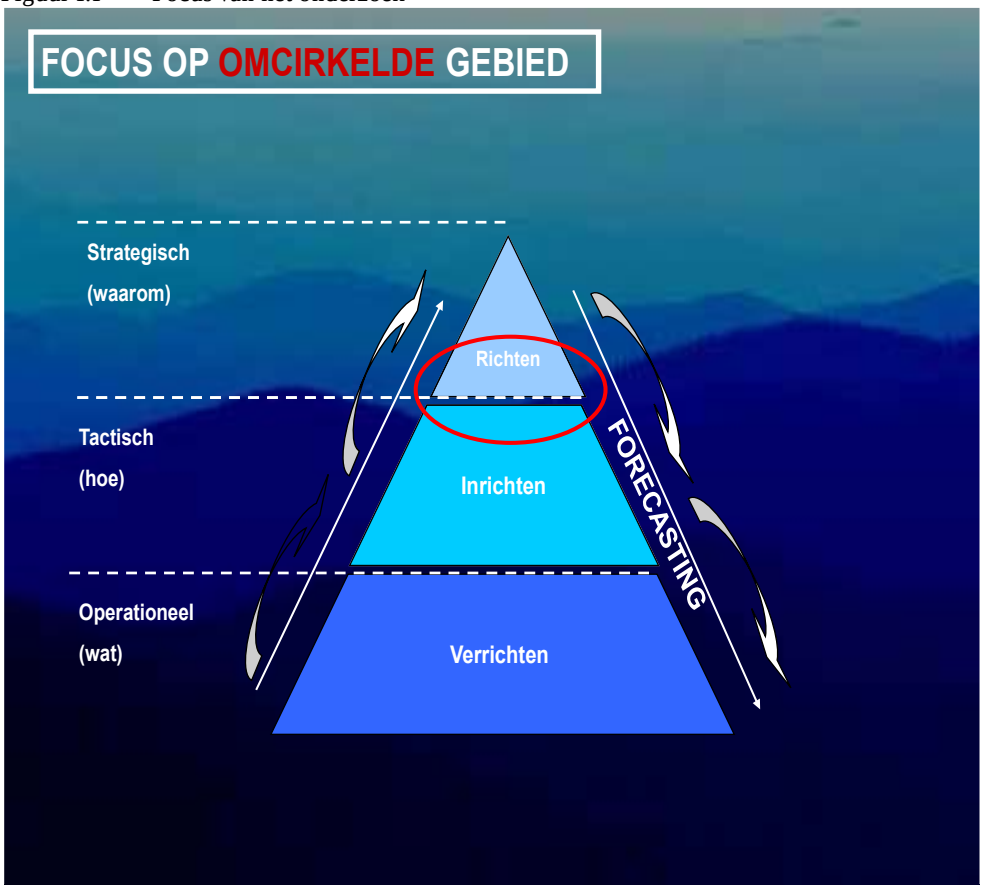
- Of de discussie wordt vooral (en bijna uitsluitend) vanuit het kostenperspectief gevoerd, passend binnen de beheerders-/controllersstadium volgens indeling Joroff.
- Of de discussie vindt vooral (en bijna uitsluitend) plaats vanuit de strategische hoek.

Beide perspectieven zijn belangrijk en uit de literatuurstudie vooraf bleek dat daar al redelijk veel over geschreven en onderzoek naar gedaan is.

Kernprobleem

Het kernprobleem is echter dat er weinig aandacht is voor de uitwerking op tactisch niveau. Het tactisch niveau richt zich op de vraag 'hoe gaan wij de strategie waarmaken' en daarbij is een optimale inrichting van de organisatie een belangrijke voorwaarde. De (on)mogelijkheden die zich op dit tactisch niveau voordoen, zijn medebepalend of de gekozen strategie wenselijk is of misschien toch bijgesteld moet worden. Onderstaand zijn in schema de verschillende organisatorische lagen in samenhang weergegeven.

Figuur 1.1 Focus van het onderzoek



De probleemstelling gaat in op de grenszone tussen het strategisch en het tactisch niveau. In de praktijk worden regelmatig strategische beslissingen genomen, terwijl de consequenties op tactisch niveau nog onvoldoende zijn meegenomen of meegewogen. Als hierover voorafgaand meer informatie beschikbaar was geweest, had dat wellicht invloed gehad op de gekozen strategie en andersom. Door bij het thema zorgvastgoed op het grensvlak te zitten wordt aan de bestaande literatuur en onderzoeken een element toegevoegd.

1.3 Doelstelling en deelvragen

Tactische zaken kunnen niet uitgewerkt worden als er geen strategisch beleid is geformuleerd. Het tactisch beleid is immers het uitwerkingsniveau. Daarom beperkt dit onderzoek zich tot een inventarisatie van de elementen waarop het te formuleren tactisch beleid gebaseerd kan worden, met effecten die daarmee bereikt kunnen worden. Om de nodige diepgang in het onderzoek te bereiken, wordt wel uitgegaan van een bepaalde strategische richting. Het maakt namelijk nogal uit of een organisatie kiest voor het in eigendom houden van vastgoed of het verkopen en weer terughuren ervan. Dit onderzoek concentreert zich hoofdzakelijk op de *sale & leaseback-constructie*. De motivatie waarom gekozen is deze strategie verder uit te werken staat vermeld in paragraaf 1.4 die nader ingaat op de relevantie van het onderzoek.

Bij dit onderzoek is het *vertrekpunt in eerste instantie de zorgorganisatie* (en niet specifiek de cliënt zelf of bijvoorbeeld de kopende partij). Dat neemt niet weg dat bij het onderzoek wel degelijk rekening wordt gehouden met belangen van mogelijke andere partijen. Echt goede 'deals' gaan namelijk zoveel mogelijk uit van 'win-win' situaties, zeker als het gaat om relaties met een duurzaam karakter.

1.3.1 Doel in het onderzoek

Het doel in het onderzoek heeft dan ook betrekking op zorgorganisaties die al besloten hebben hun vastgoed te verkopen.

De vraag die beantwoord moet worden, is hoe zorgorganisaties die van plan zijn hun zorgvastgoed (geheel of grotendeels) te verkopen een optimaal (financieel en niet financieel) rendement uit het vastgoed kunnen halen.

Dit veronderstelt dat er momenteel onvoldoende rendement wordt gehaald uit vastgoedtransacties (sale & leaseback-situaties).

1. Eerst vindt een brede probleeminventarisatie en -analyse plaats om na te gaan of de hiervoor genoemde constatering juist is. Door inzicht te krijgen in het oorzaak-gevolgdiagram ontstaat zicht op het basisprobleem. De diagnose die hieruit voortkomt biedt handvatten wat er precies aan de hand is en waardoor mogelijke problemen worden veroorzaakt.
2. Daarna worden voor de problemen enkele oplossingsrichtingen aangegeven en verder uitgewerkt. Hierbij staat vooral de uitwerking van de strategie richting tactische mogelijkheden centraal, waarbij waar essentieel wel relevante strategische aspecten worden meegenomen.

Het uiteindelijke doel in het onderzoek is een implementatie ondersteunend instrument (checklist) te ontwikkelen dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale & leaseback-constructie.

1.3.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is een bijdrage te leveren aan het strategisch vastgoedmanagement-denken van zorgorganisaties in de caresector. Aangezien het beeld is dat er vooral weinig bekend is over de uitwerking op tactisch niveau (van bepaalde vastgoedstrategieën), zal het doel van het onderzoek zich vooral hierop focussen. Het onderzoek zal vooral antwoord moeten geven op welke manier een bepaalde strategische keuze op tactisch niveau optimaal uitgewerkt kan worden, rekening houdend dat met die strategie optimaal toegevoegde waarde bereikt kan worden.

1.4 Relevantie

Er zijn meer redenen waarom dit onderzoek relevant is.

- In het algemeen is er een leemte in de vertaalslag van algemene organisatiestrategieën naar wat dat betekent voor zorgorganisaties (en hun vastgoed) en de wijze waarop dat concreet op tactisch niveau gestalte kan krijgen (juridisch, financieel, organisatiestructuren, et cetera).
- De ingrijpende systeemwijziging in de zorg heeft gevolgen voor het vastgoed, terwijl er tot op heden nog maar beperkte professionaliteit bij zorgorganisaties aanwezig is wat betreft vastgoed. Vaak staat bij verkoop van zorgvastgoed hoofdzakelijk het financiële rendement voorop. Terwijl door andere afspraken te maken er ook rendement op niet financieel vlak kan worden bereikt.
- Er is nog geen onderzoek gedaan naar sale & leaseback in de zorgsector. Het is een minder verleidelijk onderwerp omdat het behouden van vastgoed in eerste instantie altijd aantrekkelijker is/lijkt. De relatieve onomkeerbaarheid van de strategie brengt echter wel een risico met zich mee.
- Prille groei van het vakgebied Corporate Real Estate Management, waardoor dit onderzoek eveneens een bijdrage levert aan het vakgebied als totaal. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van reeds beschikbare kennis. Het doel is nieuwe inzichten toe te voegen.

1.5 Afbakening

- Gezien de eigen dynamiek per sector beperkt dit onderzoek zich grotendeels tot het vastgoed in de caresector (ouderenzorg, mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking, et cetera).
- Er worden geen uitspraken gedaan over wat strategisch de beste variant is, vastgoed in eigendom of een constructie zoals sale & leaseback. Bij dit onderzoek is het vertrekpunt dat het besluit tot (gedeeltelijke of gehele) verkoop van het zorgvastgoed al is genomen.

- Er wordt niet onderzocht aan welk type vastgoedorganisatie het vastgoed het beste kan worden overgedragen (bijvoorbeeld woningcorporatie, een andere zorgpartij of bijvoorbeeld projectontwikkelaar).

1.6 Samenvatting

Onderzoeksonderwerp en context

Met de komst van de nieuwe Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) moeten zorgorganisaties zich buigen over de vraag op welke manier het vastgoed het beste kan bijdragen om hun ondernemingsstrategie te kunnen realiseren. Er blijken tal van vastgoedstrategieën mogelijk om dit vorm te geven. De sale & leaseback-constructie is één van die mogelijkheden. Het uiteindelijke doel in het onderzoek is een beslissingsondersteunend instrument (checklist) te ontwikkelen dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale & leaseback-constructie.

Relevantie onderzoek en afbakening

Er zijn meer redenen waarom dit onderzoek relevant is. Het kernprobleem is echter de leemte in de vertaalslag van algemene organisatiestrategieën naar wat dat betekent voor zorgorganisaties (en hun vastgoed) en de wijze waarop dat concreet op tactisch niveau gestalte kan krijgen. Het onderzoek zal vooral antwoord moeten geven op welke manier de keuze voor een sale & leaseback-constructie op tactisch niveau optimaal uitgewerkt kan worden, rekening houdend dat met die strategie optimaal toegevoegde waarde bereikt kan worden.

Gezien de eigen dynamiek per sector wordt het onderzoek grotendeels beperkt tot het vastgoed in de caresector. Er zullen geen uitspraken gedaan worden over wat strategisch de beste variant is, vastgoed in eigendom of een constructie zoals sale & leaseback. Tot slot worden geen uitspraken gedaan met welk type vastgoedorganisatie het beste de sale & leaseback-constructie wordt vormgegeven.

2. METHODE VAN ONDERZOEK

Dit hoofdstuk gaat in op de methode van onderzoek. Aan bod komen:
1. onderzoekstype en methode van ontwerp;
2. dataverzameling, selectie van respondenten en framing van het onderzoek;
3. validiteit en betrouwbaarheid.

2.1 Onderzoekstype

Met het begrip onderzoekstype wordt het karakter van het onderzoek weergegeven. De heer F.M. van Eijnatten onderscheidt drie typen onderzoek, namelijk:

- Voorspellende (of empirische) cyclus met als hoofdvraag *'klopt het?'*
  De voorspellende cyclus toetst of een bepaalde hypothese (die is afgeleid van een theorie) klopt.
- Regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus met als hoofdvraag *'werkt het?'*
  Het beschrijft eerst het probleem en geeft (door uitwerken van een causaal diagram) een diagnose van het 'echte' probleem (probleem achter het probleem). De fase daarop is vooral gericht op 'de ingreep' en de evaluatie of het gewerkt heeft.
- Reflectieve cyclus met als hoofdvraag *'waarom werkt het (niet)?'*
  De startvraag hierbij is 'werkt een bepaalde theorie ook in een andere context?'. Dit type onderzoek gaat op zoek naar grenzen en vraagt zich bijvoorbeeld af of een bepaald type theorie/aanpak ook elders werkt.

Bij dit onderzoek wordt getracht de onderzoeksvragen te beantwoorden door middel van de regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus. Van Strien[3] concludeert dat er drie belangrijke verschillen zijn tussen wetenschappelijk onderzoek en het meer praktijkgerichte onderzoek:

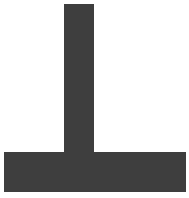
1. Het denkproces van het praktijkonderzoek is niet generaliserend maar individualiserend.
2. Het praktijkdenken is gericht op beslissingen, veranderende ingrepen in de werkelijkheid en kan daarom 'regulatief' worden genoemd.
3. Bij het doorlopen van de regulatieve cyclus van het praktijkdenken en –handelen spelen normatieve momenten een richtinggevende rol.

[3] Van Strien (1978:194; 1986:7 e.v.).

Onderstaand zijn de fasen van de regulatieve cyclus schematisch weergegeven. De regulatieve cyclus is niet zozeer gericht op het verwerven van kennis als op het genereren van adequate ingrepen of ontwerpen. Een essentieel verschil met de empirische cyclus is dat de onderzoeker participant is in het praktijkonderzoek door de interventies die hij uitvoert.

Voor de onderzoeker is de reeds bekende kennis op zijn vakgebied wel relevant, maar gaat het er in de praktijksituatie juist om te begrijpen in welke mate deze kennis een verklaring biedt c.q. een handreiking geeft voor in te zetten interventies en tevens de individuele kenmerken van de situatie mee te wegen bij het maken van een plan.

Naast de keuze voor het onderzoekstype is er ook een keuze gemaakt over de mate van breedheid of diepte van het onderzoek. De onderzoeker kiest er voor om met dit onderzoek een verdiepingsslag te maken. De fase van het diagnosticeren is bedoeld om een reëel beeld te krijgen van de context om te voorkomen dat met de verdiepingsslag wordt voortgebouwd op verkeerde aannames of wordt ingezoomd op minder belangrijke aspecten. Het streven naar diepte in het onderzoek past ook bij het eerder geformuleerde uitgangspunt om op het grensvlak te zitten tussen het strategisch en het tactisch niveau.



Keuze voor diepteprofiel

Beperkt breedteonderzoek

2.2 Methode van ontwerp

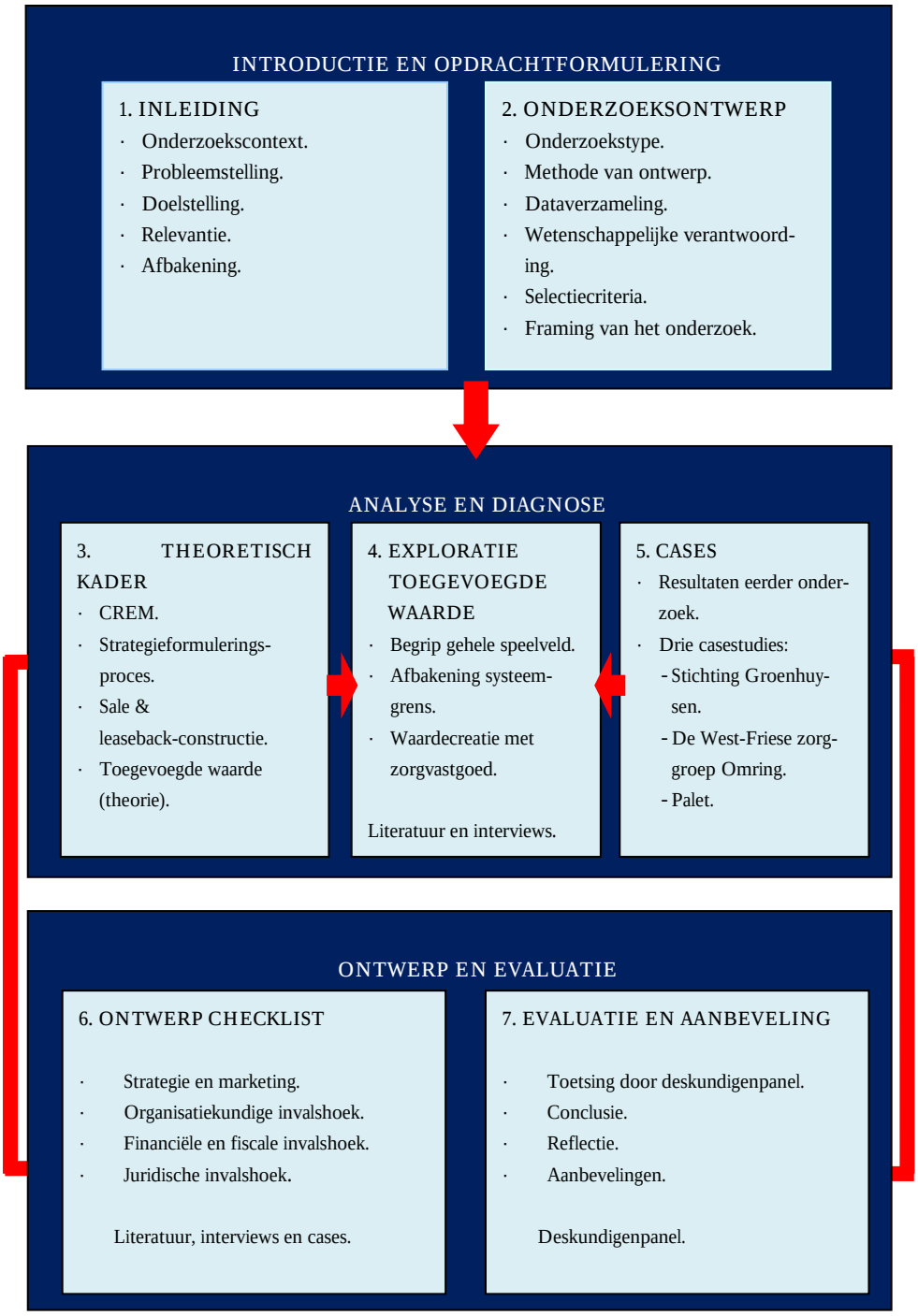
Meervoudige casestudie

Als onderzoeksbenadering is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige gevalsstudie (casestudie). Een belangrijke reden hiervoor ligt in het feit dat strategisch vastgoedmanagement als vakgebied binnen de Nederlandse gezondheidszorg nog beperkt ontwikkeld is. Bovendien vindt het onderzoek plaats in een periode waarin mogelijk verdere invulling zou worden gegeven aan het kader dat door de Wet Toelating Zorgorganisaties (WTZi) is geschapen, wat de visie van respondenten kan beïnvloeden. Om flexibel te kunnen inspelen op deze ontwikkelingen is een kwalitatieve onderzoeks-benadering het meest passend.

Het gebruik van de casestudie als methode biedt daarbij de mogelijkheid om de onderzoekssituatie als een samenhangend geheel te bekijken en het unieke van de context inzichtelijk te maken (Baarda & De Goede, 2005). De wijze waarop vastgoedmanagement invulling krijgt, kan bijvoorbeeld niet los worden gezien van de positionering van de vastgoedfunctie, de visie van het management op de toegevoegde waarde van vastgoed en de afstemming tussen strategisch vastgoedbeleid en de organisatiestrategie. Hierbij blijkt vooral dat de toepassingsgerichte gevalsstudie een handig middel kan zijn omdat het zoeken naar inzichten die in de praktijk kunnen worden toegepast (Segers & Hutjes, 1999), volgens de onderzoeker het beste aansluit bij de doelstelling van deze studie.

Het onderzoek heeft zowel een beschrijvend, explorerend als toetsend karakter. De volgende figuur geeft de opzet van het onderzoek schematisch weer.

Figuur 2.1 Onderzoeksopzet



In het hiervoor gepresenteerde onderzoeksmodel zijn de stappen weergegeven waarmee de twee centrale onderzoeksvragen beantwoord worden:

1. Brede probleeminventarisatie en -analyse met zicht op de oorzaak en gevolg-diagram.
2. Aandragen oplossingsrichting(en) en het zo goed mogelijk op tactisch niveau uitwerken.

De beantwoording van de eerste onderzoeksvraag vindt plaats aan de hand van een toetsing van de theorie (hoofdstuk 3 en 4), welke uitmondt in een onderzoeksoptiek, aan praktijkcases, oftewel onderzoeksobjecten (hoofdstuk 6). De resultaten van de cases gaven weer input voor het verrijken van de bestaande theorie, vooral over het onderwerp 'toegevoegde waarden' (hoofdstuk 4). In het onderzoeksmodel corresponderen de letters met de hoofdstukken. De hoofdstukken 3 tot en met 5 bieden antwoord op het eerste deelresultaat (brede probleeminventarisatie en zicht op oorzaak/gevolg).

Hoofdstuk 4 vormt het verbindingsstuk tussen de theorie en de oplossingsrichting. Door kennis te hebben van het dynamische speelveld en te weten hoe door vastgoed waarde kan worden toegevoegd, ontstaat er een beeld van wat nodig is om in de checklist aan de orde te laten komen.

Hoofdstuk 6 maakt de concrete vertaalslag van zaken die op strategisch niveau van belang zijn naar de uitwerking op tactisch niveau (ontwerp checklist). Zowel de resultaten uit de eerste onderzoeksvraag als die van de tweede (de uitwerking van de checklist) zijn besproken tijdens een deskundigenpanel. Dit leverde weer input voor het aanscherpen van vooral hoofdstuk 4 over exploratie van het begrip 'toegevoegde waarde' en gaf concreet enkele aanscherpingen in hoofdstuk 6, het ontwerp.

2.3 Dataverzameling

Over het algemeen zijn dataverzamelingsmethoden in kwalitatief onderzoek weinig gestandaardiseerd en gestructureerd. Bij kwalitatief onderzoek zijn de meest voorkomende methoden van dataverzameling: het verzamelen van bestaande gegevens, interviews en observaties. In dit onderzoek is ook getracht de nodige data te verzamelen. Hieronder wordt de wijze van data verzamelen nader toegelicht:

Bestuderen bestaande bronnen

- Bedrijfsdocumenten (missie, visie, vastgoedbeleidsnotities, et cetera).
- Beleidsdocumenten en diverse kamerstukken.
- Tijdschriften, internet, et cetera.

Interviews

Naast bestaande gegevens zijn er ook interviews gehouden. Voor elk interview is een topiclijst opgesteld zodat een zo hoog mogelijke validiteit behaald kon worden. Voordeel van deze manier van interviewen is de mogelijkheid om complexere zaken te

behandelen, doordat er betere onderlinge interactie is. Tevens bood het de mogelijkheid dat er spontaan interessante nieuwe topics naar boven kwamen.

Observaties uit het verleden ondersteunen het onderzoek in het heden

De onderzoeker komt zelf uit het veld van de gezondheidszorg en kent door zes jaar management in de zorg en acht jaar advieswerk, het reilen en zeilen van dit type organisaties goed. In de praktijk blijkt dat het daardoor makkelijker is zich in de organisaties te verplaatsen, terwijl het tegelijkertijd de mogelijkheid vergroot kritische vragen te mogen stellen (handig bij interviews en casestudie). De opgedane ervaring en observaties in het verleden bieden de mogelijkheid om antwoorden uit interviews adequater te kunnen interpreteren en sneller antwoorden in de juiste context weten te plaatsen.

Casestudie

Er wordt door Yin (1989) onderscheid gemaakt tussen enkelvoudige, meervoudige en retrospectieve casestudies. Een enkelvoudige studie geeft de mogelijkheid de case zeer gedetailleerd te onderzoeken, de uitkomst heeft echter alleen betrekking op de betreffende onderzoekseenheid. Daarentegen is de retrospectieve casestudie niet haalbaar aangezien dit een onderzoek van meerdere jaren betreft (en de invloed van de tijd in het onderzoek wordt meegewogen). Er is bewust gekozen voor een meervoudige studie.

Gezien de beschikbare doorlooptijd van de gehele afstudeeropdracht van 6 tot 11 maanden zijn drie cases bestudeerd. Hoewel na drie cases nog niet veel is te zeggen over de generaliseerbaarheid van de resultaten, geven de cases ruim inzicht in hoe zorgorganisaties kunnen omgaan met hun vastgoed, welke overwegingen daarbij vooral een rol spelen en welke concrete (on)mogelijkheden zij zien om meer rendement bij sale & leaseback-transacties te halen dan uitsluitend financieel rendement.

Deskundigenpanel

Om het toeval van de resultaten zoveel mogelijk uit te sluiten en de resultaten nog beter in de gehele context te kunnen plaatsen, is aan het eind van het onderzoek een deskundigenpanel georganiseerd. Hierin zijn de voorlopige resultaten getoetst bij ervaringsdeskundigen uit het veld en bleek het mogelijk het ontwikkelde instrument verder aan te vullen en aan te scherpen.

2.4 Analyse en wetenschappelijke verantwoording

Om maximaal rendement uit dit afstudeeronderzoek te halen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Er is in het onderzoek zoveel mogelijk *voortgeborduurd op reeds bestaande uitkomsten* van (zorg)vastgoed gerelateerde onderzoeken. Het bestuderen van literatuur en reeds uitgevoerde onderzoeken was een eerste slag die bij aanvang van het onderzoek is uitgevoerd.

- Bij de analyse van de bestaande onderzoeken en van interviews/cases is zoveel mogelijk *gebruik gemaakt van erkende bedrijfskundige modellen*. Deze vormen het theoretisch kader, de bril waarmee naar de empirische gegevens wordt gekeken. Deze dienen dus als kapstok om een probleem in beeld te brengen en/of om geen belangrijke zaken te vergeten.
- In de onderzoeksmethode is nagestreefd zoveel mogelijk gebruik te maken van meerdere bronnen (*bronnentriangulatie*).

Verder is zoveel mogelijk rekening gehouden met de belangrijkste uitgangspunten die kenmerkend zijn voor een wetenschappelijke aanpak.

Controleerbaarheid

Bij het uitvoeren van het onderzoek moet nagegaan kunnen worden hoe bepaalde resultaten en conclusies zijn verkregen. Daarom was vooraf in het voorstel al gedetailleerd uitgewerkt hoe het onderzoek uitgevoerd zou gaan worden (deelvragen waren bekend, onderzoeksmethoden, et cetera).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid houdt feitelijk in dat het onderzoek herhaalbaar is en niet beïnvloed wordt door het onderzoeksinstrument. Om de betrouwbaarheid van het praktijkonderzoek te vergroten is in de uitwerking duidelijk geëxpliciteerd of bepaalde informatie/resultaten objectief tot stand zijn gekomen (persoonsonafhankelijk) of dat er subjectieve elementen in zijn verwerkt. Daarom is het belangrijk dat gebruikte bronnen compleet zijn en te achterhalen (bronvermelding). De gegevens mogen dus niet gecensureerd, selectief of onjuist zijn. Door middel van triangulatie[4] is getracht de kans hierop zo klein mogelijk te maken. Het eerder genoemde deskundigenpanel was daarbij een belangrijk toetsmoment.

Validiteit

Behalve betrouwbaarheid is validiteit een belangrijk punt. De validiteit zegt iets over de mate waarin het bestudeerde ook datgene is wat getracht werd te bestuderen. Het gaat om de geldigheid van het bestudeerde. De validiteit kan gaan over de inhoud, de rechtvaardiging van de oorzakelijke verbanden, de mate waarin resultaten ook naar andere situaties kunnen worden vertaald of de mate van herkenbaarheid van het onderzoek en de resultaten zelf (bijvoorbeeld door het management in de zorg).

Doordat de onderzoeker zowel bekend is met de wereld van de zorgorganisaties als die van de vastgoedwereld is redelijk in te schatten in welke mate het onderzoek valide is. Tevens was het belangrijk regelmatig de tussentijdse conclusies te delen en te toetsen om allereerst zoveel mogelijk input te krijgen en om te toetsen of de (tus-

[4] Vanuit verschillende perspectieven naar een probleemgebied kijken.

sen)resultaten herkenbaar zijn. Zo niet, dan is dat aanleiding geweest om nader te verkennen waar mogelijk dat verschil in inzicht in zit. Toetsing vond plaats met zowel mensen uit het zorgveld als mensen uit de vastgoedwereld (waaronder beleidsmedewerkers en vastgoedspecialisten).

Bruikbaarheid en draagvlak

De onderzoeker stelt belang in de bruikbaarheid en het draagvlak van de resultaten bij de betreffende onderzoeksgroep (in dit geval zorgcentra die hun vastgoed gaan verkopen). Uitgangspunt van dit onderzoek is dat mogelijk herontwerp van sale & leaseback-constructies meer rendement oplevert dan momenteel het geval is. Door de tussentijdse resultaten te toetsen bij een panel van ervaringsdeskundigen (uit de praktijk) was het tot dan toe ontwikkelde denkmodel verder aangescherpt. Ook is tegelijkertijd getoetst of het denkmodel op draagvlak mag rekenen en is een beeld ontstaan van de eventuele discussiepunten.

2.5 Selectie respondenten en de drie cases

Respondenten

Voordat de cases zijn bestudeerd, zijn vooraf gesprekken gevoerd met deskundigen uit de sector en andere stakeholders die (nu of in de toekomst) een grote rol gaan spelen ten aanzien van het zorgvastgoed. Bij de selectie van respondenten is gekeken naar een bredere vertegenwoordiging vanuit verschillende sectoren en achtergronden:

- Partijen zijn benaderd die bekend zijn met de gevolgen van de WTZi voor zorgorganisaties. Op deze manier is een genuanceerd beeld verkregen en was het mogelijk eigen aannames te toetsen. In ieder geval hebben meegewerkt:
  - een zorgorganisatie;
  - College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen;
  - Waarborgfonds voor de Zorgsector;
  - Kenniscentrum Wonen Zorg (van Aedes en Actiz).
- Instellingen zijn benaderd die bij verkoop van vastgoed betrokken raken bij de zorgpartij. Respondenten die betrokken zijn geweest:
  - een woningcorporatie;
  - een belegger.
- Een deskundige met een specifieke bedrijfskundige invalshoek (te weten financieel/juridisch) is gevraagd naar de kansen/bedreigingen die deze ziet bij sale & leaseback-constructies.

Cases

Ten behoeve van de uitvoering van de casestudie zijn drie geschikte cases geselecteerd. Uit een vorig jaar uitgevoerd onderzoek van De Vries (2007) naar het vastgoed bij hogescholen kwam naar voren dat een homogene onderzoekspopulatie het onderzoek vereenvoudigt. Gezien de dynamiek van het veld is er nauwelijks sprake van een

homogene groep. Toch is getracht bij de selectie rekening te houden met dit uitgangspunt. Bij de selectie zijn de volgende uitgangspunten leidend geweest:

- De cases dienden een gelijksoortig primair proces te hebben. In deze studie gaat het om middelgrote zorgorganisaties in de caresector die aantoonbaar innovatief zijn (geweest).
- De cases dienden bij voorkeur een enigszins vergelijkbare ontwikkeling met betrekking tot hun vastgoed door te maken. Daarom de keuze voor zorgorganisaties die reeds ervaring hebben met verkoop van hun vastgoed. Het kunnen ook zorgorganisaties zijn die bij sloop-/nieuwbouw hebben besloten de nieuwbouwontwikkeling (en het eigendom) te gaan outsourcen (en het zorgdeel terug te huren).
- De betreffende zorgorganisaties moesten de bereidheid hebben om aan het onderzoek mee te werken en dienden open te zijn over wat er tijdens onderhandelingen aan bod is geweest.

Voor een overzicht van alle organisaties en personen die aan dit onderzoek hebben bijgedragen, zie bijlage 9.5.

2.6 Framing van het onderzoek

2.6.1 Opdrachtgever en stakeholders

Opdrachtgever

Quintis b.v., de werkgever van de onderzoeker, is de opdrachtgever van het afstudeeronderzoek. Quintis is een middelgroot adviesbureau op het terrein van wonen, zorg en welzijn en adviseert corporaties (soms projectontwikkelaars), zorgorganisaties en gemeenten. Quintis doet actief aan productontwikkeling en zet daartoe ook regelmatig stagiaires/afstudeerders in om bepaalde thema's in samenspraak met een adviseur van Quintis verder uit te werken. Gezien dit actuele thema sluit dit afstudeeronderzoek goed aan bij de ontwikkelingen die er op de zorg- en adviesbureaus afkomen. De opdracht is een denkkader te ontwikkelen. Voor Quintis kan dat als hulpmiddel dienen in haar advisering richting zorgorganisaties die overwegen hun vastgoed door een andere partij te laten overnemen en dit vastgoed weer terug te huren.

Stakeholders

De stakeholders zijn feitelijk de collega's van de afdeling 'wonen, zorg & welzijn' en onze (zorg)klanten. Naast het formele gedeelte van het onderzoek, zijn er ook informele gesprekken gevoerd met zowel de collega's als bijvoorbeeld klanten en andere geïnteresseerden.

2.7 Samenvatting

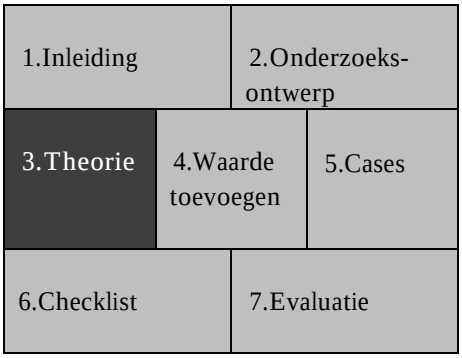
Bij dit onderzoek worden de onderzoeksvragen beantwoord door middel van de regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus. De focus van het onderzoek ligt op de verdieping van het onderwerp, waarbij wel een redelijk brede analyse plaatsvindt van de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Als onderzoeksmethode is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige gevalsstudie (case-studie).

Bij het verzamelen van data is zoveel mogelijk gezocht naar reeds bestaande uitkomsten van (zorg)vastgoed gerelateerde onderzoeken, zijn interviews gehouden en zijn de voorlopige resultaten van het ontwerp getoetst bij een deskundigenpanel.

3. THEORETISCH KADER

Vragen waarop dit hoofdstuk een antwoord geeft:

1. Wat is Corporate Real Estate Management (CREM) en waarom is dat model een handig vertrekpunt bij het vormgeven van het vastgoedbeleid van zorgorganisaties?
2. Wat is kenmerkend voor organisaties en welke aandachtspunten zijn er ten aanzien van het strategieformuleringsproces?
3. Wat wordt er verstaan onder sale & leaseback?
4. Hoe kan een onderneming waarde toevoegen aan haar onderneming?



3.1 CREM en vastgoedmanagement

Definitie CREM en REM

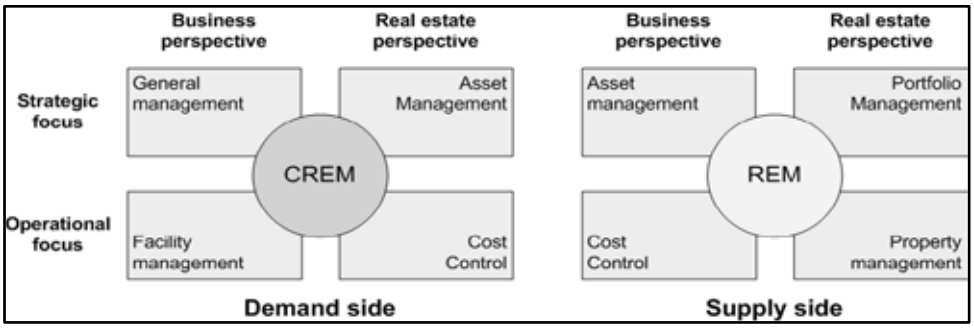
In de literatuur zijn diverse definities te vinden van Corporate Real Estate. In deze studie wordt onder Corporate Real Estate verstaan: vastgoed(beheer) ter ondersteuning van het primaire proces van grote ondernemingen. Een Corporate Real Estate-afdeling beoefent Corporate Real Estate Management (CREM).

Voor een definitie van dit begrip wordt er aangesloten bij de definitie van Dewulf, Krumm en De Jonge (2000). Zij beschrijven CREM (vrij vertaald door Hermon, 2005:3) als:

"Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af te stemmen op de eisen van de core business (primaire processen), opdat een maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de business en optimaal wordt bijgedragen aan de overall performance van de onderneming".

Nu duidelijk is geworden wat er met Corporate Real Estate bedoeld wordt, is het van belang op te merken dat het werkveld van een Corporate Real Estate-afdeling (CREM) afwijkend is van het werkveld van een vastgoedbedrijf (REM). Het volgende schema (uit "Successful Corporate Real Estate Strategies", Dewulf, Krumm, De Jonge) laat de verschillen zien.

Figuur 3.1 Verschil tussen CREM en REM



De processen rondom CREM en REM staan gespiegeld aan elkaar weergegeven.

1. Het meest wezenlijke verschil is dat de Corporate Real Estate-afdeling dienstbaar is aan het *primaire proces* van de onderneming waar zij een onderdeel van uitmaakt. Dit "General Management" is gefocust op een zo hoog mogelijk rendement te behalen uit de "core business" van de onderneming. Bij REM draait het in principe om een zo hoog mogelijk rendement te realiseren door middel van de vastgoedportefeuille zelf en staat dan ook het portfoliomanagement voorop.
2. Het portfoliobeleid is in beide situaties het vertrekpunt voor het assetmanagement. Bij CREM is het *portfolio echter een afgeleide* van de ondernemingsstrategie. Bij REM is het portfoliobeleid zelf leidend en houdt zich primair bezig met risicospreiding door een actief portfoliobeleid te voeren.
3. Daarnaast wordt er bij zowel CREM als REM op het operationeel vlak aandacht besteed aan *costcontrol*. Bij CREM dient dat *breder gezien* te worden, namelijk via effectieve inrichting van de werkprocessen en doelmatige inzet van de middelen (waar vastgoed er één van is). Bij REM wordt vooral geconcentreerd op het costcontrol van het gebouw, het onderhoud en het beheer zelf.
4. Tot slot is er een verschil in het beheer. Bij CREM staat facility management[5] voorop wat tevens *afgestemd dient te zijn op de eisen vanuit het primaire proces* en de mensen. Het beheer bij REM wordt bijna alleen technisch en commercieel benaderd.

Maximaal rendement door het vastgoedbeleid

Het huidige vastgoedbeleid van zorgorganisaties en de gevolgen van het vervallen van het oude bouwregime worden bezien vanuit de concepten van CREM. De manier waarop en de mate waarin een organisatie in staat is maximaal rendement uit haar

[5] Facilitair Management richt zich op het integraal managen van huisvesting, services en middelen. Keeris (2001) noemt het een "benaming voor een algemene managementfunctie, verantwoordelijk voor de te leveren facilities binnen een onderneming, als resultaat van planning en coördinatie van ondersteunende processen en gericht op de bevordering van het succes van het primaire proces van de betreffende organisatie". FM richt zich dus vooral op het invullen van ondersteunende processen.

vastgoedbeleid te halen, is namelijk van invloed op het totale functioneren van het bedrijf.

Het bijzondere van CREM, in relatie tot zorgorganisaties, is dat er in het primaire proces een directe relatie is met klanten:

- Klanten wonen dikwijls in of nabij de voorziening van de zorgorganisatie waardoor het vastgoed (en haar omgeving) naast de mate van functionaliteit en aantrekkelijkheid vaak ook een sterke emotionele waarde vertegenwoordigt. Bij de vastgoedontwikkeling en keuzes dienen deze beleving en de (on)mogelijkheden van de klant dan ook een belangrijk vertrekpunt te zijn.
- En de klant (met toenemende zorgbehoeften) heeft er belang bij dat er mogelijkheden zijn om 24-uurs zorg te kunnen krijgen (dag en nacht). Hiervoor dient een zorgorganisatie de garantie te hebben van voldoende zorgafzet zodat het mogelijk is deze zorg logistiek te organiseren en te financieren.

Bij de vastgoedkeuzes dienen bovenstaande twee invalshoeken steeds meegewogen te worden (klantbelang versus organisatiebelang). In grote lijnen komen het belang van de klant en die van (de continuïteit van) de zorgorganisatie met elkaar overeen. Een zorgorganisatie dient met haar aanbod immers aan te sluiten bij de wensen van de klant, anders kiest deze voor een andere aanbieder.

Aan de andere kant is een klant erbij gebaat dat een zorgorganisatie in staat is tegemoet te komen aan zijn/haar wensen. Continuïteit van bedrijfsvoering en een realistische exploitatie zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Bij de overgang van aanbodsturing naar vraagsturing zal het de komende jaren nog wel belangrijk zijn dit gezamenlijke belang steeds voor ogen te houden.

Om het model van CREM tot slot tot zijn recht te laten komen, is het volgens de onderzoeker nodig dat CREM wordt bezien vanuit een brede bedrijfskundige benadering (organisatie-/bestuurskunde, financieel, marketing en juridisch/ fiscaal). Juist in de vertaalslag van strategie richting de meer tactische uitwerking bieden deze disciplines goede aanknopingspunten om te zoeken naar de beste oplossingen om de gekozen strategie optimaal tot zijn recht te laten komen.

3.2 Strategieformuleringsproces binnen organisaties

Door de overgang naar prestatiebekostiging en marktwerking wordt het steeds belangrijker voor zorgorganisaties om een duidelijke strategische koers uit te zetten en zich te positioneren ten opzichte van andere zorgondernemingen. Daarbij zullen zorgorganisaties zich dienen af te vragen waar hun mogelijkheden liggen om duurzaam concurrentievoordeel te verwerven. Niet alleen door de begrenzingen en kracht van de eigen middelen en vaardigheden te identificeren maar ook door deze in relatie te brengen met de kansen en bedreigingen die zich in de gehele woon/-zorgsector voordoen. Gezien het belang van de strategievorming binnen organisaties wordt daar hieronder aandacht aan be-

steed. Eerst wordt er ingegaan op het DOR-model om iets meer begrip te krijgen van wat organisaties in wezen zijn.

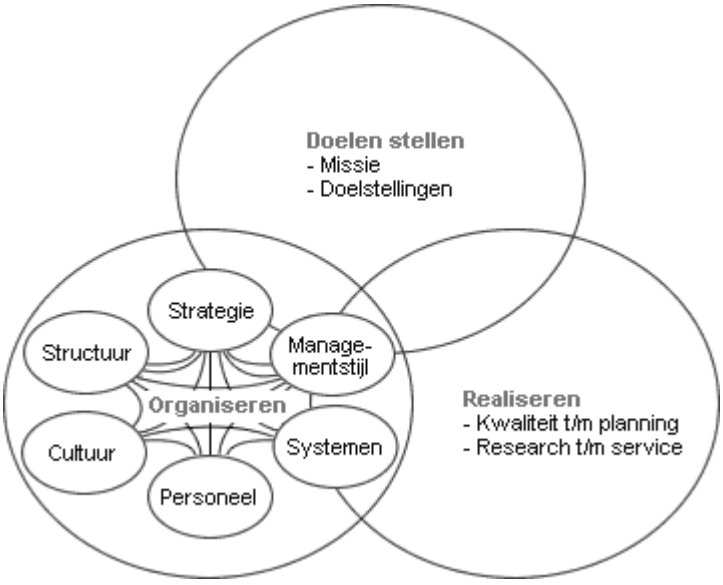
3.2.1 DOR

Om iets verstandigs te kunnen zeggen over organisaties, is het handig gebruik te maken van een hulpmiddel zoals het DOR-model (Weggeman e.a., 2005). Het model is een indeling van het verschijnsel organisatie in drie fundamentele, iteratieve processen:

Doelen formuleren:	bepalen wat de organisatie wil zijn en wat zij willen bereiken.
Organiseren:	het inrichten van de organisatie, gegeven de doelen van de organisatie.
Realiseren:	het leveren van producten en diensten en de uitvoer ervan.

De missie vormt het bestaansrecht van de organisatie. Van de geformuleerde missie worden organisatiedoelen afgeleid. Deze geven gewenste toekomstige situaties van de organisatie en dienen als richtsnoer voor het handelen.

Nadat de organisatie haar missie en doelstellingen heeft bepaald zal zij de organisatie verder moeten inrichten. Omdat de focus van dit onderzoek zich richt op de vertaalslag van strategie richting de uitwerking op tactisch niveau, wordt er niet apart aandacht geschonken aan het proces van 'het realiseren' (en de kwaliteit van de dienstverlening).



Lessen die volgens Mac Gillavry (2006) uit het model geleerd kunnen worden:

- De drie hoofdprocessen beïnvloeden elkaar: de inhoudelijke keuze welk vastgoedbezit gewenst is, beïnvloedt welke organisatie gewenst is en welke manier van realiseren helpt.
- Het al dan niet bereiken van doelstellingen, leidt tot aanpassing van organisatie of realisatie-inspanningen. Er is daarom nooit sprake van een statische situatie.
- Het model levert daarom geen ideale opzet van een vastgoedmanagementorganisatie maar vormt een analysemiddel waarmee zichtbaar wordt gemaakt in welk spanningsveld er wordt gezocht naar aansluiting tussen doelen, organisatie en realisatieactiviteiten. Er is altijd sprake van een tijdelijke compromis.

3.2.2 Strategieformuleringsproces

Gezien het belang van het strategieformuleringsproces worden hieronder een aantal aandachtspunten uitgewerkt:

a. Ken de klant en de markt.
b. Gebruik meerdere strategiebenaderingen.
c. Bepaal gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie.

3.2.3 Ad a. Ken de klant en de markt

Om waarde toe te voegen aan de onderneming is het belangrijk dat de zorgorganisatie zijn klanten kent. De volgende aspecten dienen hierin volgens Wollaert (2008) meegenomen te worden:

- Veelheid aan klanten!
  - Analyse stakeholders.
  - Analyse klantgroepen (macro segmentatie).
  - Analyse decision making units (micro segmentatie). Wie beslist en hoe?
- Welke eisen/wensen hebben de klanten?
  - Inventarisatie klantwensen (onderzoek).
  - Inschatten belangen (begrijp de business van de klant, wat beweegt de klant?).
- Wat is het inkoopgedrag van deze klanten?
  - Hoe oriënteert de klant zich? Wat zijn beweegredenen?
  - Wat is de aard van het aanbod?

Deze marktanalyse geeft informatie waarop de visie en strategie verder uitgewerkt kan worden.

3.2.4 Ad b. Gebruik meerdere strategiebenaderingen

Organisaties zijn meervoudig en dienen meervoudige belangen. Volgens De Jonge, Arkesteijn e.a. (2008), moeten ook de strategieën daarop aansluiten. Juist vanwege het ontbreken van bewijzen en de verschillende perspectieven op strategievorming kan er ook niet gesteld worden dat een bepaalde manier van strategievorming de beste manier is om strategieën te ontwerpen. Een combinatie van perspectieven, methoden en

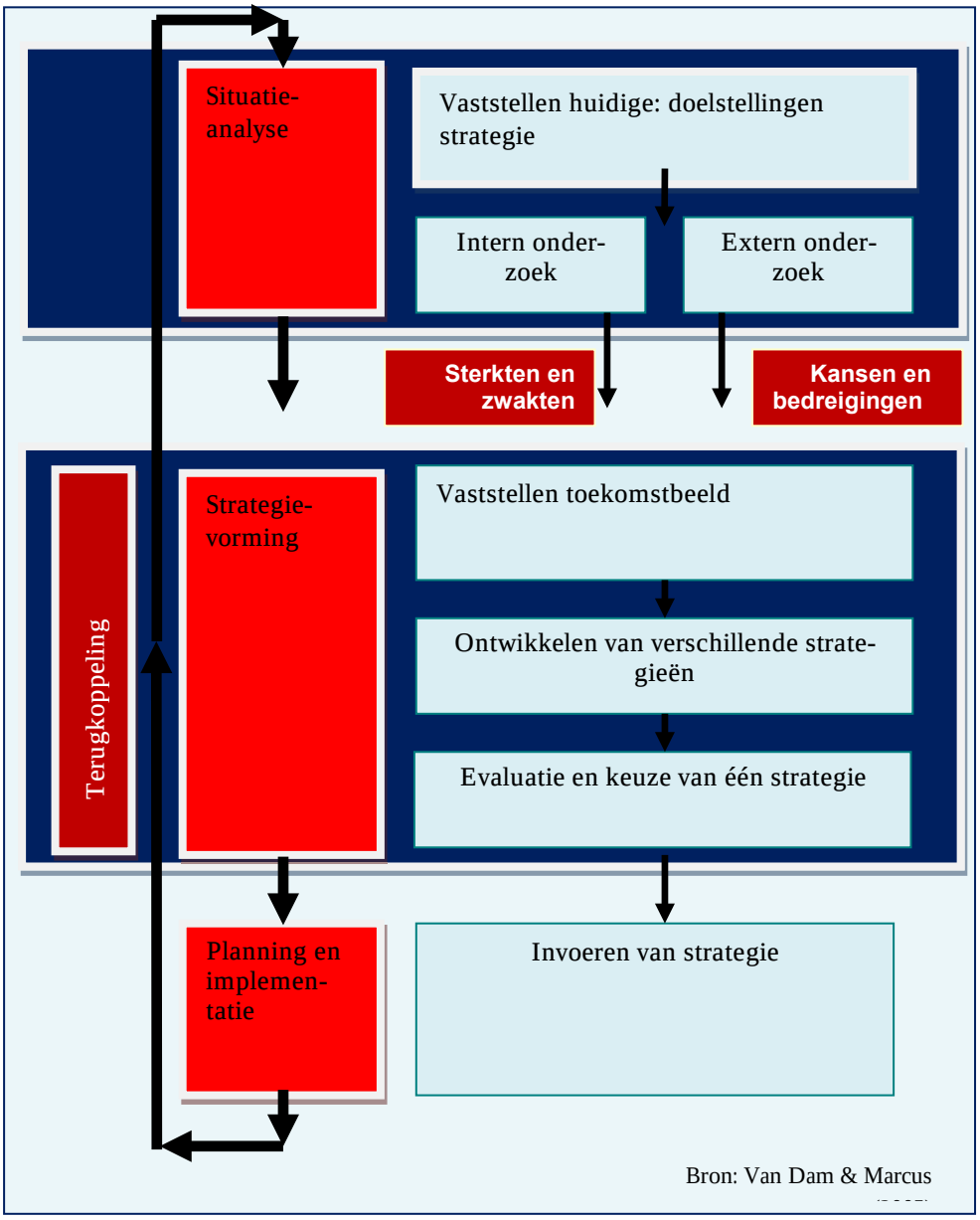
instrumenten levert een vollediger beeld op. Elke methode beschrijft feitelijk een deel van 'de olifant'.

De Jonge, Arkesteijn e.a. (2008) komen verder nog tot de volgende conclusies als het gaat om strategievorming:

1. Een analyse leidt niet automatisch tot een synthese (Mintzberg,1994:66). Bij een analyse gaat het om een balans vinden tussen hart (gevoel) en hoofd (analyse). Om dit zoveel mogelijk te borgen is het bij de strategiebenadering nodig dat creatieve processen integraal onderdeel uitmaken van de benadering.
2. Een strategie gaat altijd over inhoud en proces. De inhoud van een strategie is mede afhankelijk van de gekozen processen voor het ontwerpen. Door inzicht in de beschikbare methoden voor ontwerpprocessen wordt het sturen op de inhoud mogelijk. Anderzijds kan de keuze voor één of meer methoden voor het ontwerpen beïnvloed worden doordat vooraf duidelijk is wat de noodzakelijke of gewenste inhoud van de strategie dient te zijn.
3. Binnen de meeste organisaties is er bij de strategie als besturingssysteem sprake van een 'trial and error-bestruring'.
4. Organisaties maken onderdeel uit van hun omgeving. Bij de huisvestingsstrategie dient er rekening te worden gehouden met de randvoorwaarden vanuit de andere disciplines. Omgekeerd zullen de effecten van de vastgoedingrepen afgewogen dienen te worden in relatie tot de gevolgen voor deze andere disciplines. Omdat het hier gaat om dynamische processen is een regelmatige terugkoppeling noodzakelijk. Het strategieontwerpproces is dan ook een cyclisch proces.

Ook uit het klassiek strategisch management blijkt dat strategisch management een dynamisch en cyclisch proces is. Het proces bestaat uit: situatieanalyse, strategievorming en planning & implementatie. Rekeninghoudend met de hier bovengenoemde aandachtspunten kan dit model nog steeds een waardevol hulpmiddel zijn.

Figuur 3.2 Strategievormingsmodel



Zowel ten aanzien van de interne als externe situatieanalyse als de strategievormingsfase zijn er meerdere analysemodellen beschikbaar. In het boek van Van Dam & Marcus (2005) komt een verscheidenheid van modellen en scenariotoepassingen aan bod. Het voert te ver deze hier uitvoerig te beschrijven.

Welke modellen ook gehanteerd worden, bij het gebruik van de strategiemethoden blijft het volgens Wollaert (2008) altijd belangrijk uit te gaan van de volgende uitgangspunten:

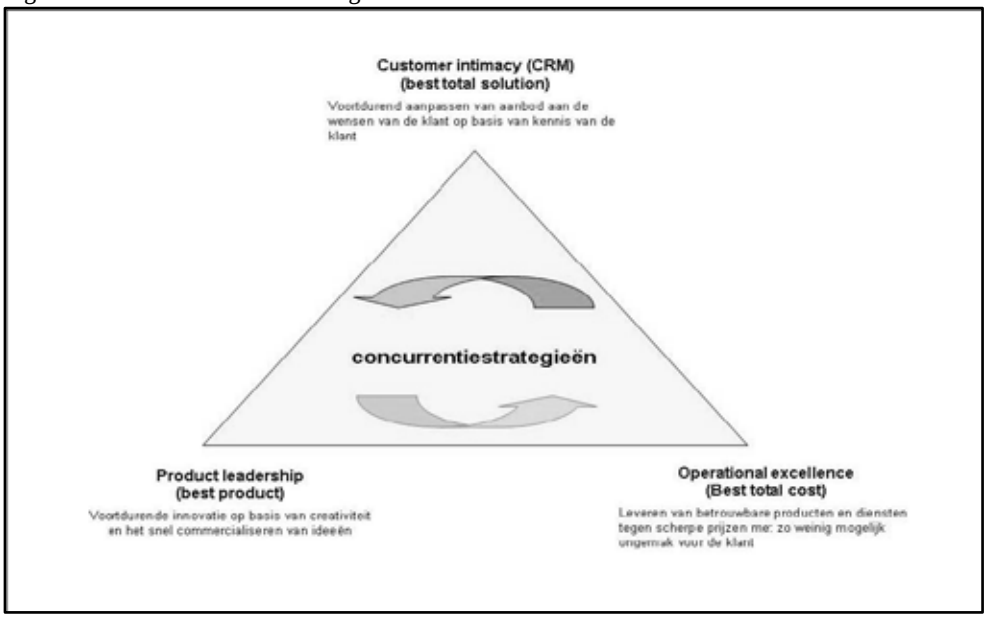
1. Niet elk model leent zich voor elk vraagstuk. Het is zinvol goed af te wegen wanneer welk model het beste gebruikt kan worden.
2. Ook is het van belang het model goed toe te passen en als dit is toegepast duidelijk aan te geven wat er in het model niet voldoet (welke gegevens met het model nog niet naar boven zijn gekomen bijvoorbeeld).

3.2.5 Ad c. Bepaal gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie

Op basis van de marktverkenning en het strategievormingsproces ontstaat er een beeld van de gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie.

Er moet volgens Treasy & Wiersema (1995) een duidelijke keuze worden gemaakt uit drie concurrentiestrategieën die hieronder schematisch zijn weergegeven.

Figuur 3.3 Concurrentie strategieën



Bron: Treacy & Wiersema 1995 (bewerkt door Menagé 2007:34)

De keuze voor één van de drie waardedimensies[6] betekent overigens niet dat andere dimensies verwaarloosd kunnen worden. Het is zaak ervoor te zorgen dat de prestaties op deze dimensies niet onder een bepaald drempelniveau komen (Treacy & Wiersema, 1995:21).

Gereguleerde marktwerking beperkt keuzevrijheid concurrentiestrategie?

Als gevolg van de introductie van marktwerking in de zorgsector zullen ook zorginstellingen een eigen concurrentiestrategie moeten ontwikkelen. Een vrije keuze voor één van de hierboven omschreven concurrentiestrategieën wordt volgens Menagé (2007:34) echter belemmerd doordat er (vooralsnog) geen sprake zal zijn van volledige marktwerking maar van gereguleerde marktwerking.

Menagé komt tot de conclusie dat het niet mogelijk is om binnen het stelsel van gereguleerde marktwerking te excelleren in de waardedimensies 'product leadership' of 'customer intimacy'. Voor diegene die interesse heeft in de achtergrond van deze conclusie wordt verwezen naar de betreffende studie (pagina 33 tot en met 38).

Dit onderzoek nuanceert enigszins bovenstaande conclusie. Door de markt goed te kennen en de juiste allianties aan te gaan, lijken er wel degelijk mogelijkheden te bestaan voor zorgorganisaties om zich te onderscheiden van andere zorgaanbieders en daardoor een betere aansluiting en/of een meer herkenbare positie in de markt te krijgen. De markt van wonen en zorg is namelijk zo divers dat daar nog keuzes in zijn te maken. Hierop wordt nader ingegaan in hoofdstuk 6.1.1.

3.3 Sale & leaseback-constructie

Bij een sale & leaseback-constructie wordt er onderscheid gemaakt in twee varianten. Ten eerste kan een transactie plaatsvinden in de richting van een financiële lease. Ten tweede kan de transactie de vorm aannemen van een operationele lease. Beide leasevormen onderscheiden zich ten aanzien van het economisch en juridisch eigendom. Het belangrijkste verschil tussen een financiële en operationele lease is echter de wijze waarop in de financiële verslaglegging van een onderneming met deze twee vormen van lease moet worden omgegaan.

Een onderneming dient een financiële lease op te nemen op de balans. Derhalve is een financiële lease een on-balance-financiering. Indien een sale-financiële-leaseback wordt aangegaan dient er een eventuele boekwinst uitgesmeerd te worden over de gehele sale & leaseback-termijn. Een operationele lease echter, komt in de resultatenrekening van een onderneming naar voren in de vorm van leasekosten. Een operationele lease is in dezen een off-balance-financiering. Naast de vermelding in de resultatenrekening moet er bij een operationele lease in de toelichting op de jaarverslaggeving

[6] Het waarde-discipline-model lijkt veel op de drie generieke strategieën van Porter (costleadership, differentiatie en focus). Er is echter een belangrijk verschil. Volgens het waarde-discipline-model kan geen discipline worden veronachtzaamd. Volgens Porter riskeren bedrijven die zo handelen juist om 'in het midden vast te komen zitten'.

melding gemaakt worden van de financiële verplichtingen die uit deze lease voortvloeien. Een eventuele boekwinst die in geval van een sale-operationele-leaseback wordt behaald dient direct in de resultatenrekening verantwoord te worden (Epe & Koetzier, 2002).

Bij een financiële lease wordt er onderscheid gemaakt tussen juridisch en economisch eigendom. De leasemaatschappij, oftewel lessor, is juridisch eigenaar van het vastgoed en daarmee verantwoordelijk voor het groot onderhoud en de verzekeringen. De gebruiker, oftewel lessee, heeft in een financiële lease het economisch eigendom. Het economisch eigendom behelst het recht om het vastgoedobject te gebruiken, waarbij de economische eigenaar risico's draagt omtrent waardefluctuaties van het vastgoed.

Uit het economisch eigendom vloeit voort dat de lessee verantwoordelijk is voor het dagelijks onderhoud en andere kosten voor het gebruik van het vastgoed. Een financiële lease kan door de lessee verbroken worden door het vastgoed tussentijds van de lessor te kopen. Voorts geldt dat het economisch en juridisch eigendom verkregen kan worden door de lessee aan het einde van de contractperiode. Dit geschiedt door het uitoefenen van een koopoptie.

In een operationele lease is de lessor economisch en juridisch eigenaar en verantwoordelijk voor het onderhoud en de verzekeringen. Een operationele lease is in principe niet tussentijds opzegbaar, er zijn echter meestal afkoopsommen opgenomen in het leasecontract. Een andere mogelijkheid is het onderverhuren van het pand aan een andere gebruiker. Leasekosten worden bij een operationele lease gezien als operationele kosten. Dientengevolge kunnen de leasekosten ten laste gelegd worden aan de winst voor belasting (Bruggeman & Fisher, 2001; Schütte e.a., 2002).

Ter bepaling of een leasecontract gezien moet worden als operationele of financiële lease, heeft de Raad voor de Jaarverslaggeving, welke in Nederland belast is met het opstellen en implementeren van de regelgeving omtrent de financiële jaarverslaglegging, zes regels geformuleerd. Een lease wordt beschouwd als een financiële lease indien er voldaan wordt aan één van de volgende zes regels.

Ten eerste heeft de lessee het recht om het geleasede vastgoed te kopen voor een prijs ver onder de verwachte marktwaarde van het vastgoed. Ten tweede heeft de lessor het recht om het vastgoedobject aan de lessee te verkopen voor een prijs ver boven de verwachte marktwaarde van het vastgoed. Ten derde heeft de lessee het recht om het vastgoed tijdens of net na afloop van de leasetermijn te huren voor een prijs ver onder de marktwaarde van het vastgoed. Ten vierde beslaat de leasetermijn 75% of meer van de economische levensduur van het object. Ten vijfde least de lessee het vastgoed voor een korte periode en krijgt de lessee de optie om daarna voor substantieel lagere huurbetalingen te huren. Tot slot is de netto contante waarde van de leasekosten minder dan 90% van de waarde van het vastgoed aan het begin van het leasecontract. Indien een lease niet voldoet aan één van deze zes regels, wordt deze gezien als een operationele lease (Epe & Koetzier, 2002). In Nederland wordt Financial lease (waarbij het economisch eigendom bij de gebruiker ligt) vanwege de juridische complicaties niet of nauwelijks toegepast (gemeente Nieuwegein, 2005:15).

Figuur 3.4 Definitie sale & leaseback

In dit onderzoek is een sale & leaseback-constructie in ondernemingsvastgoed gedefinieerd als:

- een transactie waarbij een onderneming één of meerdere vastgoedobjecten aan een leasemaatschappij verkoopt;
- om daarna, als onderdeel van dezelfde overeenkomst, een operationele off-balance-lease aan te gaan voor een bepaalde periode;
- onder specifieke voorwaarden.

Brueggeman & Fisher, 2001; Rodriguez & Sirmans, 1998:30-33; Rutherford, 1990:522-529; Schütte e.a., 2002; Slovin e.a., 1990.

Met deze definitie wordt er aangesloten bij de definitie die Meerwijk & Scheffer (2004:10) in hun onderzoek hanteren.

Belangrijk besef bij sale & leaseback volgens Buijssen (2002:32-36) is dat door het verkopen en terughuren van vastgoed kapitaal wordt vrijgemaakt, maar dit zorgt niet op zichzelf voor toegevoegde waarde voor de aandeelhouder. Deze toegevoegde waarde ontstaat pas voor de aandeelhouder wanneer dit vrijgekomen kapitaal kan worden ingezet voor nieuwe hogere renderende investeringen. Sale & leaseback is dan ook slechts een andere vorm van financiering.

Sale & leaseback afgezet tegen huur en koop

Om een nog beter beeld te krijgen wat sale & leaseback onderscheidt van bijvoorbeeld huur en koop volgt hieronder een schema om dat verschil duidelijk te maken.

Tabel 3.1 Verschil lease met huur en koop

Kenmerken	Huur	Operational lease	Financial lease	Koop met hypotheek
Vermelding in balans bij gebruiker.			X	X
Economisch eigendom bij gebruiker.			X	X
Juridisch eigendom bij gebruiker.			X	X
Civielrechtelijk erkend.	X			X
Beslag op kapitaal van gebruiker.				X
Constante financieringslasten.		X	X	X
Indexering lasten.	X			
Waardestijging vastgoed voor gebruiker.		Alleen bij koopoptie	X	X
Waardedaling vastgoed voor gebruiker.			X	X
Koopoptie onder aftrek gepleegde aflossing.		X	n.v.t.	n.v.t.
Vastgoedlasten voor rekening van gebruiker.			X	X

Bron: Zadelhoff (2004), bewerkt door de onderzoeker

Dit onderzoek doet geen uitspraken over welke vastgoedstrategie het best bij een (zorg)organisatie zou passen. Dat hangt van veel factoren af[7].

Dit overzicht is bedoeld ter ondersteuning van het inzicht in het verschil tussen de diverse strategisch te maken keuzen. Het is van groot belang dat de betreffende onderneming weloverwogen zijn keuze voor één van de strategieën maakt en de voor- en nadelen van de verschillende strategieën in de situatie van de betreffende onderneming tegen elkaar afzet. Het voert te ver in dit kader van dit onderzoek om dit verder uit te werken.

Sale & leaseback, theorie versus praktijk

Verscheidene vastgoedeconomische onderzoeken tonen aan dat een sale & leaseback-constructie positieve invloed uitoefent op de waarde van een onderneming (Devaney & Lizieri, 2004:118-132; Rodriguez & Sirmans, 1996:13-33). Deze bevinding impliceert dat er in de praktijk bij ondernemingen een tendens waarneembaar dient te zijn richting lease. De Nederlandse praktijk laat desalniettemin een strijdig beeld zien, daar het overgrote deel van de beursgenoteerde ondernemingen een meerderheid in eigendomsposities heeft (PropertyNL, 2002). Aansluitend kan in de vastgoedmarkt geen trend in het aangaan van sale & leaseback-transacties geconstateerd worden (Kets & Crassee, 2004).

De discrepantie tussen praktijk en theorie kan hoofdzakelijk[8] herleid worden tot het verschil in waardebepaling op basis van financiële toegevoegde waarden en operationele toegevoegde waarden. De resultaten uit eerder in deze paragraaf genoemde vastgoedeconomische onderzoeken zijn gebaseerd op financiële toegevoegde waarden. Deze onderzoeken laten derhalve de invloed van het operationeel belang van een sale & leaseback-constructie op de waarde van een onderneming buiten beschouwing. Dat deze operationele toegevoegde waarden van groot belang zijn, blijkt uit de importantie die ondernemingen toekennen aan het onderscheidend vermogen dat vastgoed aan de bedrijfsprocessen kan bieden (Roulac, 1998:118-122; Vries, 2002).

Niettemin biedt de huidige vastgoedliteratuur vastgoedmanagers onvoldoende inzicht in de invloed die de operationele toegevoegde waarde van een sale & leaseback-constructie hebben op de waarde van een onderneming. Door dit kennishiaat kan er geen weloverwogen keuze plaatsvinden omtrent het aangaan van een sale & leaseback-constructie en neigen veel ondernemingen het operationeel belang veilig te stellen door ondernemingsvastgoed in eigendom te houden (Kets & Crassee, 2004).

[7] Factoren die meewegen zijn: functionele staat van de panden, kwaliteit van de locaties, marktomstandigheden, professionaliteit van de organisatie en financiële uitgangssituatie.

[8] Een ander hiaat voor de discrepantie tussen theorie en praktijk vloeit voort uit de vervreemding tussen de interne waarde en de externe waarde, oftewel beurswaarde, van een onderneming (Steenbeek & Vliet, 2000). Omdat hier bij zorgvastgoed in de care (nog) geen sprake van is, wordt dit verschil niet nader toegelicht.

Gebrek aan inzicht in financiële en operationele waarde

De theoretische resultaten uit de vastgoedeconomische onderzoeken tonen aan dat een sale & leaseback-transactie positieve invloed uitoefent op de interne waarde van een onderneming (Buijssen & Krumm, 2002:20-23; Devaney & Lizieri, 2004:118-132). Meerwijk & Scheffer (2005:11) plaatsen hierbij een kanttekening. De resultaten voor de interne waarde, de onzekerheid omtrent de nettowinst en het operationeel belang zijn bij deze onderzoeken buiten beschouwing gelaten.

Het gebrek aan inzicht in de financiële en vooral ook operationele toegevoegde waarden (en de invloed van deze toegevoegde waarden op de interne waarde van een onderneming), leidt volgens Meerwijk & Scheffer (2005) snel tot een suboptimale besluitvorming omtrent het aangaan van een sale & leaseback-transactie. Om bij te dragen aan meer inzicht in de financiële en vooral ook operationele toegevoegde waarden is deze studie vooral gericht op het breed identificeren van de onderscheidende toegevoegde waarden.

Aanbevelingen ten aanzien van (keuze) sale & leaseback en succesfactoren implementatie

Volgens Menagé (2007:65) zal vanwege de tegengestelde belangen van partijen de traditionele huurovereenkomst in de toekomst niet meer de meeste geëigende manier zijn om de samenwerking tussen een vastgoedeigenaar en een zorgorganisatie gestalte te geven.

Bij overdracht van bestaand zorgvastgoed zal er volgens Menagé bij de meeste zorgorganisaties de wens zijn om een zekere mate van zeggenschap over het vastgoed te behouden. Mede met het oog op de positie die het bezit van vastgoed in de lokale gemeenschap met zich meebrengt. Dit staat volgens hem een standaard sale & leaseback-constructie in de weg. In de praktijk zal het daarom steeds belangrijker worden belangen zoveel mogelijk gelijk te schakelen en goede aanvullende afspraken (op maat) te maken. Op deze manier kan voor een zorgorganisatie de sale & leaseback-constructie aantrekkelijk zijn.

In het leasecontract kunnen namelijk verregaande afspraken worden gemaakt[9] over het beschikkingsrecht van de zorgorganisatie over het vastgoed. Het betreft hier namelijk geen huurovereenkomst met de daarbij behorende wettelijke verplichtingen.

Succesfactoren

In de literatuur is er geen opsomming gevonden over de belangrijkste succesfactoren bij de implementatie van een sale & leaseback. Uit verschillende literatuur over sale & leaseback blijken succesfactoren voor een goede implementatie in ieder geval te zijn:

[9] Bron: Hermon (2005:24-25) "Er bestaat een verscheidenheid aan structuren om sale & leaseback vorm te geven en optimaal gebruik te maken van fiscale voordelen; gebruik van SPV (Special Purpose Vehicle), CV's, erpacht recht".

1. Duidelijk hebben waarom men een sale & leaseback wil aangaan.

   Het onderzoek van Meerwijk & Scheffer (2005:10) ondersteunt vastgoedmanagers in de besluitvorming en besluitneming omtrent het al dan niet aangaan van een sale & leaseback-constructie in ondernemingvastgoed.

   Trundle (2005) adviseert bovendien vooraf een grondige analyse naar de verwachte kasstromen van alle kosten die hier aan verbonden zijn.
2. Niet uitsluitend te focussen op de financiële toegevoegde waarden (Meerwijk & Scheffer, 2005). Feitelijk gaat het alleen om een financiële constructie (met gevolgen voor het risicoprofiel). Om daadwerkelijk waarde uit de sale & leaseback te halen dient er ook gezocht te worden naar andere manieren om waarde toe te voegen aan de onderneming.
3. Goed beeld van de mogelijkheden hebben die met operationele toegevoegde waarden kunnen worden bereikt (Meerwijk & Scheffer, 2005).
4. Rekening houden met de gecompliceerde relatie tussen vastgoed en de prestatieaspecten (De Vries, 2007:325). Als er onvoldoende rekening wordt gehouden met deze onderlinge afhankelijkheden, kan dat onbedoeld leiden tot onvoorziene neveneffecten. Hier dienen zorgorganisaties, voor zover mogelijk, zich bij het maken van afspraken voldoende bewust van te zijn.
5. Niet gevonden in de literatuur, echter meermalen aan bod gekomen tijdens het onderzoek, is het belang dat het 'klikt' tussen de beide organisaties. Veel afspraken zijn in een contract vast te leggen maar dat garandeert nog niet dat het beoogde effect daadwerkelijk wordt bereikt. Dat vraagt van de zorgorganisatie en de vastgoedpartij dat zij zich daadwerkelijk in elkaar willen verdiepen en beiden daadwerkelijk een duurzame relatie nastreven. Bij het aangaan van een sale & leaseback is het aan te raden om de potentiële samenwerkingspartners zorgvuldig te selecteren. In sommige situaties kan het wenselijk zijn te streven naar een vorm van partnerschap (afhankelijk van de visie en doelstellingen van de zorgorganisatie).

3.4 Waarde toevoegen aan een onderneming, wat speelt daarin mee?

Door het efficiënt en effectief benutten van de bedrijfsmiddelen, wordt er bijgedragen aan het optimaliseren van de bedrijfsprocessen en derhalve de nettowinst van een onderneming (Mintzberg, 1994). Vanwege de onderlinge afhankelijkheid en beïnvloedbaarheid van de bedrijfsmiddelen, heeft een door een sale & leaseback-transactie veroorzaakte verandering in het bedrijfsmiddel vastgoed invloed op de overige bedrijfsmiddelen (De Vries, 2002a:38-44; De Vries, 2002b:43-47). Daarom zou het handig zijn een raamwerk te hebben voor strategisch vastgoedbeleid en beslissingen.

Omdat het vakgebied CREM volgens Buijssen (2001) nog relatief jong is, mist echter een passend instrumentarium om de bijdrage van vastgoed aan de performance van de onderneming in kaart te brengen. Uit interviews en lite-

ratuur van onder meer Haynes en Rouse blijkt dat de meeste vastgoedbeslissingen overwegend gebaseerd zijn op financiële overwegingen of ingegeven door kopieergedrag, zonder te weten welke effecten de beslissingen precies hebben op de diverse aspecten van de onderneming (De Vries, 2007:29). Hierdoor is er onvoldoende inzicht in de relatie tussen vastgoedactiviteiten en de financiële parameters van de onderneming.

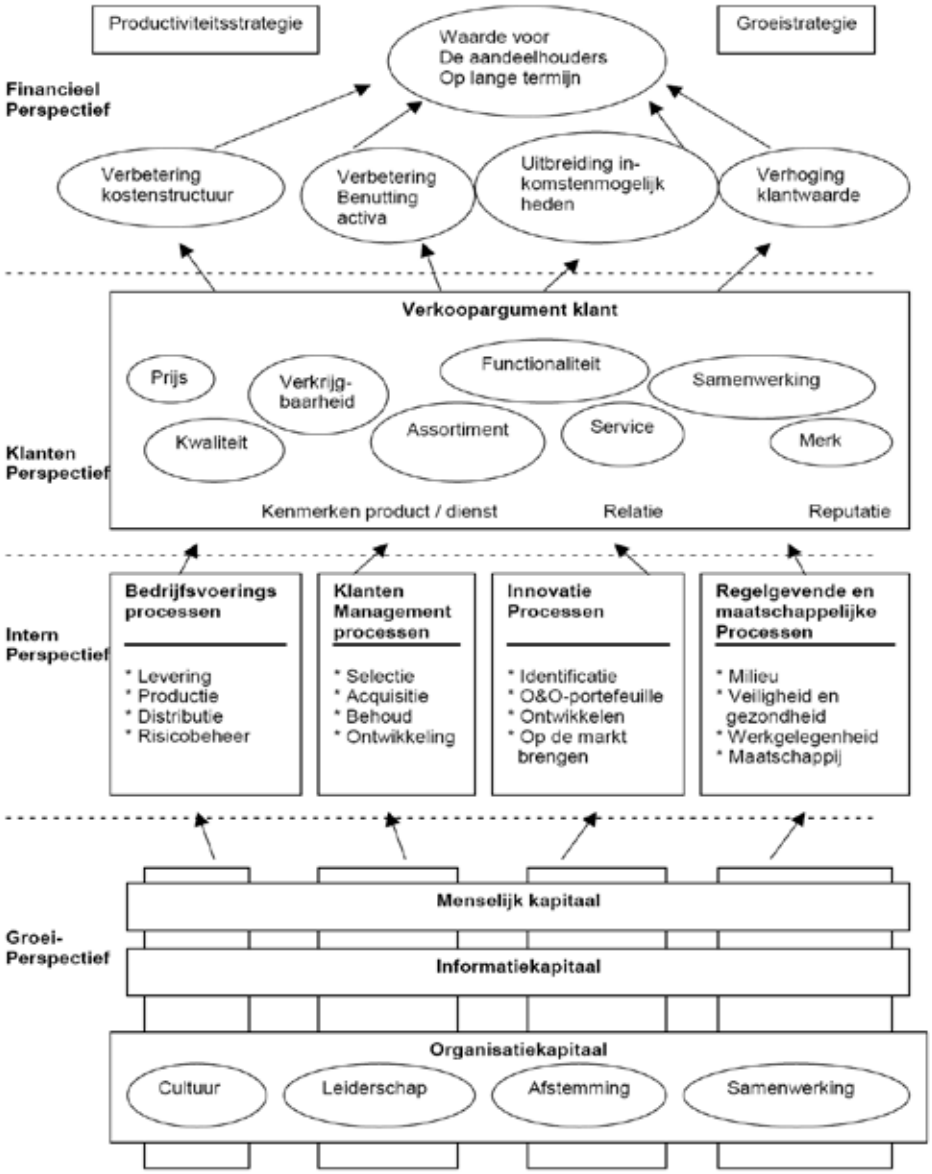
Value Based Management is een managementtechniek die de bijdrage van activiteiten aan de uiteindelijke waardecreatie wel inzichtelijk probeert te maken. De belangrijkste indicator van Value Based Management, Economic Value Added, definieert waardecreatie als het verschil tussen de netto operationele winst en de kosten van het gebruikte kapitaal (Brigham e.a.,1999). Ofschoon EVA belangrijke bezwaren van andere financiële maatstaven zoals het rendement op investeringen (ROI) opheft, heeft de methode betrekking op prestaties uit het verleden en biedt het volgens Olthof (2006:31) weinig aanknopingspunten voor toekomstig concurrentievoordeel. Bovendien is er geen afstemming op de integrale strategie.

Een instrument dat volgens Olthoff (2006:31-32) bovenstaande bezwaren kan ondervangen, is de Balanced Scorecard (BSC). In de BSC worden niet-financiële, toekomstgerichte indicatoren (leading indicators) gecombineerd met financiële, op het verleden gerichte indicatoren (lagging indicators). Het model (van Kaplan & Norton, 2004) draagt bij aan een goede afweging van verschillende, soms tegenstrijdige belangen die zich vanuit een financieel, klant-, proces-, en leer- c.q. groeiperspectief kunnen manifesteren. Daarmee komen ook niet-financiële belangen onder de aandacht en kunnen afwegingen tussen de korte en lange termijn plaatsvinden.

3.4.1 Elementen van toegevoegde waarde vanuit het perspectief van het BSC-model

Het BSC-model werd aanvankelijk gebruikt om de meting van materiële en immateriële activa te verbeteren. Inmiddels is het BSC-model volwaardig uitgegroeid tot een instrument voor het beschrijven en implementeren van de strategie van een onderneming (Kaplan & Norton 2000).

Figuur 3.5 De strategiekaart laat zien hoe de organisatie waarde creëert Kaplan & Norton 2004)



De strategiekaart van de BSC is een visuele weergave van de oorzaak-gevolg relaties tussen de onderdelen van de organisatiestrategie (Kaplan & Norton 2000). Het model dwingt ondernemingen te verduidelijken hoe zij denken waarde toe te voegen en voor wie (Olthoff 2006:32-33).

Financiële perspectief

Het financiële perspectief geeft aan of de implementatie en uitvoering van de strategie tot een verbetering in financiële resultaten heeft geleid. Dit wordt doorgaans gemeten aan de hand van maatstaven zoals rendement op geïnvesteerd vermogen, Economic Value Added, aandeelhouderswaarde en kosten per eenheid. Bij publieke en non-profitorganisaties gaat het niet zozeer om de groei in aandeelhouderswaarde maar meer om het realiseren van een financiële basis die sterk genoeg is om de missie en doelstellingen te realiseren.

Klantperspectief

Het klantperspectief beschrijft welk uniek aanbod de onderneming haar klanten biedt. Het definieert de mix van producten en diensten voor de doelgroep, het imago van het bedrijf en de wijze waarop de organisatie haar klantrelaties wil versterken. Het perspectief vormt de context waarbinnen de immateriële activa waarde kunnen creëren.

Processenperspectief

In het perspectief interne processen worden de processen beschreven die het belangrijkste zijn voor het creëren van de unieke waardepropositie. Afhankelijk van de manier waarop de onderneming zich ten opzichte van concurrenten wil onderscheiden – door kostenleiderschap, klantpartnerschap of productleiderschap – wordt de nadruk gelegd op de processen die deze waardepropositie het beste kunnen leveren. Omdat de verbetering van bedrijfsvoeringsprocessen op korte termijn tot financiële voordelen leidt, terwijl klantmanagement-, innovatie- en regelgevende processen dit pas op de middellange en lange termijn doen, dient een gebalanceerde strategie alle vier de processen, tenminste op drempelniveau, te bevatten (Kaplan & Norton 2000).

Leerperspectief

De doelstellingen van het leer- en groeiperspectief omschrijven welke competenties (menselijk kapitaal), arbeidsklimaat (organisatiekapitaal) en systemen (informatiekapitaal) noodzakelijk zijn om interne processen optimaal te kunnen bedienen. Hoewel de immateriële activa zelden waarde op zichzelf creëren, vormen zij samen de basis voor duurzame verandering die nodig is om de strategie te realiseren.

3.4.2 Opstellen businesscase, afweging van alle belangen

De BSC gaat uit van oorzaak- en gevolgrelaties die de doelstellingen uit de vier perspectieven met elkaar verbinden. Het financiële en klantperspectief omschrijven de resultaten die de onderneming hoopt te realiseren. Enerzijds een vergroting van de aandeelhouderswaarde door middel van groei en productiviteitsstijgingen, anderzijds een toename van klantsatisfactie, klantentrouw en als gevolg daarvan een stijging in het bedrag aan bestedingen. De financiële doelstellingen kunnen alleen worden behaald als de klanten uit de doelgroep tevreden zijn, wat afhangt van de waardepropositie die door middel van de interne processen aan de klant wordt geleverd. De immate-

riële activa ondersteunen de interne processen en vormen daarmee de basis van decreatie op lange termijn.

Bij besluitvorming over huisvestingsprojecten is het van groot belang dat scenario's degelijk worden onderbouwd en afgewogen. Elke keuze in een huisvestingsproject en/of strategie zal het best bezien kunnen worden als een businesscase (Jonge, 2004).

Bedrijfseconomische optiek

De meest zuivere benadering vanuit bedrijfseconomische optiek is het beoordelen van de bijdrage (waarde) die een huisvestingsstrategie levert aan de organisatie. De Jonge heeft eveneens een diversiteit (zevental) aan toegevoegde waarden gedefinieerd, die voor het grootste deel overeenkomen met de al eerder genoemde waarden in het BSC.

Productiviteitseffecten van verschillende 'waarden' lastig te meten

De invloed van de toegevoegde waarden op de productiviteit van een onderneming of de output van het primaire proces laat zich echter moeilijk meten. De productiviteitseffecten kunnen alleen kwalitatief worden ingeschat, waardoor er een antwoord ontstaat op de vraag welk scenario het meeste zal bijdragen aan zaken als persoonlijke en collectieve effectiviteit, arbeidssatisfactie, cultuur en imago, risicobeheersing en goederenlogistiek. In de praktijk is dit echter niet eenvoudig omdat:

1. De meeste organisaties niet weten waar de output precies uit bestaat.
2. De productiviteitseffecten kwantitatief zeer lastig meetbaar zijn.
3. De invloed van huisvestingsveranderingen op de output zeer moeilijk te herleiden is, doordat deze indirect wordt uitgeoefend via het primaire proces. Dit was ook al de conclusie van het eerder aangehaalde onderzoek van De Vries (2007).

Desondanks is het schatten van productiviteitseffecten van essentieel belang voor de besluitvorming. Dergelijke effecten kunnen namelijk een grote impact hebben op de totale prestaties van de organisatie[10]. In potentie is het belang van productiviteitseffecten veel groter dan de effecten in de kosten- of vermogenssfeer. De invloed van de toegevoegde waarde op de kosten en het vermogen van een onderneming kan echter vaak wel goed worden berekend door middel van een berekening van de netto contante waarde.

[10] In het onderzoek van Meerwijk & Scheffer (2005) wordt hier uitgebreid aandacht aan besteed. Hier wordt ingegaan op de toegevoegde waarde van een sale & leaseback-transactie en de wijze waarop deze toegevoegde waarde van invloed kon zijn op de interne waarde van een onderneming en een verandering in beurswaarde beschrijven. Aangezien het doel van dit huidige onderzoek zich echter primair richt op de brede inventarisatie van toegevoegde waarden, specifiek voor zorgorganisaties in de caresector, wordt in deze studie niet nader ingegaan op de financiële vertaalslag van de diverse operationele toegevoegde waarden.

Rechtvaardiging van vastgoedstrategieën

Het bovenstaande impliceert dat besluitvorming over huisvestingsprojecten voor een groot deel mensenwerk zal blijven. Binnen dit proces heeft het algemeen management twee belangrijke taken. In de eerste plaats ligt hier de verantwoordelijkheid voor het inschatten van productiviteitseffecten in relatie tot de (toekomst)visie op primaire processen. Wellicht dat onderzoeken in de toekomst een bijdrage kunnen leveren aan dit inzicht. In de tweede plaats zal het algemeen management alle kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van een business case tegen elkaar moeten afwegen. Diegene die het besluitvormingsproces in goede banen moet leiden, zal zich vooral moeten richten op het aanreiken van een inzichtelijke en complete business case.

De rechtvaardiging van vastgoedstrategieën en huisvestingsprojecten is daarom gelegen in de afweging van deze zaken in een business case. Ook bij het aangaan van een sale & leaseback-constructie zal onderzocht dienen te worden welke consequenties deze strategie heeft voor de verschillende waarden en welke mogelijkheden er zijn om bepaalde belangrijke waarden zoveel mogelijk te waarborgen.

3.5 Samenvatting

Centraal in het onderzoek staat het begrip Corporate Real Estate Management (CREM). Het meest wezenlijke aan een Corporate Real Estate-afdeling is dat deze dienstbaar is aan het *primaire proces* van de onderneming en is gefocust op een zo hoog mogelijk rendement te behalen uit de "core business". Dit in tegenstelling tot het rendement dat primair vanuit de vastgoedportefeuille zelf dient te worden bereikt, zoals bij Real Estate Management (REM).

Bij vastgoedkeuzen is het belangrijk om rekening te houden met de kenmerken van organisaties. Typerend voor organisaties is dat drie hoofdprocessen van een organisatie (van doelen stellen, organiseren en realiseren) elkaar beïnvloeden en er nooit sprake is van een statische situatie. Het model laat daarmee zien dat eveneens bij vastgoedkeuzes steeds rekening dient te worden gehouden dat het gaat om een tijdelijk compromis.

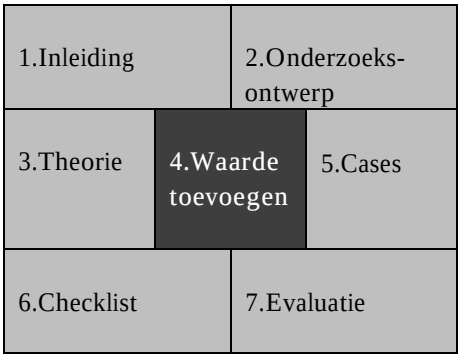
Ook als er wordt gekozen voor de vastgoedstrategie 'sale & leaseback' dient bij het invulling geven van de transactie met de dynamiek van bovenstaande, rekening te worden gehouden. Een sale & leaseback-transactie in dit onderzoek is gedefinieerd als:

- een transactie waarbij een onderneming één of meerdere vastgoedobjecten aan een leasemaatschappij verkoopt;

- om daarna, als onderdeel van dezelfde overeenkomst, een operationele off-balance-lease aan te gaan voor een bepaalde periode;
- onder specifieke voorwaarden.

Om zicht te krijgen welke voorwaarden bij de sale & leaseback opgenomen kunnen worden, zal een onderneming zicht dienen te hebben op welke manier de onderneming extra waarde aan haar organisatie kan toevoegen. Het BSC-model laat duidelijk zien dat naast een financieel perspectief ook waarde kan worden toegevoegd door breder te kijken vanuit ook het klanten-, interne processen- en het groeiperspectief.

4. VERKENNING EN EXPLORATIE VAN 'TOEGEVOEGDE WAARDE'



Vragen waar dit hoofdstuk antwoord op geeft:

1. Hoe ziet het speelveld van de zorg eruit en welke factoren spelen daarbij een rol? Specifiek wordt daarbij ingegaan op de gewijzigde context rondom vastgoed.
2. Hoe actief zijn zorgorganisaties zich al aan het beraden hoe zij met de systeemwijziging om willen gaan?
3. Hoe wordt de systeemgrens het beste afgebakend om zoveel mogelijk zinnigs uit het onderzoek te kunnen halen, terwijl het onderzoek binnen bepaalde tijd is uit te voeren?
4. Hoe kan toegevoegde waarde bereikt worden door strategisch om te gaan met het (zorg)vastgoed? En is hierover al iets geschreven vanuit eerder onderzoek (algemeen en specifiek gericht op zorgvastgoed)?

4.1 Begrip van het gehele speelveld van de zorg, het vastgoed en afbakening systeemgrens

4.1.1 Context

De gezondheidszorg is opgedeeld in een care- en een curesector (beschrijving van de begrippen zie paragraaf 1.1). In de caresector wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen de sectoren verpleging en verzorging, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en thuiszorg. Verblijf vormt vaak nog een onderdeel van het primaire proces.

Als gevolg van de diversiteit aan doelgroepen wordt het vastgoed in de caresector gekenmerkt door grote verschillen in ruimtebehoefte, vormgeving en afwerkingsniveau. Door de snel veranderende wetgeving (en bouwmaatstaven) in de afgelopen decennia bleek veel vastgoed functioneel snel verouderd te zijn. De laatste 20 jaar stuurt de overheid echter aan op een ontwikkeling waarin wonen en zorg zoveel mogelijk worden gescheiden (extramuralisering). Daarmee wordt tegemoet gekomen aan de wens van een groot deel van de ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen. Een cliënt zorgt bij extramurale zorgverlening zelf voor huisvesting (al dan niet aan de fysieke beperkingen aangepast) en het is dan de bedoeling dat het de zorg af kan nemen van een zorgaanbieder naar keuze.

4.1.2 Vraagsturing leidend voor de nieuwe Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi)

Per 1 januari 2006 is de Wet Toelating Zorgorganisaties in werking getreden. De wet is bedoeld ter vereenvoudiging van het stelsel van overheidsbemoeienis met het aanbod van zorgorganisaties. De invoering van de WTZi maakt deel uit van een samenhangende reeks wetswijzigingen die tot doel hebben het systeem van aanbodsturing te hervormen naar een systeem van gereguleerde marktwerking waarin de vraag van patiënten en cliënten de kwaliteit en de omvang van de geleverde zorg bepalen.

De WTZi vervangt de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV). Deze werd eind van de jaren zestig ingevoerd om de bouw ten behoeve van de gezondheidszorg te reguleren. De WZV stelde de overheid in staat om de kosten op macroniveau te beheersen en toe te zien op een doelmatige besteding van middelen. Dit bouwregime was gebaseerd op het systeem van aanbodregulering. Een zorgorganisatie mocht pas bouwen nadat zij voor de bouw van de (zorg)capaciteit een "verklaring van behoefte" van de minister had gekregen en een bouwvergunning van het College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen (CBZ). De vergunning van CBZ had betrekking op de functionele, technische en financiële eisen die aan de bouw werden gesteld. De afgifte van de vergunning betekende voor de instelling dat de kapitaallasten (rente en afschrijving) voor de volledige levensduur van het gebouw werd vergoed, onafhankelijk van de geleverde productie.

Om de gewenste omslag van een aanbodsysteem naar decentrale vraagsturing te faciliteren was het noodzakelijk om niet langer de bouw en het vastgoed het aangrijpingspunt voor de verdere vormgeving van de zorginfrastructuur te laten zijn. Het proces van de zorg zelf moest leidend worden. Met de invoering van de WTZi wordt het aangrijpingspunt voor de sturing verlegd van het bouwen van zorgorganisaties naar de exploitatie ervan. Om zorg te kunnen verlenen moet een instelling beschikken over een toelating van de minister.

Als de aanvraag tot toelating gepaard gaat met bouw, toetst het CBZ of de bouwaanvraag voldoet aan de prestatie-eisen ex artikel 10 WTZi. Deze gang van zaken is vergelijkbaar met het aanvragen van een bouwvergunning onder de WZV. De WTZi is echter een kaderwet die nader ingevuld wordt door een algemene maatregel van bestuur, een beleidsvisie en beleidsregels. Dit biedt de mogelijkheid om (desgewenst) over te gaan tot deregulering. Bij de inwerkingtreding van de WTZi is het bouwregime al enigszins ingeperkt. Buiten het bouwregime vallen inmiddels renovatie, uitbreiding van capaciteit zonder bouw en uitbreiding van vierkante meters (voor zover deze bekostigd worden uit opgebouwde trekkingsrechten en kleinschalige woonvormen (VWS, 2005a:3).

4.1.3 Opkomst prestatiebekostiging heeft gevolgen voor vastgoedbudget

Op dit moment is er binnen de caresector hoofdzakelijk nog sprake van budgetbekostiging. De overheid bepaalt de omvang en de prijs van de geleverde intramurale zorg en stelt via de bekostiging de budgetten van de zorgorganisaties vast. De zekerheid die zorgorganisaties daardoor hebben over de hun ter beschikking staande budgetten leidt tot bestaanszekerheid en daarmee tot het ontbreken van prikkels om kos-

tenbewust en doelmatig te handelen. Instellingen reageren trager op technologische ontwikkelingen en kijken minder kritisch naar de eigen bedrijfsvoering. Potentiële productiviteitsverbeteringen worden niet gerealiseerd (VWS 2005:3).

Om in de gezondheidszorg te komen tot een systeem van vraagsturing in plaats van aanbodsturing werkt de overheid al een aantal jaren aan een geleidelijke overgang naar een financieringssysteem dat gebaseerd is op de kosten van de door zorgorganisaties geleverde prestaties ('prestatiebekostiging') in plaats van op de beschikbare productiecapaciteit. In een regime waar prestatiebekostiging het uitgangspunt is, is het nodig om te beschikken over een producten- en dienstenstructuur waarop zorgorganisaties kunnen worden afgerekend. Voor de cure-sector is hiervoor een systeem van diagnose behandelcombinaties ontwikkeld (dbc's). Voor de care-sector is er een vergelijkbaar systeem van zorgzwaartepakketten (VWS, 2007a).

Een zorgzwaartepakket (zzp) beschrijft het type cliënt (cliëntprofiel), de functies, de omvang van de zorg (aantal uren) en de verblijfskenmerken. Voor de drie AWBZ-sectoren binnen de intramurale zorg (verpleging en verzorging, gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg) zijn inmiddels in totaal 51 zzp's vastgesteld[11].

De vergoeding voor de huisvestingslasten zullen bij deze prestatiebekostiging onderdeel gaan uitmaken van de (integrale) tarieven[12]. De vaste vergoeding voor huisvestingslasten wordt vervangen door een systeem waarin de huisvestingslasten een normatief onderdeel zijn van de dbc's en zzp's. Het gaat om een productiegebonden normatieve vergoeding voor (vervangende) nieuwbouw en instandhouding, die bestaat uit een geïndexeerde jaarlijkse bijdrage die voldoende is om, over de gehele levenscyclus, investerings- en instandhoudingsuitgaven te dekken (CBZ 2006, p.2). De vergoeding van de huisvestingslasten wordt daarmee afhankelijk van de omzet van de zorgorganisatie.

4.1.4 Transitieperiode door onzekerheden uitgesteld

Oorspronkelijk was aangegeven dat per 1 januari 2009 de kapitaallasten van intramurale AWBZ-instellingen integraal zouden worden opgenomen in de tarieven[13]. Mede op grond van signalen uit de sector dat er te veel tegelijkertijd verandert, is er besloten om de integrale tarieven nog even uit te stellen. In 2009 is er naast de prijs van een zzp nog sprake van een aparte kapitaallastenvergoeding per instelling per (toegelaten) plaats. Er wordt in eerste instantie dus prioriteit gegeven aan het invoeren

11 bron: http://www.minvws.nl/dossiers/zorgzwaartebekostiging/zorgzwaartepakket de dato 10 september 2008.

12 Op 8 maart 2005 verscheen de nota "transparante en integrale tarieven in de gezondheidszorg" (VWS, 2005), ook wel 'kapitaallastenbrief' genoemd.

13 Bron: de brief "met zorg ondernemen" van 9 juli 2007 (TK 2006-2007 27 659, nummer 84).

van de zorgzwaartebekostiging. Staatssecretaris Bussemaker wil voorkomen dat instellingen in een te korte tijd te maken krijgen met een stapeling van maatregelen met financiële effecten. Tegelijk met het recent verschenen kabinetsvisie op de langdurige zorg[14] is aangegeven dat invoering van de integrale tarieven naar verwachting per 2011 zal plaatsvinden.

4.1.5 Gevolgen van de nieuwe regelgeving voor zorgorganisaties

Er is volgens Menagé (2007:27-29) brede consensus over het feit dat de invoering van prestatiebekostiging en de nieuwe manier van financieren van zorgvastgoed flinke gevolgen heeft voor de bedrijfsvoering van zorgorganisaties. In zijn masterproof worden de volgende consequenties beschreven:

Grotere risico's

De invoering van de prestatiebekostiging leidt ertoe dat zorgorganisaties ondernemings-risico's gaan lopen. Doordat de te ontvangen vergoeding afhankelijk wordt van de geleverde zorgprestaties ontstaat er een volumerisico. Ondanks de toenemende vergrijzing is het mogelijk dat zorgorganisaties te kampen krijgen met een tegenvallende productie. Door de afschaffing van de contracteerplicht zullen instellingen die in de ogen van het zorgkantoor onvoldoende presteren niet meer gecontracteerd worden.

Daarnaast is de indicatiestelling van groot belang voor de omzet. Zorgvragers komen alleen voor een verblijf in een intramurale instelling in aanmerking indien dit is geïndiceerd door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Het aantal indicaties voor een zzp waarin verblijf is opgenomen, zal in de toekomst vermoedelijk sterk afnemen[15]. Enerzijds is dit het gevolg van het overheidsbeleid dat gericht is op zoveel mogelijk scheiden van wonen en zorg, anderzijds zorgen technologische ontwikkelingen (domotica) ervoor dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen. Het CBZ geeft aan dat er nu reeds instellingen zijn die daardoor met leegstand kampen (CBZ, 2005:3). Ook Verweij & Bisschop (2006:9) constateren een verscherpte indicatiestelling in de care.

Bij de beoordeling van de exploitatierisico's van intramuraal vastgoed is de inschatting van de lokale vraag van groot belang. Naar verwachting zal de markt voor intramuraal vastgoed de komende jaren significant kleiner worden (Singelenberg, 2005:11). In de grotere gemeenten kan op basis van de demografische ontwikkelingen een redelijke inschatting worden gemaakt van de toekomstige vraag naar intramuraal verblijf. Op kleine lokale markten, waarvan de omvang vaak niet meer bedraagt dan enkele tientallen eenheden, kunnen er echter grote afwijkingen ontstaan tussen de voorspelde vraag en de werkelijke vraag. Dit kan mogelijk tot exploitatieproblemen leiden.

[14] Bron: de brief 'Toekomst AWBZ' van 13 juni 2008 van (TK 2007-2008, 30 597, nummer 15).

[15] Al sinds enkele jaren pleit het adviesorgaan de SER voor vergaande extramuralisering. Ook in het in 2008 verschenen advies 'Langdurige zorg verzekerd, over de toekomst van de AWBZ' werd dit standpunt nog eens bevestigd (2008).

Jeurissen (2006:21) wijst erop dat de zorgsector hoge vaste kosten kent en een inzakkende productie het bedrijfsresultaat makkelijk onder druk kan zetten. Dit kan leiden tot een behoorlijk volatiliteit in de bedrijfsresultaten. Verder merkt hij terecht op dat de caresector door de hogere bezettingsgraad kwetsbaarder is voor een teruggang in de bezetting dan de cure. In de ouderenzorg is de bezettingsgraad vaak meer dan 95%. Als deze om wat voor reden dan ook terugloopt kan de dekking van de kapitaallasten voor een individuele instelling onder druk komen. Er is dus alleen een 'downside risk'.

Naast de wijziging in de indicatiestelling kunnen instellingen te maken krijgen met een andere vorm van 'regulatory risk'. De hoogte van de kapitaallasten wordt door de Nza vastgesteld. In de kapitaallastenbrief is al aangegeven dat als onderdeel van omslag van budget- naar prestatiebekosting zal worden toegewerkt naar 'kostenefficiënte tariefvorming' door middel van benchmarking of maatstafconcurrentie[16]. Met name het instrument van maatstafconcurrentie kan in de toekomst mogelijk tot een neerwaartse bijstelling van de tarieven leiden.

Voor een deel van de zorgorganisaties zal door de toegenomen ondernemingsrisico's het faillissementsrisico toenemen, doordat zij onvoldoende buffer hebben opgebouwd om tegenvallende resultaten op te vangen. Het faillissement van een instelling is op zichzelf geen reden om saneringssteun te verstrekken. Alleen indien door een faillissement de continuïteit van de zorg in gevaar komt, zal verstrekking van saneringssteun aan de orde zijn (VWS, 2005a:21).

Consequenties voor de financiering

De toename van de ondernemingsrisico's zal resulteren in een meer kritische opstelling van kredietverstrekkers. Verweij & Bisschop (2006:7-10) verwachten dat een gedegen businessplan noodzakelijk zal zijn voor het aantrekken van financiering en ook de eisen ten aanzien van de solvabiliteit opwaarts zullen worden bijgesteld. Op termijn zal een solvabiliteitseis van 20% tot 30% worden vereist (PWC, 2006:21). In 2004 bedroeg de solvabiliteit nog 8,96% voor ziekenhuizen, 10,93% voor instellingen in de gehandicaptenzorg en 11,42 % voor de sector verpleging en verzorging (Prismant, 2006). Ook Bellers (2008) voorziet een meer kritische opstelling van kredietverschaffers bij de financiering van investeringen. Het toegenomen risico zal leiden tot een hogere rentevergoeding. Aangezien in veel financieringsarrangementen is bepaald dat de vordering direct opeisbaar wordt in geval van een stelselwijziging die van invloed is op de financiering, kan het gewijzigde risicoprofiel ook gevolgen hebben voor lopende leningen. Door de hogere rentepercentages verminderen de voordelen die instellingen tot nu toe konden behalen door kortlopende leningen aan trekken met een rente die lager was dan de genormeerde rentevergoeding (Jeurissen, 2006:18).

[16] Maatstafconcurrentie gaat een stap verder dan benchmarking. Bij benchmarking worden prestaties van organisaties onderling vergeleken en wordt men gestimuleerd om op basis van vrijwilligheid over te gaan tot efficiencyverbeteringen. Bij maatstafconcurrentie dwingt de overheid efficiencyverbeteringen af door aan de uitkomsten van de benchmark financiële consequenties te verbinden.

Strategisch vastgoedbeleid onontkoombaar

Als gevolg van de toename van risico's zullen instellingen, veel meer dan nu het geval is, een strategisch vastgoedbeleid moeten voeren (CBZ, 2005b: p.32). Het huisvestingsbeleid kan niet langer worden gedelegeerd aan de facilitair manager maar moet (hoog) op de agenda van de Raad van Bestuur staan. De eigen verantwoordelijkheid leidt er verder toe dat het beleid zal verschuiven van oppervlakte- en kostenmaximalisatie naar oppervlakte- en kostenbesparing. Daarnaast zal flexibiliteit van essentieel belang zijn. In het kader van de strategieontwikkeling zal meer aandacht worden besteed aan vastgoed als marketing- en communicatiemiddel (Nauta, 2006:20-21).

Competenties

Om goed vorm te geven aan het strategisch vastgoedbeleid dient het management van een zorgorganisatie over competenties te beschikken die voorheen niet noodzakelijk waren. Volgens de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2006:9) voldoet de interne organisatie van driekwart van de zorgorganisaties al aan de voorwaarden voor het dragen van eigen verantwoordelijkheid voor de huisvestingslasten. PWC (2006:31) stelt daarentegen vast dat met name de treasuryfunctie nog slecht ontwikkeld is bij zorgorganisaties.

Onzekere toekomst

Al met al zijn de consequenties voor zorgorganisaties groot. Niemand kan werkelijk in de toekomst kijken. Duidelijk is dat de nieuwe systeemwijziging en wijze van financiering verstrekkende gevolgen zal hebben voor de gehele bedrijfsvoering van zorgorganisaties. De verwachting is dat zorgorganisaties er in de toekomst vaker voor zullen kiezen hun vastgoed af te stoten en weer terug te huren (RVZ 2006b).

4.1.6 Voorbereiding van zorgorganisaties op gewijzigd speelveld

Afwachtende houding

Zorgorganisaties gaan wisselend om met het veranderende speelveld. Het beeld dat uit de interviews naar voren komt is dat een groot deel van de zorgorganisaties afwachtend reageert op de wijzigingen. Ook het feit dat de invoeringstermijn steeds wordt opgeschoven en dat er nog steeds veel onduidelijkheid is over de exacte vergoedingen en regels, maakt het lastiger om zich concreet op de wijzigingen voor te bereiden.

Relatie met andere beleidswijzigingen in de zorg

De afwachtende houding van veel zorgorganisaties staat niet op zich omdat ook ten aanzien van ander overheidsbeleid stagnaties voorkomen. Al meer dan 15 jaar is

het overheidsbeleid gericht op extramuralisering van zorg. In een recent opgestelde brief van koepelorganisaties richting VWS is de problematiek die hiermee gepaard gaat nog eens benadrukt (bron: www.actiz.nl, 2008) "De regelgeving staat vaak haaks op het overheidsbeleid om zorg te extramuraliseren én op de wens van ouderen om langer zelfstandig te blijven wonen. Regels zijn vaak ingevoerd om een bepaald probleem op te lossen maar werken vervolgens dan een ander probleem weer in de hand. In combinatie met de diverse bezuinigingsregels, doet dit de extramuralisering de das om". En verder hebben zorgorganisaties te maken (gehad) met gewijzigd beleid op tal van andere terreinen. Veel zorgorganisaties zijn de laatste jaren bezig geweest met certificering, de invoering van 'verantwoorde zorg' en de 'zorgbrede governancecode'. Ook de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning heeft voor veel zorgorganisaties consequenties gehad en heeft de nodige tijdsinvestering gevraagd. Het voert te ver om al het beleid waar de zorg voor staat hier verder te benoemen. De meeste zorgorganisaties hebben niet stilgezeten. De systeemwijziging wat betreft prestatiebekostiging en de gevolgen voor vastgoedfinanciering hebben bij de meeste zorgorganisaties echter nog geen prioriteit gehad.

Weliswaar wordt er momenteel druk gediscussieerd over overgangsregelingen, dit laat volgens het WFz (2008) onverlet dat het perspectief voor de wat langere termijn onveranderd blijft. Het risicoprofiel van zorgorganisaties komt daarmee structureel in een ander licht te staan. Dit is inmiddels ook goed tot financiers doorgedrongen.

Gewijzigd risicoprofiel versus roerige tijden in de financieringsmarkt

De bovenstaande ontwikkeling naar selectiever financieren wordt op dit moment extra kracht bijgezet door de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Banken zijn door interne problemen en het schaarser worden van kapitaal (noodgedwongen) veel terughoudender geworden met het verstrekken van kredieten.

Het is volgens het WFz (2008) niet zo dat het 'leningenloket' overal helemaal dicht is. Voor overtuigend onderbouwde plannen is nog steeds geld te krijgen. Wel is het zo dat banken niet alleen veel selectiever zijn maar ook hogere opslagen rekenen (verband houdend met liquiditeit en risico) dan voorheen. Ook is de tendens om leningen te beperken tot relatief korte looptijden. Het ontbreken van commitment voor lange termijn financiering geeft onzekerheid voor de toekomst (en te zijner tijd mogelijk zelfs liquiditeits- of continuïteitsproblemen). Het is zaak om hier vooraf goed bij stil te staan. De praktijk heeft het WFz helaas geleerd dat de veranderende situatie nog niet ten volle tot elk instellingsmanagement is doorgedrongen.

Mogelijk andere gevolgen van de kredietcrisis

De kredietcrisis brengt meer bewegingen op gang op het terrein van vastgoed en zorg. Hoewel de gevolgen van de kredietcrisis buiten de scope van dit onderzoek valt, zijn er wel een aantal factoren te noemen die van invloed zijn op de systeemanalyse zoals in dit hoofdstuk geschetst (en schematisch weergegeven in bijlage 9.3):

- "Door de kredietcrisis vervallen grote bouwprojecten" kopte de krant afgelopen maand in een interview met Rudy Stroink van TCN.

  Als de projectontwikkelaars stoppen met produceren en/of gronden beschikbaar stellen, geeft dat een andere dynamiek op de vastgoedmarkt. Ook zorgorganisaties kunnen besluiten te wachten met het doen van grote investeringen. Er zal wellicht meer beroep gedaan worden op gemeenten en bijvoorbeeld corporaties om in te kunnen spelen op een heel nieuwe en acute situatie op de woning-/of zorgmarkt. Er zal een maatschappelijke druk kunnen ontstaan om te presteren, dat een verschuiving in het krachtenveld teweeg zou kunnen brengen.
- Wanneer de gevolgen van de kredietcrisis zich echter voortzetten, zal dat mogelijk ook consequenties kunnen hebben voor de eisen die de overheid maar ook wij als consument, stellen. Het kan betekenen dat wij allemaal genoegen dienen te nemen met een stapje minder en dat ambities van overheid en zorgorganisaties in tempo worden aangepast.
- Als er minder gebouwd wordt, gaan de bouwkosten (die de afgelopen periode enorm zijn gestegen) echter weer omlaag. Immers, de aannemers moeten vechten voor lijfsbehoud en zullen om te overleven hun aanneemsommen naar beneden brengen.

Al met al is het moeilijk te voorspellen welke gevolgen de kredietcrisis nu echt zal hebben. Als management van zorgorganisaties is het verstandig deze ontwikkelingen te volgen en er een visie op te ontwikkelen. Gezien het mogelijke effect op het krachtenveld, kan het lonen deze ontwikkelingen in het vastgoedbeleid mee te laten wegen (bijvoorbeeld aanbestedingstermijn in relatie tot de mogelijk verwachte daling van de aanneemkosten).

Zorgorganisaties die kansen zien en pakken

Ondanks dat veel zorgorganisaties nog redelijk afwachtend reageren op de veranderende bekostigingssystematiek, geldt dat zeker niet voor alle zorgorganisaties. Uit zowel de actualiteiten in de krant als de resultaten van de drie behandelde cases, blijkt dat menig zorgorganisatie wel degelijk zoekt naar mogelijkheden om door middel van vastgoed waarde toe te voegen aan de onderneming. Voor de resultaten van de cases wordt naar het betreffende hoofdstuk gewezen. Hieronder volgen voor de beeldvorming tot slot een aantal quotes uit kranten:

"Zorginstelling verkoopt steeds vaker vastgoed", Volkskrant 4 oktober 2008.

Zorginstellingen ontwikkelen zich in een hoog tempo tot vastgoedbedrijven. Zij verkopen, verhuren of verpachten steeds vaker hun gebouwen en terreinen aan projectontwikkelaars en bouwbedrijven. In de eerste acht maanden van dit jaar brachten deze verkopen 232 miljoen euro op, een stijging van 80% ten opzichte van vorig jaar…

"Villa's op grond van de zorginstelling", Volkrant 4 oktober 2008.

Sinds 2000 hebben zorginstellingen voor 1 miljard euro[17] aan vastgoed verkocht….Projectontwikkelaar Heijmans Vastgoed bouwt rond zorgcentrum Willem van den Bergh in Noordwijk de wijk Noordwijkerduin….

"Zorgreus doet gebouwen van de hand", De Stentor, 9 oktober 2008.

Onder aanvoering van bestuursvoorzitter Bram Troost, voorheen de grote man van Woonzorg Nederland, wordt er een herstelplan opgesteld voor (de gehandicaptenorganisatie) Philadelphia. Daarbij krijgen alle achthonderd locaties inspraak….Om de grote tekorten weg te werken, gaat Philadelphia bezuinigen en taken afstoten. Zo is al besloten om het in 2004 aangekochte en speciaal voor Philadelphia-cliënten aangepaste hotel Egbertsduin op Schiermonnikoog te verkopen. Hierin is fors geïnvesteerd omdat er onder cliënten grote vraag naar zo'n accommodatie zou zijn. Maar in praktijk werd het hotel te weinig gebruikt. Ook verkoop van andere panden is niet uitgesloten. Philadelphia beschikt over gebouwen op bij projectontwikkelaars gewilde locaties…"

Al met al bevindt de zorg en haar vastgoed zich in een zeer dynamisch en complex speelveld. Ook de wijze waarop zorgorganisaties reageren op dit speelveld verschilt sterk per organisatie. In zijn algemeenheid kan er gesteld worden dat er nog veel winst valt te halen voor zorgorganisaties door bewust(er) met hun ondernemingsstrategie om te gaan en in het verlengde daarvan met hun vastgoed.

4.1.7 Abakening systeemgrens

Het speelveld waarbinnen de ontwikkelingen van het zorgvastgoed zich afspelen is hierboven beschreven en schematisch hierna weergegeven.

[17] Hoewel het hier ook gaat over transacties van zorgorganisaties in de caresector, blijkt het hier overwegend te gaan om verkoop van ziekenhuizen.

Tabel 4.1 Krachtenveld zorgvastgoed

De afbakening van dit onderzoek is als volgt:

- De volledige trends en ontwikkelingen in de mondiale en lokale omgeving worden bij dit onderzoek buiten beschouwing gelaten (demografisch, economisch, sociaal, et cetera). Ook de gevolgen van bijvoorbeeld de kredietcrisis wordt grotendeels buiten beschouwing gelaten. Alleen in de vorige paragraaf is hier enig aandacht aan besteed.
- De ontwikkelingen in de zorgsector en de gevolgen van de systeemwijziging komen aan bod om de context van dit onderzoek goed te kunnen begrijpen. De systeemwijziging en de invoering van de integrale prestatiebekostiging zijn daarbij een belangrijke drijfveer dat zorgorganisaties het belang inzien van strategisch vastgoedbeleid en de noodzaak zien heldere keuzes te maken.
- Om adequaat deze keuzes te kunnen maken moeten zorgorganisaties meer besef krijgen van de waarde die door middel van vastgoed gecreëerd kan worden. Op basis daarvan kan een passende keuze gemaakt worden voor de gewenste vastgoedstrategie.
- In de praktijk kan het vastgoed op tal van manieren gepositioneerd worden. In dit onderzoek wordt niet nader ingegaan welke strategische keuze het beste zou zijn (huur, koop, lease en tussenvormen). Dit hangt namelijk van te veel factoren af en deze vraag zou een onderzoeksvraag op zichzelf kunnen zijn.
- Het vertrekpunt bij dit onderzoek is dat een zorgorganisatie serieus overweegt, of inmiddels al heeft besloten, het vastgoed te verkopen en het weer terug te gaan huren. Dat kan van een lokale of landelijke corporatie zijn of van bijvoorbeeld een projectontwikkelaar/belegger. Bij het nadenken over de overname zal de zorgorganisatie een goed besef moeten hebben hoe vastgoed en aanpalende onderwerpen een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van de onderneming (CREM). En is het belangrijk dat de zorgpartij haar belangen weet te borgen in afspraken met de overnemende partij (gebruikmakend van kennis van de integrale bedrijfskunde).

Het voordeel van deze systeembegrenzing is dat maximaal de aandacht kan uitgaan naar het waardedenken en de wijze waarop belangen van zorgorganisaties geborgd kunnen worden. De vertaalslag van strategie richting tactische uitwerking komt daarmee het best uit de verf. Het te ontwikkelen beleidsondersteunende instrument dat behulpzaam is bij de implementatie van sale & leaseback bevat dan veel concrete handvatten waar een bestuur van een zorgorganisatie direct mee uit de voeten kan.

Een kanttekening bij deze afbakening is echter wel dat belangrijke andere zaken buiten beschouwing zijn gelaten.

- Het bepalen wat, voor welke zorgorganisatie de meest adequate vastgoedstrategie is, is buiten dit onderzoek gehouden, terwijl dat een zeer relevante vraag is.

  Hoewel er redelijk wat onderzoeken bekend zijn over keuzes op het strategische niveau binnen de caresector, gaat geen van de onderzoeken diepgaand in op het gehele spectrum van alternatieven (eigendom, huur, fonds en tussenvarianten).

Het beslismodel van het onderzoek van Ensing (2006) biedt weliswaar geen directe handvatten wat de beste strategie is voor een organisatie, het geeft wel weer welke strategie(en) een zorgorganisatie in een bepaalde context beter niet kan ambiëren (omdat deze niet haalbaar zou zijn).

- Hoewel dit onderzoek concreet ingaat op het toevoegen van waarde door middel van vastgoed, staat het weinig stil bij het gegeven dat nog maar weinig zorgorganisaties zo'n besef hebben van deze waarde. Mede vanwege de geschiedenis van aanbodsturing en daardoor het gebrek aan ondernemerschap, reageren nog veel zorgorganisaties reactief op de veranderingen die er op hun pad komen.

  Relevante onderzoeksvraag zou kunnen zijn op welke manier ondernemerschap binnen de zorgsector kan worden bevorderd en wat nodig is om dit voor elkaar te krijgen.

4.2 Waardecreatie door strategisch met het (zorg)vastgoed om te gaan

In de zoektocht naar literatuur en eerder uitgevoerde studies die over het thema 'waarden' gaan in relatie tot specifiek ondernemingsvastgoed (CREM), blijkt er al een aantal interessante studies te bestaan. Echter geen hiervan is zo compleet uitgewerkt, dat het volledig geschikt is voor deze opdracht. Elke bron legde namelijk zijn eigen accenten.

Een subdoel in deze opdracht is een zo compleet mogelijke checklist aan waarden te ontwikkelen die specifiek toegepast is op de waarden die van belang zijn bij zorgorganisaties in de caresector in relatie tot het vastgoed. Om dit doel te bereiken wordt er gebruik gemaakt van de resultaten uit de eerder uitgevoerde studies. Voor de volledigheid volgt hierna een overzicht van de bronnen waar gebruik van is gemaakt met een korte beschrijving van de context van die studie.

Tabel 4.2 Overzicht van onderzoeken naar toegevoegde waarde

Gegevens van de studie / onderzoek	Aanvulling / kenmerkend	Belang voor deze studie
1. Ensing, J. (2006) Zorgwooncorporatie, voor een optimaal vastgoedbeleid voor zorgorganisaties?	Onderdeel van dit onderzoek was zicht te krijgen op voor- en nadelen van vastgoed in eigendom en huur en een beeld te krijgen van belangrijkste waarden voor zorg.	+ Het onderzoek is volledig toegespitst op de zorg. - De zoektocht naar waarden was geen hoofdthema binnen het onderzoek en is daarom onvoldoende (en onderbouwd) uitgewerkt.
2. Meerwijk, M. ir. & Scheffer, B.J. ir. (2005) Toegevoegde waarde van sale & leaseback-transacties.	Ondersteuning bij de besluitvorming van ondernemingsvastgoed.	+ Financiële waarde is goed uitgewerkt (met goede onderbouwing van bronnen). - Operationele waarden zijn redelijk uitgewerkt. Echter onvoldoende toereikend voor de directe vertaalslag naar de zorg.
3. Menagé, mr. E.T.J. (2007) De Samenwerking tussen woningcorporatie en zorgorganisatie in het perspectief van de kapitaallastenbrief.	Zorgorganisaties en woningcorporaties hebben elk een eigen afwegingskader op basis waarvan zij beslissen of zij met elkaar gaan samenwerken en op welke wijze zij die samenwerking willen vormgeven. In dit rapport wordt ingegaan op dit afwegingskader.	+ Wat goed aan bod komt is de veranderende systeemwijziging en de gevolgen dat een zorgorganisatie zich meer zakelijk gaat opstellen. + Perspectieven / waarden komen in beeld waarom een zorgorganisatie en een corporatie belang hebben met elkaar samen te werken. - Het onderzoek naar 'waarden' is op hoofdlijnen. Geeft onvoldoende houvast voor deze studie.
4. Olthoff-van Paassen, J. (2006) Bouwen aan waarde, een kwalitatief onderzoek naar de toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed.	Dit onderzoek houdt zich bezig met de vraag wat deze toegevoegde waarde precies inhoudt en hoe ziekenhuizen deze kunnen realiseren teneinde een goede concurrentiepositie te verwerven.	+ Gedegen onderzoeksrapport met goede vertaalslag naar de operationele waarden. + Specifiek gericht op de zorg (cure). - Niet gericht op de caresector, terwijl de waarden bij de cure voor een deel anders zijn dan in de care.
5. Rovers, M. & Velden M. van der (2006) Zorgorganisaties en woningcorporaties als natuurlijke partner.	Dit onderzoek richt zich op allianties tussen zorgorganisaties en corporaties en welke motieven (waarden) in welke allianties tot zijn recht komen.	+ Er is een vertaalslag gemaakt naar waarden voor zorgorganisaties. - De lijst van waarden is niet compleet uitgewerkt (meer uitgewerkt op hoofdlijnen).

6. Vries, J. de (2007) Presteren door vastgoed.	Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen.	+ Zeer uitgebreid en gedegen onderzoek naar de gevolgen van ingrepen in de praktijk. Toegepast op hogescholen. + Biedt een spoorwegboekje voor huisvestingskeuzes. - Niet toegespitst op zorg.

Vooral de studie van Olthoff biedt veel relevante achtergrondinformatie over waarden ten aanzien van zorgvastgoed, specifiek ziekenhuisvastgoed. Hierin wordt vanuit verschillende concurrentiestrategieën de concrete vertaalslag gemaakt hoe toegevoegde waarde met vastgoed bereikt kan worden.

Hierna wordt op basis van voorgenoemde bronnen een checklist opgesteld, welke als leidraad kan dienen bij de samenwerking met een vastgoedpartner en wat de zorgpartij belangrijke waarden vindt bij de uitwerking van de sale & leaseback-constructie. Ondanks dat de lijst zo compleet mogelijk wordt uitgewerkt, is deze niet limitatief. Ook zit er geen volgorde in belangrijkheid in waarden. Het is aan de zorgpartij zelf om op basis van zijn ondernemingsstrategie te bepalen welke waarden zij het belangrijkst vindt om geborgd te hebben bij een sale & leaseback-constructie.

Het model is opgebouwd volgens het eerder genoemde BSC-model (paragraaf 3.4.1). Achter elk waardeverhogend aspect staat de bron vermeld uit welke literatuur deze afkomstig is.

Tabel 4.3 Waarde toevoegen vanuit financieel perspectief

FINANCIEEL PERSPECTIEF			
Hoofdelement	Concrete vertaalslag	Toelichting / uitwerking	Bron[18]
Verbetering kostenstructuur	Financiële flexibiliteit	· Opbrengst verkoop vastgoed, vrijmaken vermogen (verhoging solvabiliteit biedt armslag).	M,R
	Toegang kapitaal	· Borging dat goedkoop financiering kan krijgen.	I
Verbetering benutting activa	Kostenreductie en efficiency-verbetering	· Mogelijke bijdrage aan boekwaardeprobleem bij functioneel verouderd vastgoed. · Dekkingsbijdrage in de exploitatie. · Geen ontwikkelkosten vastgoed. · Afname faalkosten.	N,R E,R E V
	Risicobeheersing / spreiding en / of overdragen groot deel van het risico (financiering, rente, overhead, onderhoud)	· Wegvallen afschrijvingskosten. · Wegvallen onzekerheid herwaardering. · Wegvallen (onzekerheid) interestkosten. · Minder managementkosten, personele organisatie en vermindering onzekerheid. · Afschuiven stelselwijzigingsrisico's (gewijzigde regelgeving ten aanzien van brandveiligheid, legionella, asbest). · Afschuiven (onzekerheid) beheer en onderhoudskosten. · Afschuiven OZB en verzekeringskosten. · Helderheid servicekosten. · Eventuele onzekerheid lease-indexering? · Afname kosten Vreemd Vermogen. · Verandering belastingkosten?	M M,N E,M,N E,M N M,N M M M M M
Uitbreiding inkomstenmogelijkheden	Waardeverhoging vastgoed	· Afschuiven onzekerheid restwaarde. · Afspraken in het kader van mogelijke waardestijging grond / vastgoed.	M E,O
Verhoging klantwaarde	Productiviteitsverbetering	· Opbrengsten verhogen door meer klanten aan te kunnen trekken.	N

[18] Verklaring van de letters: E is Ensing, I is eigen toevoeging door onderzoeker, M is Meerwijk & Scheffer, N is Menagé, R is Rovers & van der Velden, O is Olthoff, V is de Vries.

Tabel 4.4 Waarde toevoegen vanuit klanten perspectief

KLANTEN PERSPECTIEF			
Hoofdelement	Concrete vertaalslag	Toelichting / uitwerking	Bron
Prijs / kwaliteit	Kenmerken product / dienst	· Concentratie op core business. · Bij vastgoed afspraken over voldoende privacy, ruimtelijk oriëntatie, veiligheid, autonomie en keuzevrijheid (Devriese e.a., 2002), maar ook zonlicht, mooi uitzicht, et cetera. · Goede afspraken over onderhoud en / of beheer vastgoedobject of bijdrage aan achterstallig onderhoud. · Aanpassingmogelijkheden casco. · Klantvriendelijkheid J (bijvoorbeeld afspraken in het kader van tevredenheidsonderzoek).	R O E,M,R M I
Verkrijgbaarheid	Aantal locaties en ligging	· Gebouw (imago) en ligging als marketinginstrument. · Afspraken maken, bijvoorbeeld in het kader van extramuralisering en / of first-providerschap; afzetkanaal: - Woningen labelen voor zorg; - Opplussen van woningen van een vastgoedpartij rondom de zorglocatie. · Nieuwe of meer locaties nodig: - Steunpunt starten in ander gebouw waar al veel ouderen wonen. · Actief zoeken naar nieuwe locaties.	E,V R I I R I I
Samenwerking	Aantrekken en behouden klanten Medewerkersatisfactie	· Herkenbare positie bij zorgkantoor en / of gemeenten (bepalen capaciteit, prijs, kwaliteit). · Maatregelen ter bevordering van de werksfeer.	O M
Merk	Marketinginstrument	· Visuele reclamemogelijkheden. · Deskundigheid verhuurder ten aanzien van marketing beschikbaar. · Imago over gezondheid van de bedrijfsvoering: - Boekhoudkundige transparantie; - Verandering financiële ratio's; - Toename investeringstransparantie.	M E M M M

Tabel 4.5 Waarde toevoegen vanuit processen perspectief

PROCESSEN PERSPECTIEF			
Hoofdelement	Concrete vertaalslag	Toelichting / uitwerking	Bron
Bedrijfsvoeringsproces	Efficiencyverbetering	· Capaciteitsbenutting (niet meer m² maar betere). · Mate van meervoudig en multi-functioneel gebruik. · Faciliteiten (kunnen bijdragen aan winstgevendheid). · Borgen dat de zorgpartij (op hoofdlijnen) kennis van vastgoed blijft houden. · Vanwege ligging besparen op vervoerskosten.	O V V I V
	Verhogen arbeidsproductiviteit	· Verhogen productiviteit van personeel (meer met zelfde of minder) door bijvoorbeeld concentratie arbeid en / of goede technologische ondersteuning. · Medewerkers met flexibele werkplekken besteden minder tijd en energie aan typische kantoorroutines en geven meer aandacht aan klanten (van der Voordt, 2004:133-148). · Werkplek faciliteiten. · Maatregelen ter bevordering van motivatie medewerkers. · Werkplekinnovatie: waardevolle elementen kunnen zijn: concentratie en / of clustering van functies die elkaar versterken, inspiratie, samenwerking, communicatie, comfort, welbevinden, binding. · Goed gebruik van informatietechnologie.	N O V M I I,O O

Tabel 4.6 Waarde toevoegen vanuit groei perspectief

GROEI PERSPECTIEF			
Hoofdelement volgens BSC	Concrete vertaal-slag	Toelichting / uitwerking	Bron
Menselijk kapitaal	Medewerkerssatisfactie en aantrekken perso-neel	· Medewerkers desgewenst laten participeren in de keuze voor een gebouw en inrichting (en hier afspraken over maken).	O
Informatiekapi-taal	Feedback	· Periodiek meten satisfactie bewoners meten, et cetera.	I
	Feedforward	· Afspraken maken over periodiek terugkerende markt-/omgevingsonderzoek. · Afspraken over participatie bij bepaalde ge-biedsontwikkeling.	I I
Organisatie-kapitaal	Cultuur omvormen	· De fysieke werkomgeving kan een belangrijke katalysator zijn voor cultuurveranderingen (De Jonge, 2002:8-12). · Open structuren en een vrije keuze van werk-plek kunnen een cultuuromslag faciliteren waar-in gerichter op doelstellingen wordt gewerkt en minder aan oude werkwijzen wordt vastgehou-den (Van der Voordt, 2004).	O O
	Leiderschap tonen door stimuleren innovatie	· Aandacht voor locatie, architectuur omgeving.	E
	Afstemming	· Naarmate het gebouw specifieker is en de verwevenheid met de bedrijfsprocessen groter is, zal de zorgorganisatie zelf zeggenschap willen behouden over eventuele aanpassingen in het gebouw (Krzysko & Marcinaiak, 2001:290). · Afspraken over borging dat de zorgpartij in-vloed kan houden op strategie vastgoedpartij en/of vastgoedbeleid.	N E
	Samenwerking	· Nieuwe samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld door multifunctioneel gebruik van ruimten).	V

Klantenmanagement-proces	Wensen ten aanzien van kwaliteit te selecteren vastgoedpartij	· Vastgoedpartij met goede vastgoedposities. · Professionaliteit ten aanzien van vastgoedontwikkeling en vastgoedpartij met kennis en ervaring van bouwen voor specifieke doelgroepen (mee kunnen denken over het concept, Programma van Eisen, et cetera). · Ervaring met courant en/of flexibel bouwen. · Ervaring met Life Cycle Costing en meedenken om kosten vastgoedexploitatie en beheer laag te houden. · Mate van full-servicemogelijkheid (DBFM) en mogelijk gewenste aanvullende dienstverlening. · Ervaring met technologische ontwikkeling.	E, O E I I I I
	Flexibiliteit contract met vastgoedpartij	· Mogelijkheden ten aanzien van toekomstige contractvrijheid.	M, N
Innovatieproces	Productontwikkeling	· Mogelijke afspraken ten behoeve van (al dan niet gezamenlijke) productontwikkeling in het kader van wonen, zorg en dienstverlening.	I
	Transformatie van vastgoed op langere termijn	· Goed toegankelijke locaties voor klant en leverancier. · Afspraken over transformatie van het vastgoed (nu of op termijn).	O E
Regelgevende en maatschappelijke proces	Bouwkundige flexibiliteit	· Technologische oplossingen zoals verhoogde vloeren, verplaatsbare wanden en modulaire aansluitbare installaties (Lindholm e.a,. 2006).	M, O
	Functionele flexibiliteit	· Borgen indelingsvrijheid. · Beslissingsbevoegdheid ten aanzien van vastgoed.	M, O E

Uit de casestudie zal onder meer naar voren komen welke waarden in het algemeen door zorgorganisaties als belangrijk worden beschouwd. Mede op basis daarvan en inzichten die uit de zorgliteratuur en tijdens de interviews naar voren zijn gekomen wordt een verkorte versie 'waardecreatie' opgesteld, welke uiteindelijk in de definitieve checklist 'sale & leaseback in de zorgsector' een plek krijgt.

4.3 Samenvatting

Vastgoed is een middel om de zorg- en werkprocessen te ondersteunen. Vanuit de gedachte dat in dit onderzoek het concept van CREM centraal staat is het dan ook een voorwaarde om inzicht te hebben in het krachtenveld binnen de zorgsector.

De invoering van de prestatiebekostiging en de nieuwe manier van financieren van zorgvastgoed zal volgens Menagé (2007) flinke gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van zorgorganisaties, waaronder: onzekere toekomst, grotere risico's, een meer kritische opstelling van kredietverstrekkers en de noodzaak van competente managers die de juiste afwegingen bij beslissingen kunnen maken. Zorgorganisaties staan voor de opgave om de komende jaren heldere keuzes te maken en dienen besef te krijgen van de waardecreatie die door middel van vastgoed gerealiseerd kan worden. Pas daarna zal het mogelijk zijn om dit te vertalen in een heldere en consistente vastgoedstrategie.

De meeste zorgorganisaties reageren echter nog redelijk afwachtend op de veranderende bekostigingssystematiek. Dat neemt niet weg dat menig zorgorganisaties wel kansen ziet en reeds voorsorteert op de nieuwe wetgeving.

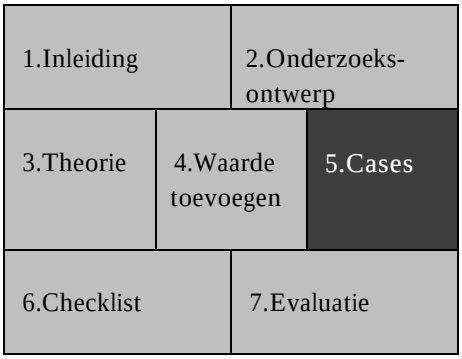
Het speelveld waarbinnen de ontwikkelingen van het zorgvastgoed zich afspelen, is eveneens schematisch in bijlage 9.3 weergegeven en is ontwikkeld om de context van het onderzoek goed te begrijpen. In dit schema is eveneens de systeemgrens terug te vinden waar dit onderzoek zich op richt. Het hoofddoel is de ontwikkeling van de checklist. Belangrijk deelresultaat om dit te bereiken, is het helder krijgen hoe vastgoed kan bijdragen aan de doelstelling van een onderneming en hoe door gebruik te maken van de integrale bedrijfskunde belangen zo goed mogelijk kunnen worden geborgd.

Om zorgorganisaties een concreter beeld te geven op welke wijze zij met vastgoed (gerelateerde) afspraken waarde aan de onderneming kunnen toevoegen, is een uitvoerige checklist opgesteld (met de vier perspectieven van de BSC als vertrekpunt), zie de laatste vier tabellen in dit hoofdstuk. Naast de bevindingen van de onderzoeker zijn ook de resultaten van zes eerder uitgevoerde studies in de checklist(en) geïntegreerd.

5. DE PRAKTIJK, CASESTUDIES

Vragen waar dit hoofdstuk antwoord op geeft:

1. Zijn er buiten of binnen de zorg al resultaten beschikbaar van eerder uitgevoerde casestudies naar sale & leaseback-constructies? En wat waren daarvan de resultaten?
2. Wat zijn de bevindingen van de door de onderzoeker uitgevoerde casestudies?
3. Welke conclusies kunnen getrokken worden uit de resultaten van de eerder gedane onderzoeken gecombineerd met de bevindingen uit dit eigen onderzoek? Specifiek wordt hier de vertaalslag gemaakt naar de toepasbaarheid en (on)mogelijkheden voor het zorgvastgoed.



5.1 Resultaten uit een eerder uitgevoerd onderzoek sale & leaseback

Algemene conclusies

Uit onderzoek blijkt dat er weinig casestudies zijn verricht, specifiek op het onderwerp sale & leaseback. Toch is er een onderzoek gevonden dat meer dan het vermelden waard is. Het onderzoek van Meerwijk & Scheffer (2005) biedt relevante aanknopingspunten omdat de onderzoekers op zoek zijn gegaan hoe met een sale & leaseback-constructie financiële en operationele waarde kon worden toegevoegd aan een onderneming. Om hierop een antwoord te krijgen, hebben de onderzoekers een survey uitgevoerd bij tien ondernemingen (in de profitsector, meestal beursgenoteerde bedrijven). Uit de survey kwamen de volgende conclusies naar voren:

1. Ten eerste is er gebleken dat een sale & leaseback-constructie zowel financiële als operationele toegevoegde waarden levert. Er zijn 25 financiële toegevoegde waarden[19] en vijftien operationele toegevoegde waarden[20] onderscheiden.

[19] De *sale & leaseback*-transactie leidt, als gevolg van de wijziging in het bedrijfsmiddel vastgoed, tot een wijziging in de aanwending van het vermogen door de verandering in omvang en onzekerheid van de kasstromen. Dit komt onder andere tot uiting in een verbetering van de financiële parameters solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit. De rendement-en risicokarakteristieken van de onderneming veranderen en daardoor wijzigt ook de interne waarde van de onderneming, welke gezien wordt als de verdisconteerde waarde van alle toekomstige nettowinsten. Bovengenoemde

2. Opvallend was dat de operationele toegevoegde waarden vaker in de survey aan bod zijn gekomen dan de financiële toegevoegde waarden.
3. De derde belangrijke bevinding uit de survey behelst het feit dat binnen de 25 geïdentificeerde financiële toegevoegde waarden relatief het grootste belang wordt toegekend aan:
   a. het vrijmaken van vermogen;
   b. de verkoopopbrengst;
   c. de herinvesteringsopbrengsten;
   d. en de leasekosten.
4. Met betrekking tot de operationele toegevoegde waarden wordt relatief het grootste belang gehecht aan:
   a. de verandering in de financiële ratio's;
   b. de toename in investeringstransparantie;
   c. de afname in de controle op object- en locatiebehoud;
   d. de toename in de liquiditeit van de portefeuille;
   e. de afname in toekomstige contractvrijheid.

Bij dit onderzoek van Meerwijk & Scheffer is de kanttekening geplaatst dat het relatieve belang van de operationele toegevoegde waarden minder eenduidig is dan het belang van de financiële toegevoegde waarden. Dit vloeit voort uit de grotere diversiteit die waarneembaar is bij de operationele toegevoegde waarden, hetgeen te verklaren is vanuit het oogpunt van de ondernemingsspecifieke factoren die zich vooral in deze toegevoegde waarden uiten. Dat deze operationele toegevoegde waarden van grote invloed kunnen zijn, blijkt uit het gegeven dat het onderscheidende vermogen van een onderneming dikwijls in deze operationele aspecten belichaamd is.

Casestudie

In de studie is voor één onderneming (ING) in diepte geanalyseerd op welke wijze de geïdentificeerde toegevoegde waarden de interne waarde en beurswaarde beïnvloeden. De casestudie heeft in dezen geleid tot enkele belangrijke uitkomsten.

1. Ten eerste kan uit de casestudie voor de sale & leaseback-constructie van ING geconcludeerd worden dat zich bij deze sale & leaseback-constructie zowel financiële als operationele toegevoegde waarden voorgedaan hebben. Van de genoemde zeventien toegevoegde waarden hebben twaalf een positieve en vijf een negatieve invloed uitgeoefend op de nettowinst. De positieve financiële toegevoegde waarden hebben voor ING geleid tot een positief effect op de nettowinst van 25,8

veranderingen zijn te kwantificeren en uit te drukken in monetaire eenheden en zijn gedefinieerd als financiële toegevoegde waarden.

[20] Wijzigingen door een *sale & leaseback*-transactie via de bedrijfsmiddelen arbeid, informatie en technologie zijn lastiger te kwantificeren en te monetariseren en zijn in dit onderzoek gedefinieerd als operationele toegevoegde waarden.

miljoen euro. Hierbij blijkt echter dat de financiële toegevoegde waarden eveneens een substantieel effect hebben op de onzekerheid van de nettowinst. Door deze toename in onzekerheid is het risico van ING toegenomen, hetgeen leidt tot een hoger geëist rendement. Door dit hoger geëiste rendement is de toename in nettowinst grotendeels teniet gedaan en is een werkelijke interne waardecreatie als gevolg van de financiële toegevoegde waarden opgetreden van 2,1 miljoen euro. Deze interne waardeverandering is in grote mate teweeggebracht door het vrijgemaakte vermogen, de verkoopopbrengst, de herinvesteringsopbrengsten en de leasekosten.

2. Deze bevinding is consistent met het relatieve belang dat in de survey aan de financiële toegevoegde waarden is toegekend.
3. Met betrekking tot de operationele toegevoegde waarden zijn in de casestudie voor ING zeven punten onderscheiden. Binnen deze zeven operationele toegevoegde waarden is het grootste relatieve belang gehecht aan:
   a. de toename in boekhoudkundige transparantie;
   b. de afname in de aanpassingsvrijheid van de installaties;
   c. en de toename in de liquiditeit van de portefeuille.

   Het relatieve belang van deze operationele toegevoegde waarde komt niet overeen met de belangrijkste operationele toegevoegde waarden die onderkend zijn in de survey. Deze bevinding is desalniettemin consistent met het feit dat uit de survey een grote diversiteit naar voren is gekomen in de operationele toegevoegde waarden, welke per onderneming in sterke mate kunnen verschillen vanuit het oogpunt van het geboden onderscheidende vermogen.
4. Tot slot heeft de casestudie, met betrekking tot de beurswaarde, geleid tot het inzicht dat een positieve verandering in beurswaarde is opgetreden. Deze verandering is echter niet significant toe te schrijven aan de financiële en operationele toegevoegde waarden van de sale & leaseback-constructie. Bij de beurswaardeverandering is derhalve de efficiënte-markttheorie van belang, welke ingaat op de mate van informatie-efficiëntie en marktrationaliteit. Het bepalen van het onderlinge belang binnen de efficiënte-markttheorie behoorde echter niet tot de kern van het onderzoek en was daarom buiten beschouwing gelaten.

Aandachtspunten bij de besluitvorming

De afweging omtrent het al dan niet aangaan van een sale & leaseback-constructie in de ondernemingsvastgoed dient te geschieden op basis van zowel de financiële als operationele toegevoegde waarden. Hierbij is het voor de financiële toegevoegde waarden vooral van belang de leasekosten af te zetten tegen de verkoopopbrengst en de mogelijkheid tot aanwending van het vrijgemaakt vermogen. Daar een verandering in het risicoprofiel een grote invloed uitoefent op de interne waardecreatie, dient deze aanwending beschouwd te worden vanuit de onzekerheid omtrent onderscheidende herinvesteringsmogelijkheden. Deze gegevens zijn relatief eenvoudig inzichtelijk te maken, waardoor binnen een relatief kort tijdsbestek een gedegen schatting kan plaatsvinden omtrent de invloed van de financiële toegevoegde waarden op de interne

waarde. Indien deze schatting niet voldoet, kunnen de overige financiële toegevoegde waarden beschouwd worden.

Met betrekking tot de operationele toegevoegde waarden dient de vastgoedmanager zich in eerste instantie te richten op de in de survey en casestudie onderkende zwaartepunten. Hierbij dient echter eveneens gekeken te worden naar de operationele toegevoegde waarden die van grote invloed zijn op de voor de onderneming belangrijke bedrijfsmiddelen die de basis leggen voor het onderscheidende vermogen. Dit vloeit voort uit de mate van diversiteit waardoor de operationele toegevoegde waarden gekenschetst worden.

5.2 Drie casestudies in de zorg

Als het gaat om voorbeelden van sale & leaseback blijken vooral voorzieningen in de curesector hier al ervaring mee te hebben. Uit de besluiten van Het College sanering bleek namelijk dat er overwegend veel ziekenhuizen en delen van GGD-gebouwen zijn verkocht (en vaak teruggehuurd).

Binnen de caresector blijkt echter beperkt sprake van pure sale & leaseback-constructies (verkoop en letterlijk terughuren). In de caresector zijn wel enkele intramurale gebouwen verkocht maar opvallend was dat:

- Of het vastgoed werd verkocht aan een aparte vastgoedstichting die door de eigen zorgorganisatie was opgericht. In deze situatie blijft de betreffende vastgoedorganisatie sterk verbonden met de oorspronkelijke zorgorganisatie.
- Of het vastgoed werd verkocht maar in het overgrote deel werd er daarna sloop-/nieuwbouw gerealiseerd en werd er nauwelijks een gelijksoortig (intramuraal) gebouw teruggebouwd. Vaker werd er een functioneel verouderd pand verkocht en werden bijvoorbeeld afspraken gemaakt over terugbouw van overwegend woningen ten behoeve van de extramurale zorg (en soms ook voorzien van een deel intramurale capaciteit).
- Tot slot werd er regelmatig grond verkocht of delen van een gebouw maar werden er geen afspraken gemaakt over terughuur.

Het feit dat een standaard sale & leaseback binnen de caresector nauwelijks voorkomt, is eigenlijk niet vreemd. Met de ontwikkeling van 'het genormaliseerd wonen' waar het ministerie van VWS al jaren op inzet, verdwijnen steeds meer de grote instituties en wordt bij sloop-/nieuwbouw nog maar beperkt intramuraal teruggebouwd (verblijf en zorg gekoppeld). Het grootste deel van de nieuwbouw dat wordt teruggebouwd, zijn vaak reguliere woningen waar de zorgaanbieder bij de mensen thuis de zorg kan komen leveren. Feitelijk gaat het hier om 'gewone' woningen waar de 'cliënt' rechtstreeks zijn huur betaalt aan de huiseigenaar en los daarvan zorg kan afnemen bij een zorgaanbieder. In deze situatie is het dus niet de zorgaanbieder die terughuurt maar de cliënt die zelf rechtstreeks zijn woning huurt.

Aangepaste definitie 'sale & leaseback'

Ondanks dat binnen de caresector dus weinig sprake is van 'pure' sale & leaseback-transacties (zie definitie in paragraaf 3.3), zijn er bij de verkooptransacties van het zorgvastgoed wel veel kenmerken die overeenkomsten hebben met de definitie van sale & leaseback.

- Het gaat om een transactie waarbij de onderneming één of meerdere vastgoedobjecten aan de vastgoedpartij c.q. leasemaatschappij verkoopt.
- En voor een bepaalde tijd wordt er een huurovereenkomst aangegaan waardoor het vastgoed niet langer meer op de balans terugkomt.
- En daarbij worden als onderdeel van dezelfde overeenkomst specifieke voorwaarden gesteld.

Veel van de transacties binnen de zorgsector hebben meer weg van een sale & leaseback-transactie, dan dat er na verkoop van het vastgoed sprake zou zijn van een 'pure' huursituatie. Naast dat door de verkoop financiële waarde wordt toegevoegd aan de onderneming (vrijmaken vermogen, verkoopopbrengst, leasekosten, et cetera), worden bij de transacties vaak ook afspraken gemaakt om operationele waarden aan de onderneming toe te kunnen voegen (bijvoorbeeld afspraken in het kader van kwaliteit, service, imago, et cetera). Bij het selecteren van de casussen is uitgegaan van een aangepaste definitie.

In het verdere onderzoek is uitgegaan van de volgende definitie van sale & leaseback:

- vastgoed dat (geheel of gedeeltelijk) wordt overgedragen aan een andere vastgoedpartij;
- waarbij het de vraag is op welke manier de maximale waarde uit de transactie en de samenwerking kan worden gerealiseerd door goede aanvullende afspraken te maken.

Selectie van de cases

Hieronder zijn de drie cases uitgewerkt. Bij de selectie van de cases waren de volgende uitgangspunten leidend.

1. De cases hebben betrekking op de caresector.
2. De zorgorganisaties hebben reeds ervaring van de verkoop van zorgvastgoed en/of verkoop van locaties.
3. De cases dienen te kunnen aantonen dat de organisaties bij de transactie(s) extra waarde aan de onderneming konden toevoegen door goede aanvullende afspraken te maken.

Vooral dat laatste selectiecriterium was belangrijk. Allereerst kon daarmee worden aangetoond dat het 'toegevoegde waarde denken' niet slechts een theoretisch model is maar in de praktijk wel degelijk toepasbaar is. Daarbij boden de cases input om de 'checklist sale & leaseback' zo compleet mogelijk uit te kunnen werken.

Bij de beschrijving van elke case wordt respectievelijk ingegaan op:

- De achtergrondinformatie over de zorgorganisatie.
- De wijze waarop zij de vastgoedtaak uitvoeren (voorheen en na overdracht vastgoed).
- De visie op vastgoed binnen de zorg, bij voorkeur eigendom of huur (c.q. leaseback).
- De relatie die de zorgorganisatie heeft met de overnemende partij(en).
- De concrete afspraken die zijn gemaakt in het kader van de sale & leaseback.
- Een analyse in hoeverre de succesfactoren bij sale & leaseback al in de transactie zijn meegenomen.

Nadat de drie casussen zijn uitgewerkt, zal deze paragraaf afsluiten met een conclusie die uit de drie casussen naar voren zijn gekomen.

5.2.1 Stichting Groenhuysen, Roosendaal en omstreken

Achtergrond zorgorganisatie

Stichting Groenhuysen is een eigentijdse en ontwikkelingsgerichte organisatie en zet zich in voor overwegend ouderen in de regio Roosendaal. Ouder worden, jezelf blijven staat bij hen voorop en staat centraal in al hun ontmoetingen. Iedereen met een vraag van verzorgende, verpleegkundige of medische aard kan bij hen terecht. Stichting Groenhuysen heeft een breed aanbod variërend van een handige boodschappenservice tot een langdurige intensieve zorg. Zij verricht haar werkzaamheden vanuit tien centra voor wonen en zorg, zes verpleeghuizen en thuiszorg (2.300 medewerkers, 700 vrijwilligers en 4.000 overwegend oudere cliënten).

Uitvoering vastgoedtaak

Ondanks dat Stichting Groenhuysen veruit het grootste deel van de vastgoedactiviteiten (eigendom, ontwikkeling, beheer) uitbesteedt, heeft zij wel een kleine bouwafdeling ingericht. Om de kwaliteit te borgen van de huisvesting en mee te kunnen denken met vastgoedinitiatieven zijn er twee medewerkers belast die zich specifiek met het vastgoed bezighouden. Zij bouwen expertise op en kennen Stichting Groenhuysen en haar klanten van binnenuit zodat zij de algemene strategie van de Stichting goed weten te vertalen naar wat dit betekent voor de kwaliteit en flexibiliteit van het vastgoed.

Visie op vastgoed binnen de zorg, eigendom en/of huur?

Een winkelcentrum is na zeven jaar verouderd, een trendy café nog eerder. Voorzieningen in de ouderenzorg gaan gemiddeld 12 jaar mee. Dat gegeven is een belangrijk uitgangsput voor het vastgoedbeleid van de Stichting.

Een jaar of tien geleden realiseerde de Stichting zich dat de verzorgingshuizen aan het eind van hun levenscyclus zaten. Ook was er een ontwikkeling dat mensen zo lang mogelijk in hun eigen huis (in hun vertrouwde dorp) wilden blijven wonen. Dat betekende dat er een flinke bouwopgave lag, ook nog eens verspreid over een diversiteit aan locaties. Op het gebied van prijs en kwaliteit besefte Stichting Groenhuysen dat zij het nooit beter zouden kunnen doen dan de corporaties. Maar de Stichting wist wel wat, waar en hoe er gebouwd moest worden. Dus toen hebben zij actief de samenwerking gezocht met corporaties. In de visie van Stichting Groenhuysen is eigendom namelijk geen voorwaarde, het gaat om beschikkingsmacht.

De ambitie van Stichting Groenhuysen is te gaan voor het mooiste (maatschappelijke) resultaat!
"De Stichting wil vastgoed waar zij en de klant met recht trots op kunnen zijn".

Nog te vaak redeneren zorgbestuurders dat grondpositie en eigendom (vanzelfsprekend) macht en zeggenschap geeft. Wij redeneren anders: Wij willen excelleren in zorg en dienstverlening. Bij Stichting Groenhuysen neem je een formule af. En omdat wij altijd voor het beste resultaat gaan (en wij geen genoegen nemen met een gemiddelde prestatie), blijven wij positie houden in de markt. Als de klant kan kiezen, zal hij er zeker voor kiezen om in 'onze' ruime appartementen te willen wonen, dicht bij zijn eigen woonomgeving.

Het gaat niet om eigendom, het gaat om beschikkingsmacht en medezeggenschap!

Relatie met overnemende vastgoedpartij(en)

De belangrijkste samenwerkende woningstichtingen zijn AlleeWonen, WSG en ZorgvoorWonen. Er wordt ook met anderen samengewerkt maar dan in mindere mate dan de eerste drie. De samenwerking met WSG is het meest vergaand.

Veel corporaties hebben de ambitie om maatschappelijk te investeren. Door met Stichting Groenhuysen samen te werken, komt dat tegemoet aan hun eigen doelstellingen. Dat neemt niet weg dat de corporaties zich als ondernemer opstellen en dat het bij hen ook gaat om cash flows en waardeontwikkeling. En dat is zelfs goed. Corporaties hebben echter meer vrijheid en investeringsruimte nodig om eigen beleid te voeren. Als zij zeer ruime appartementen in de markt willen zetten, hebben zij daartoe beter de mogelijkheden dan een zorgorganisatie (met beperkter budget en overwegend incourant vastgoed als 'onderpand'). Een corporatie heeft het vertrouwen van de financier waardoor zij een reële rente betalen. Ook hebben corporaties meer de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op hun eigen kasstromen. Desnoods verkopen zij een aantal woningen om geld te kunnen genereren om een nieuw initiatief te kunnen financieren.

Het belangrijkste in de samenwerking met een corporatie is voor Stichting Groenhuysen dat de corporatie gelooft in kwaliteit. WSG loopt hierin voorop. Zij kiezen expliciet voor grote appartementen (100 m²) en bijvoorbeeld individuele slaapkamers

bij groepswoningen van 40 m². Echter niet alleen in maatvoering, ook wat betreft kwaliteit steken zij uit boven wat er in de markt wordt gebouwd. De initiële investering mag dan weliswaar groot zijn. Toch is de corporatie met dit beleid ervan overtuigd dat de investering zichzelf terugverdient. Ruimte is namelijk kwaliteit voor de toekomst.

Op het moment dat op mooie locaties, kwalitatief goede, ruime (en onderhoudsvriendelijke) woningen worden gebouwd, zal er altijd vraag naar blijven. Juist omdat de kwaliteit zichtbaar beter is dan het gemiddelde. Desnoods kan het na 20 jaar verkocht worden en is de investering er ook uit (na waardestijging vastgoed).

Concrete vastgoedafspraken (in het kader van sale & leaseback of hieraan gelieerd)

Het oude onroerend goed is verkocht onder condities aan de woningcorporaties, tegen boekwaarden die in de meeste gevallen hoger lag dan de marktwaarde. Verdere concrete projecten waarbij afspraken zijn gemaakt:

Bron: jaarverslag 2007

- Bij de verkoop van één van onze verzorgingshuizen met 120 plaatsen, bleek het mogelijk om de afspraak te maken dat bij sloop-/nieuwbouw er 300 woningen terug werden gebouwd. De afspraak met Allee-Wonen is dat Stichting Groenhuysen in een periode voor 50 jaar hierover de beschikking heeft, terwijl Stichting Groenhuysen tegelijkertijd de contractvrijheid heeft om het contract tussentijds wel op te zeggen (per tien jaar).
- Bij verkoop van 234 appartementen is er de afspraak gemaakt dat er 500 woningen zullen worden teruggebouwd, verspreid over drie locaties.
- 96 Woningen zijn verkocht aan WSG met de afspraak dat er 284 woningen worden teruggebouwd.

Naast het feit dat het bij sale & leaseback-constructies kan gaan over mogelijke terugbouw van woningen, zijn ook op tal van andere terreinen waardevolle afspraken gemaakt.

- Zoveel mogelijk exploitatiecomponenten die te maken hebben met onroerend goed worden uitbesteed. Alle vergoedingen die Stichting Groenhuysen ontvangt van de rijksoverheid/verzekeraars gaan naar de vastgoedexploitant. Risico's, winst en verlies zijn dan ook voor de vastgoedexploitant. De zorg-dienstverlener kan zich focussen op het excelleren in zorg en diensten. De kwaliteit wordt vastgelegd door goede Servel Level Agreements (SLA's) op te stellen, over en weer. Want de vastgoedexploitant heeft ook niks of zelfs schade wanneer een zorg/dienstenleverancier slecht presteert.

- Ook heeft Stichting Groenhuysen geen eigen beheerder meer in dienst. Op bepaalde locaties heeft zij nog wel huismeesters in dienst maar die hebben een bredere taak. Naast klusjes, houden zij zich bezig met schoonmaak, sociaal beheer en het regelen dat zaken op de locatie op elkaar worden afgestemd.
- WSG en Stichting Groenhuysen maken gebruik van dezelfde jurist. Deze functionaris kent beide organisaties goed en heeft genoeg aan een half woord om de ambities ook juridisch vorm te kunnen geven.

Bij alles blijft de toets dat als wij het zelf beter kunnen dan samen met een corporatie, dan doen wij het vooral zelf. Ons is het nog niet gelukt!

Borgen van belangen bij samenwerking met vastgoedpartij

- Een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit van de samenwerking met een vastgoedpartij te borgen, is het behoud van eigen expertise op het gebied van (zorg)vastgoed. De vastgoedmensen van Stichting Groenhuysen, die bijvoorbeeld desgewenst de expertise van de eigen ergotherapeut inschakelen, blijven zeer nauw betrokken bij de voorbereidingsfase van een nieuw bouwinitiatief. Nadat echter het definitief ontwerp gereed is, is het aan de corporatie om er uitvoer aan te geven. Tot de ingebruikname is er dan geen bemoeienis meer van Stichting Groenhuysen.
- Ook is het belangrijk dat de betreffende vastgoedpartij de formule van de samenwerking begrijpt en onderschrijft en/of dat gezamenlijk een formule wordt gevonden. In de samenwerking met corporaties gaat de formule uit van:
  - Schoenmaker blijf bij je leest, beide moeten doen waar zij goed in zijn. Bij het samenwerken met een corporatie is het raadzaam om na te gaan of de corporatie ook daadwerkelijk goede expertise heeft op het gebied van zelf ontwikkelen en het bouwen voor bijzondere doelgroepen (in verband met toegankelijkheid).
  - Tonen van lef en ondernemerschap door kwaliteit te bouwen. Het terugverdieneffect zit niet op korte termijn maar door vertrouwen in de locatie en courantheid van het pand. En vertrouwen in de samenwerking doordat door de extra diensten de woningen aantrekkelijk in de markt zullen blijven.
  - Zich samen hard te maken om gestalte te kunnen blijven geven aan de formule, ook tijdens minder gunstige tijden. Nu de bouwkosten sterk stijgen en de corporaties winstbelasting dienen af te dragen, staat het concept onder druk. Om de woningen toch betaalbaar te houden, gaan beide organisaties samen een studie uitvoeren naar de mogelijkheden.
  - Een voorbeeld vanuit het verleden, waaruit bleek dat beide organisaties hun best hebben gedaan, om de formule levend te houden is doordat zij beide een keer naar de rechter zijn gestapt om uitspraken bij de rechter af te dwingen, waar landelijk nog onduidelijkheden waren over de uitvoering van wet en regels. In beide gevallen heeft de rechter de organisaties in het gelijk gesteld zodat de formule kon blijven werken.

- Met WSG is er de afspraak van First providerschap. Bij nieuwe initiatieven kan snel geschakeld worden omdat er volledig vertrouwen over en weer is. Dat neemt niet weg dat er ook samengewerkt wordt met andere partijen. Dit gebeurt altijd in alle openheid.

· De samenwerking met WSG is het meest vergaand en gebaseerd op volledig vertrouwen op bestuurlijk niveau. Op dit moment staan de afspraken nog maar beperkt op papier. Om te borgen dat ook bij eventueel vertrek van één van de bestuurders, de formule blijft werken, wordt toegewerkt om zaken beter uit te werken. De komende periode wordt er gewerkt aan het opstellen van diverse Service Level Agreements (SLA). Niet allerlei regeltjes staan hierin centraal. Het SLA zal duidelijkheid moeten geven over de af te spreken 'output'. En 'wat' Stichting Groenhuysen wil terug laten komen in de SLA's zal zij (samen met de corporatie) zelf inhoud aan dienen te geven. Hier zijn geen standaard contracten voor. Ook hier geldt, de vorm volgt de inhoud. En die dient nu eerst geëxpliciteerd te worden.

Vertrouwen is het belangrijkste uitgangspunt in de samenwerking. Als Stichting Groenhuysen kwaad wil (of andersom) kan dat maar dan wordt de relatie op het spel gezet. Ook met budgetten dient niet spannend gedaan te worden. Hierin zijn Stichting Groenhuysen en WSG open naar elkaar. Ook als Stichting Groenhuysen wat betreft het vastgoedbudget een keer een 'financiële meevaller' heeft, krijgt de corporatie dat. Dat was immers de deal.

Belangrijk in de samenwerking met een externe vastgoedpartij is volgens Stichting Groenhuysen dat deze partij eerst maar eens dient te laten zien dat deze durft. Zij waarschuwen zorgorganisaties niet te snel over detailonderhandelingen of juridische constructies te praten, als de vastgoedpartij geen duidelijke visie op de samenwerking van het te bereiken resultaat heeft.

Tot slot is het belangrijk dat de samenwerking wordt aangegaan met een partij met kennis van zaken. Het feit dat wij bepaalde corporaties zo blind vertrouwen is omdat zij een track record hebben opgebouwd wat betreft kwalitatief goede en goed toegankelijke gebouwen. Dat is nog lang niet bij alle corporaties en/of projectontwikkelaars vanzelfsprekend.

> Ondanks dat wij zelf niet bouwen, worden wij binnen de regio wel als één van de grootse bouwers gezien.

Succesfactoren bij sale & leaseback, analyse in hoeverre reeds toegepast

Vervolgens wordt bekeken op welke wijze in de case waarde is toegevoegd door hierover nadere afspraken te maken.

Tabel 5.1 Waardetoevoeging bij sale & lease back (case Stichting Groenhuysen)

Perspectief	Onderwerp	Toelichting
Financieel	Benutting activa	· Tien jaar terug zaten de meeste verzorgingshuizen aan het eind van hun levenscyclus. Er was een besef dat er een flinke bouwopgave lag en dat op het gebied van prijs en kwaliteit de zorg nooit beter zou kunnen presteren dan bijvoorbeeld de corporatie. Onder meer daarom is samenwerking met de corporatie gezocht.
Klant	Invloed op kwaliteit	· De kracht van het concept staat steeds voorop. Samen met de corporaties is er gewerkt aan het neerzetten van een formule. Dat is waar mensen en ook de corporaties warm voor lopen. En met de gezamenlijke inzet en middelen was het mogelijk om dat concept tot een succes te maken.
	Verkrijgbaarheid door: meer locaties	· Wat momenteel ook als meerwaarde van de samenwerking wordt gezien, is dat de corporatie(s) veel betere beschikking hebben over een diversiteit aan locaties. Dat biedt Stichting Groenhuysen de gelegenheid om zich sneller ergens te manifesteren en flexibeler een aanbod te realiseren als daar vraag naar is.
	Vergroting afzetkanaal	· Tussen de zorgorganisatie en de corporatie is er sprake van koppelverkoop[21] tussen wonen en zorg. Hierdoor is er garantie dat in de woningen mensen komen met een zorgindicatie en dat de zorg bij de betreffende zorgaanbieder wordt afgenomen.
Intern/ processen	Vastgoedexpertise	· Stichting Groenhuysen blijft de beschikking houden over een kleine bouwkundige afdeling (inclusief bijvoorbeeld ergonomische expertise). Hierdoor blijft de kwaliteit van de woningen gewaarborgd.
	Klantenmanagement	· Er is sprake van samenwerking, met een duidelijke visie (concept) als gezamenlijk vertrekpunt. Wederzijds vertrouwen ligt hier aan de basis en biedt mogelijkheden om informeel snel tot zaken te komen.
	Doelmatige inzet middelen	· Zoveel mogelijk exploitatiecomponenten die te maken hebben met onroerend goed worden uitbesteed en Stichting Groenhuysen heeft geen eigen beheerder meer in dienst.
	Vermindering overhead	· Met het uitbesteden van het beheer, was het ook niet langer nodig om een eigen beheerder in dienst te hebben. Er zijn op bepaalde locaties nog wel 'huismeesters' in dienst maar die hebben feitelijk een veel bredere taak.
Groei	Onderhandelingsmacht	· Ondanks dat Stichting Groenhuysen zelf niet bouwt, wordt zij binnen de regio wel als één van de grootste bouwers gezien. De jarenlange intensieve samenwerking laat zien dat het mogelijk is door het veld erkend te worden, zonder dat Stichting Groenhuysen zelf vastgoed in eigendom heeft.

[21] Koppelverkoop wil zeggen dat een partij zijn contractpartner (i.c. de huurder) dwingt om naast de huurovereenkomst een extra contract aan te gaan (met een derde of met zichzelf).

Tabel 5.2 Toepassing succesfactoren (case Stichting Groenhuysen)

Duidelijk waarom men een sale & leaseback wil aangaan.	Ja.
Bewuste keuze voor (selectie) overnemende partij.	Ja.
Focus niet uitsluitend op financiële toegevoegde waarden.	Ja, volledig concept was vanaf het beging het vertrekpunt.
Besef van de mogelijk operationele TW.	Ja.
Beeld van de onderlinge afhankelijkheden van de bedrijfsmiddelen en vastgoedingrepen.	Dat beeld wordt gaandeweg scherper.
Moet klikken tussen organisaties.	Ja.

5.2.2 De West-Friese Zorggroep Omring te Hoorn

Achtergrond zorgorganisatie

De kernactiviteit van Omring is de levering van de AWBZ-zorg. In de zorgkantoorregio Noord-Holland Noord biedt Omring alle Verpleging- en Verzorgingsfuncties, van huishoudelijke verzorging tot verblijf. Daarnaast houdt Omring zich in het kader van de AWBZ bezig met de uitleen van verpleegartikelen en biedt zij voedingsvoorlichting, prenatale zorg en advies, instructie en voorlichting. Omring verzorgt ook (zorg)diensten zonder AWBZ. De belangrijkste daarvan zijn de jeugdgezondheidszorg en maatschappelijk werk en, vanuit de dochterondernemingen Omring Kraamzorg BV en Omring Thuisservice BV, respectievelijk kraamzorg en hulp bij het huishouden. Daarnaast kunnen mensen bij Omring terecht voor een breed scala aan zorg- en servicegerelateerde diensten, zoals zorgbemiddeling, thuiszorgwinkels, een servicepakket voor leden, cursussen en themabijeenkomsten, ondersteuning van mantelzorg, et cetera.

Uitvoering vastgoedtaak

Omring heeft binnen haar eigen zorgstichting een aparte vastgoedafdeling. Hier werken (deels in deeltijd) acht mensen: directeur vastgoed, programmamanager vastgoed, projectleider, assistent projectleider, bouwkundig toezichthouder, financieel medewerker en secretaresses (twee). Binnenkort wordt de afdeling huisvesting en techniek, onderdeel van het facilitair bedrijf en belast met het onderhoud van de gebouwen van Omring, geïntegreerd in de afdeling Omring Vastgoed.

Op het moment dat een zorgorganisatie een eigen vastgoedafdeling heeft, vraagt zorgvuldige afstemming met relevante (interne) betrokkenen en belanghebbenden specifieke aandacht. Dat gaat niet vanzelf, dat is een gezamenlijk leerproces.

De vastgoedafdeling is bezig om het vastgoedbeleid vorm te geven, ontwikkelt zelf vastgoed en/of werkt ook samen met andere vastgoedpartijen om projecten tot stand te brengen. Met betrekking tot het beheer en de ontwikkeling van het vastgoed is de

vastgoedafdeling mede afhankelijk van het beleid en de prioriteiten binnen andere onderdelen van de organisatie. Dat vraagt veel afstemming.

- Een half jaar nadat een vastgoedproject in gebruik is genomen, wordt het vastgoed overgedragen aan de facilitaire afdeling. Zij zorgen vanaf dat moment voor het reguliere beheer en onderhoud. Als beheerder zouden zij dan ook beter zicht dienen te hebben op het gebruikersperspectief van het vastgoed. Vanuit deze positie wordt de facilitaire afdeling bij nieuwbouwinitiatieven betrokken, bijvoorbeeld bij het toetsen van bestekken. Omdat dit echter niet hun dagelijkse werk is, blijft dit nog wel eens liggen. Nog niet altijd wordt het grote belang gezien dat er nog eens kritisch naar zo'n bestek wordt gekeken. Dat is een groeiproces.
- Ook vindt er bij vastgoedinitiatieven veel afstemming plaats met de zorgdirectie. Bij veel kleinschalige nieuwbouwprojecten is het opvallend dat de haalbaarheid een lastig vraagstuk is. En niet zozeer de kapitaallasten van het vastgoed is dan primair het vraagteken maar of de kleinschalige voorziening wat betreft personele inzet wel exploitabel is. Daarbij speelt mee dat er momenteel zoveel op het zorgmanagement afkomt dat vastgoed niet altijd de eerste prioriteit krijgt. Aangezien de vastgoedafdeling van deze goedkeuring wel afhankelijk is, betekent dat soms vertraging van het project.

Visie op vastgoed binnen de zorg, eigendom en/of huur?

Een karakteristiek kenmerk van een doelmatige en effectieve vastgoedorganisatie is het consequent doorlopen van de fasen van de levensduurcyclus van vastgoed, waarin de drie-eenheid strategie/vastgoedbeleid (initiatief), ontwikkeling (voorbereiding en uitvoering) en beheer (en exploitatie) onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. De komende periode beraadt Omring zich hoe zij dit vastgoedbeleid zo doelmatig mogelijk kan inzetten. Ook de visie op de eigendomssituatie zal in het strategisch vastgoedplan uitgebreid aan bod komen.

Het is nu dus nog te vroeg om concreet iets te kunnen zeggen over de definitief gewenste eigendomssituatie. Belangrijke randvoorwaarden die in de afweging in ieder geval zullen meewegen zijn:

- Omring wil de invloed op en de zeggenschap over de zorgvoorzieningen (en waar mogelijk ruimtelijke ontwikkelingen) waarborgen.
- Omring wil sturing op de gewenste opzet, kwaliteit en uitstraling van woonzorgvoorzieningen.
- De waardevermeerdering van het eigen vastgoed dient bij voorkeur ten gunste van de zorgorganisatie zelf te komen. De waardevermeerdering zit vermoedelijk niet zozeer in het gebouw maar meer nog in de waarde van de grond. Op dit moment beschikt Omring nog over een aantal goede vastgoedposities.

De visie op vastgoed is dat wij het belangrijk vinden om zeggenschap te houden over de woonzorgvoorzieningen en de kwaliteit ervan. Waar mogelijk dient de waardevermeerdering van het eigen vastgoed ten gunste te komen van de zorg(organisatie).

Relatie met overnemende vastgoedpartij(en) en de afspraken die zijn gemaakt

Omring heeft de laatste twee jaar meerdere initiatieven ondernomen waarbij zij haar grond en opstallen verkocht en aanvullende afspraken maakten over wat er teruggebouwd zou worden met aanpalende afspraken. Hieronder volgt een korte beschrijving van een aantal van dit type projecten:

1. Verzorgingshuis Twiskerland te Twisk wordt op zeer korte termijn verkocht aan Scholtens Projecten BV. Bij de verkoop is er een realisatieverplichting opgenomen over de ontwikkeling van *residentieel wonen* (full-service dienstverlening in het hogere inkomenssegment). Scholtens Projecten gaat zelf het contract aan met de huurders. Omring kan, als daar behoefte aan is, deze zorg leveren. Dit laatste ligt niet vast. Gezien de goede samenwerking van de laatste jaren ligt dat wel voor de hand.
2. Het terrein waar nu verpleeghuis Nicolaas op staat, wordt voor een deel verkocht met de afspraak dat daar nu zorgappartementen gerealiseerd gaan worden. Bij de verkoop is het bidboek het vertrekpunt.

Bron: website Omring

   Dezelfde ontwikkelaar Scholtens Projecten BV is als de beste bieder uit de bus gekomen. Bij de verkoop was (in overleg met de gemeente) een *kwalitatieve verplichting opgenomen in het koopcontract*. Er was een realisatieverplichting van negen koopwoningen en 18 zorgappartementen. Ook bij de negen koopwoningen is er sprake van een zakelijk recht dat wordt gevestigd. Bij doorverkoop van de negen woningen aan een tweede koper, blijft dat recht overeind. Op deze manier is Omring er zeker van dat er in al deze woningen mensen met een zorgindicatie zullen wonen. Tevens is de woningtoewijzing vastgelegd in een convenant tussen de gemeente, de ontwikkelaar en Omring.

   Aanvullend op de afspraak is dat deze nieuwe zorgappartementen de eerste periode gebruikt gaan worden als *tijdelijke huisvesting* voor eigen cliënten. Op dezelfde locatie gaat Omring zelf namelijk het oude verpleeghuis deels renoveren en een deel nieuw bouwen tot weer een nieuw en modern verpleeghuis. Deze tijdelijke huisvesting biedt dus een prima oplossing. Achteraf blijkt de uitvoering van dit (tijdelijke huisvestings)beleid nog wel de nodige consequenties te hebben. De appartementen moesten nu ineens voldoen aan de eisen die het College Bouw Ziekenhuisinstellingen stelt aan verpleeghuizen. Hier was van tevoren niet helemaal in voorzien (denk aan bedtoegankelijkheid van de woning).
3. In Julianadorp is het verzorgingshuis Buitenveld en een deel van de grond verkocht aan een lokale corporatie. De afspraak is dat de corporatie hier appartementen realiseert en dat deze tegen het reeds bestaande verpleeghuis worden aangebouwd. Ook worden er *voorzieningen* in meegenomen voor zorginfrastructuur, een

consultatiebureau van de jeugdgezondheidszorg, servicediensten zoals een kapsalon en dagbesteding. De appartementen zijn reguliere woningen en de woningen zullen door de corporatie worden toegewezen. Wel is er overeengekomen dat er *50% van de woningen, worden toegewezen aan mensen met een zorgindicatie*. Hoewel in deze situatie mensen de vrijheid hebben om bij een zorgvraag hun eigen zorgaanbieder te kiezen, ligt het (gezien de nabijheid van de voorzieningen en het verpleeghuis van Omring) voor de hand dat mensen als eerste bij hen zullen aankloppen.

4. Locatie De Zeester in Den Helder is een verpleeghuis dat bestaat uit 90 plaatsen somatiek en 90 psychogeriatrie. Het psychogeriatrisch deel wordt omgevormd van een traditioneel verpleeghuis tot kleinschalig groepswonen (totaal 72 plaatsen) en de corporatie wordt eigenaar. Over de gewenste kwaliteit bestond er tussen Omring en de vastgoedpartij geen verschil van inzicht. De onderhandeling ging meer over de *financiering en de afspraken over het beheer*.

Omring heeft goede ervaring met het opstellen van een bidboek. Het stimuleert om creatief na te denken over waar de organisatie voor staat en wat wij bij de realisatie van nieuwe plannen belangrijk vinden.

Bij de eerste twee van bovenstaande projecten is de samenwerking aangegaan met een ontwikkelende bouwer, Scholtens Projecten BV. Dit bedrijf wordt gerund door onder meer een vader en zijn zoon. De vader is net als zijn zoon een zakenman maar laat ook duidelijk zien dat hij interesse heeft in zorgvastgoedprojecten en is zeer bereid mee te denken en naar creatieve oplossingen te zoeken. De samenwerking loopt goed en inmiddels kunnen beiden terugkijken op een aantal jaren vruchtbare samenwerking.

Bij de laatste twee projecten gaat het om verkoop van vastgoed aan een corporatie, in beide gevallen aan Woningstichting Den Helder. De samenwerkingsrelatie loopt al van langere tijd. Vooral de bestuurder laat een persoonlijke betrokkenheid zien bij zorgvastgoedprojecten, mede vanwege ervaringen binnen zijn eigen privéleven. Toch is er in de samenwerking nog redelijk veel te overbruggen. Zowel de corporatie als de zorgpartij spreken soms verschillende talen en werken vanuit een andere regelgeving. Vanuit de zorg is er soms de houding van 'the sky is the limit' omdat ook zijzelf te weinig de kaders kennen en de (on)mogelijkheden. Aan de andere kant kost het soms ook veel tijd om de projectleider van de corporatie te laten beseffen wat bouwen voor zorg inhoudt en/of om hem of haar te interesseren zich daadwerkelijk in het zorgvastgoed te verdiepen. Wat prettig werkt is dat de gekozen architect al wel veel ervaring heeft met zorgvastgoed. De architect brengt zijn ervaring in, kan waar nodig toelichten waarom bepaalde stappen in het bouwproces van belang zijn en fungeert bij verschil van inzicht soms als 'onafhankelijke' derde.

Succesfactoren bij sale & leaseback, analyse in hoeverre reeds toegepast

Hieronder wordt bekeken op welke wijze in de case waarde is toegevoegd door hierover nadere afspraken te maken.

Tabel 5.3 Waardetoevoeging bij sale & leaseback (case Omring)

Perspectief	Onderwerp	Toelichting	Toegepast bij project:
Financieel	Benutting activa	· Omring heeft niet de investeringscapaciteit om alle reguliere woningen zelf te bouwen en te exploiteren. Haar focus ligt op zorgvastgoed. · De corporatie is bereid om een bijdrage te leveren aan de dekking van de exploitatie (voor middel van onrendabele top).	3,4
Klant	Prijs/kwaliteit	· De kwaliteit van de woningen dient minimaal te voldoen aan de eisen om goede zorg te kunnen leveren (zie referentiekwaliteit 'nieuwbouw AWBZ'). Daarbij wordt, wat betreft de prijs, Omring ingekaderd vanuit de nu geldende financiering (daar gelden de minimale kwaliteitseisen tegen maximale investeringsbudgetten). Ook het beheer is een belangrijk bespreekpunt bij onderhandelingen om de kwaliteit te borgen tegen redelijke kosten.	3,4
	Invloed op kwaliteit en variatie	· Door zelf duidelijk in het bidboek te hebben verwoord wat op een bepaalde locatie de ambitie was van Omring, wordt nu op risico van de ontwikkelende bouwer (samen met Omring) een geheel nieuw concept uitgewerkt. Hierdoor doet Omring ervaring op met dit nieuwe concept, draagt variatie in woonzorgvormen bij aan keuzevrijheid van de klant en zal Omring zeer vermoedelijk op termijn ook de zorg kunnen leveren.	
	Vergroting afzetkanaal	· Koppelverkoop wonen en zorg (via convenant woningtoewijzing). · Afspraken over hoeveel woningen worden gelabeld voor mensen met een zorgindicatie (zonder de verplichting van één bepaalde aanbieder af te nemen).	

Intern/ processen	Vastgoed-expertise	· Met de ontwikkelende bouwer is er de afspraak dat Omring één a twee procent van het investeringsbudget zelf kan inzetten om eigen expertise vanuit de eigen afdeling in te kunnen zetten. Hierdoor wordt geborgd dat het vastgoed daadwerkelijk kwaliteit heeft en geschikt is om zorg te verlenen. Tevens dient dit bedrag ter dekking van de kosten van de vastgoedafdeling van Omring.	1,2
	Klanten-management	· De duurzame samenwerking die met relaties wordt aangegaan, levert ook op dat men elkaar weet te vinden als er zich op andere terreinen kansen voordoen. Zo is er bijvoorbeeld ook het initiatief ontstaan voor het realiseren van een zorghotel elders. Eveneens een relatief nieuw fenomeen dat landelijk nog niet volledig is uitontwikkeld. · Ook worden, waar mogelijk, mogelijkheden open gehouden ten aanzien van toekomstige contractvrijheid. Bijvoorbeeld de kantoorpanden worden voor veel kortere looptijden aangegaan.	Divers
	Doelmatige inzet middelen	· Doordat in de samenwerking met een vastgoedpartij bij renovatie/nieuwbouw gezocht wordt naar een architect met ervaring in de zorg wordt maximaal van de relevante ervaring gebruik gemaakt. Dit stimuleert voortgang in het project, terwijl dit ook behoedt dat basisfouten in het ontwerp worden gemaakt.	4

	Inspelen veranderende regelgeving	· Er wordt nu al budget gereserveerd van de jaarlijkse en de incidentele instandhouding zodat als er over circa 10 of 20 jaar aanpassingen nodig zijn dit ook gerealiseerd kan worden. · In de nieuw af te sluiten contracten wordt bij het bepalen van de te hanteren huursystematiek opgenomen dat vooralsnog wordt aangesloten bij de huidige systematiek. In de contracten wordt dan opgenomen dat bij de wijziging van het financieringssysteem ook de huur wordt aangepast op basis van NCW-systematiek en de dan geldende regelgeving.	3,4
Groei	Organisatiekapitaal en innovatie	· Door bij de verkoop van grond en opstallen een helder bidboek op te stellen, heeft Omring direct invloed op de toekomstige plannen en biedt het de gelegenheid om bij te dragen aan innovatie.	
	Menselijk kapitaal	· Bij elk project dat Omring in samenwerking met een andere partij realiseert, blijft zij gedurende de gehele ontwerpfase tot aanbesteding betrokken bij planvorming.	1,2,3,4

Tabel 5.4 Toepassing succesfactoren (case Omring)

Duidelijk waarom men een sale & leaseback wil aangaan.	Ja, per situatie helder, organisatiebreed wordt nog gewerkt aan een integrale visie op vastgoed.
Bewuste keuze voor (selectie) overnemende partij.	Ja, op basis van: · bidboek; · bewezen track record, et cetera.
Focus niet uitsluitend op financiële toegevoegde waarden.	Ja, wordt breder gekeken, kan wellicht nog meer.
Besef van de mogelijk operationele toegevoegde waarden.	Ja.
Beeld van de onderlinge afhankelijkheden van de bedrijfsmiddelen en vastgoedingrepen.	Dat beeld wordt gaandeweg scherper.
Moet klikken tussen organisaties.	Ja, hoewel het ondanks de goede bedoeling, soms hard werken blijft (in verband met overbrugging van verschillende werelden en werkelijkheden).

5.2.3 Palet, Leeuwarden en omstreken

Achtergrond zorgorganisatie

Midden jaren negentig zijn er een aantal verzorgings- en verpleeghuizen gaan samenwerken in Stichting Palet. Stichting Palet biedt ouderen een breed en divers pakket diensten. De hulp van Palet is verdeeld over vier hoofdgroepen: zorg, diensten, welzijn en wonen.

Stichting Palet heeft een nieuw maar vooral ook een vernieuwend model voor de zorg ontwikkeld, het zogeheten Masterplan (naar het Scandinavische model waarin zorg en diensten dicht bij de mensen in de buurt wordt gebracht). Stichting Palet werkt vanuit diverse wijkzorgcentra en zorgsteunpunten in Leeuwarden en Noordwest Friesland. Daarnaast biedt zij ook dagverzorging en verpleging en heeft zij een hospice, een verpleeghotel en ontwikkelt zij nog een tweedelijnszorgcentrum. Stichting Palet is bestuurlijk geïntegreerd met Kwadrant. De komende jaren zal deze fusie verder zijn beslag krijgen.

Uitvoering vastgoedtaak

Om goed begrip te hebben van de huidige uitvoering van de vastgoedtaak van Stichting Palet, is het nodig dat er terug in de historie wordt gegaan.

Na de bestuurlijke fusie in 1996 beschikte Palet over een verpleeghuis, aanleunwoningen en waren vijf van de zeven verzorgingshuizen in eigendom van de Stichting. Al het vastgoed is toen (als toegelaten instelling)[22] apart gezet in Woonpalet met uitzondering van het verpleeghuis, waarvoor de regelgeving inbreng niet bestond. Woonpalet had bestuurlijk dezelfde aansturing, terwijl de helft van de Raad van Toezicht-leden van beide Stichtingen geen overlap met elkaar had. Doordat het vastgoed apart was gepositioneerd, ontstond er een meer zuivere klant-leverancierrelatie. Er zijn concrete afspraken gemaakt:

- Over huurperiodes (40 jaar in plaats van de toen geldende 50 jaar).
- Onderhandeling over rentepercentage.
- De klimlening[23] is met subsidie van de overheid opgelost, wat als startsubsidie kon worden beschouwd. Landelijk was het apart zetten van het vastgoed nog een nieuwe ontwikkeling.
- En wat ook nieuw was; het beheer werd voor een periode van vijf jaar uitbesteed aan Nieuw Wonen Friesland. Taken die deze corporatie op zich nam:
    - Onderhoud.
    - Opstellen onderhoudsplan en vastgoedbeheerplan.
    - Treasury.
    - Opstellen jaarrekening.
    - En de ongeveer acht eigen medewerkers van Woonpalet waren gedetacheerd bij Nieuw Wonen Friesland.

[22] Toegelaten instelling: zie definities in bijlage 10.2.

[23] Klimlening: zie definitie in bijlage 10.2.

Na vijf jaar ontstond er een evaluatiemoment. Nieuw Wonen Friesland had met het aantrekken van een nieuwe bestuurder een andere visie gekregen op het beheer van zorgvastgoed van zorgpartijen en zij zagen er bij voorkeur van af om de samenwerking op deze manier voort te zetten. Ook Zorgpalet stond voor de strategische vraag of zij überhaupt wel door wilde gaan met Woonpalet.

Zij merkte immers dat zij te klein bleven om kennis uit te bouwen en dat ondanks positieve bedrijfswaardenberekeningen er in de huidige situatie sprake was van een negatief eigen vermogen. Woonpalet heeft nog een aantal creatieve alternatieven geprobeerd om het eigen vermogen aan te sterken (mede door enige verkoop en bijvoorbeeld renovatie en verkoop) maar al met al bleef het bezit (op een paar mooie complexen na) sterk verouderd, met nog steeds een matige financiële uitgangssituatie. Er was geen financiering om de verouderde zorgcomplexen te renoveren, laat staan om zelf nieuwe projecten van de grond te trekken.

Diverse mogelijkheden zijn overwogen en de keuze is gemaakt om al het bestaande vastgoed van Woonpalet over te dragen aan één andere vastgoedpartij. In 2006 is Woonpalet 'gefuseerd' (c.q. overgenomen door) Habion, een landelijke corporatie voor ouderenwoningen.

Met de overdracht van het vastgoed verloor Palet ook een deel van de kennis en expertise die inmiddels door Woonpalet werd ingehuurd bij Nieuw Wonen Friesland. Palet vindt het belangrijk een deel van die expertise weer op te bouwen. Immers ook als de organisatie (terug)huurt, is het belangrijk dat men op de hoogte is van de ontwikkelingen en weet hoe door vastgoed waarde kan blijven worden toegevoegd aan de onderneming.

Visie op vastgoed binnen de zorg, eigendom en/of huur?

Ondanks dat in één keer al het bestaande bezit was verkocht en teruggehuurd (voorzien van goede aanvullend afspraken), is het plan in de toekomst wel weer bezit te houden. Argumenten die hierin meewegen zijn:

Bij huur en sale & leaseback raakt de zorgorganisatie zeggenschap over de toekomst kwijt. Per situatie zal kritisch bekeken worden wat de beste optie is. Als er meerwaarde is om bijvoorbeeld nieuwbouw in eigendom te ontwikkelen, gaan wij dat zeker doen.

Ook is het goed om weer vastgoedkennis op te bouwen. Bestuurlijke integratie met Kwadrant biedt hiertoe goede mogelijkheden. Gezamenlijk is er nu voldoende capaciteit om een eigen vastgoedmanager aan te trekken en in gezamenlijkheid met de nieuwe fusiepartner een eigen vastgoed BV op te zetten.

Bij huur of sale & leaseback raakt de zorgorganisatie zeggenschap over de toekomst kwijt. Per situatie kijken wij naar de meest adequate strategie.

Indien er sprake is van een huursituatie zal per keer gekeken worden welke afspraken gemaakt zullen worden, dat is een onderhandeling tussen Palet en de vastgoedpartij. Belangrijke onderhandelingsonderwerpen zijn:

· Huurprijs en lengte van het huurcontract.

- Afspraken over de woningtoewijzing (zodat Palet een middel in handen heeft om invulling te geven aan klantenbinding).

Wat betreft de huurtermijn hoeft niet altijd gestreefd te worden naar lange contracten. Vaak gaat het om contracten van 20 jaar maar bij aanleunwoningen kan het ook gaan om bijvoorbeeld 10 jaar. Niet al te lange termijnen van de contracten biedt ook de flexibiliteit om nieuwe mogelijkheden te kunnen pakken. Soms zijn namelijk betere locaties denkbaar dan de ligging van sommige van het huidige zorgvastgoed. Afhankelijk van de (on)mogelijkheden van de huidige verhuurder en de mate waarin zij de beschikking heeft/kan krijgen van gunstige locaties zal de samenwerking voortgezet worden of wordt tegen die tijd ook gezocht naar andere partners.

Relatie met overnemende vastgoedpartij(en)

Bij de overdracht van het vastgoed aan een vastgoedpartij is er expliciet voor gekozen om het aan één vastgoedpartij over te doen. Mede omdat het pragmatischer is met één of een beperkt aantal partijen samen te werken, dan dat al het vastgoed verspreid zou zijn bij een variatie aan vastgoedpartijen, in deze situatie corporaties. In totaal waren er vijf vastgoedpartijen die in aanmerking zouden komen om het vastgoed mogelijkerwijs over te nemen. Na een selectie bleven er twee serieuze partijen over. Bij de selectie waren de volgende criteria belangrijke uitgangspunten:

- Een partij die ons verstaat en meedenkt. Geen partij die bureaucratisch werkt.
- Een partij met ervaring en expertise op het vlak van ouderenhuisvesting.
- Een partij met ruim voldoende eigen vermogen en die bereid is te investeren, ook in het bestaande bezit.
- Een partij die akkoord gaat met 'complexgewijze verhuur'. Palet is gemandateerd om naast de intramurale zorgcentra ook de woningtoewijzing te verzorgen voor de aanleunwoningen. Op deze wijze houdt zij zeggenschap over wie er in de aanleunwoningen komt (en de mate van zorg die mensen nodig hebben).

Bron: website Palet

Van de vijf vastgoedpartijen bleken er twee die het meest in de buurt kwamen van de criteria die zijn genoemd, een grotere lokale organisatie en Habion. Uiteindelijk is Habion als meest geschikte partij naar voren gekomen.

De samenwerking met de vastgoedpartij loopt goed. Momenteel denkt Palet na hoe zij tijdig invloed kan blijven uitoefenen op de vastgoedgerelateerde processen en projecten.

De samenwerking loopt goed en Habion heeft zich bereid getoond om zijn nek uit te steken. De uitdaging voor de komende jaren is om deze samenwerking verder inhoud te geven. Voor Palet is het niet alleen belangrijk dat het vastgoed er mooi bij

staat maar ook dat zij tijdig invloed kan uitoefenen op processen en projecten. Palet kent immers de lokale markt en zowel Palet als Habion zijn gebaat bij een op elkaar afgestemd (zorg en vastgoed)beleid. Binnenkort worden er afspraken gemaakt om over de samenwerking verder van gedachten te wisselen. Feitelijk is het streven dat ondanks dat er sprake is van een duidelijke huurder en verhuurderrelatie het tegelijkertijd ook wenselijk kan zijn dat er sprake is van 'partnership'. Als er bijvoorbeeld gesprekken zijn met de gemeente over grondposities of plannen, zou Palet als (lokale) huurder betrokken willen zijn. Dit is in de huidige situatie nog niet in de werkwijze een vanzelfsprekendheid.

Concrete vastgoedafspraken (in het kader van sale & leaseback of hieraan gelieerd)

Formeel was er bij de vastgoedtransactie sprake van een fusie en werd het vastgoed van Woonpalet samengevoegd met dat van Habion. Omdat Woonpalet toch een behoorlijke verwevenheid kende met Zorgpalet, had de transactie veel kenmerken van een sale & leaseback. Dezelfde bestuurders die betrokken waren bij de fusie (en zich na de fusie terugtrokken uit Woonpalet/Habion), waren ook dezelfde bestuurders van Zorgpalet.

Gemaakte afspraken zijn:

- De bestaande afspraken die Woonpalet had met Zorgpalet werden één op één overgenomen (huurbedragen, termijnen, rentepercentages, et cetera).
- Er zijn vergaande en concrete afspraken gemaakt over dat het bestaande bezit functioneel en in uitstraling zou worden verbeterd en opgeknapt. Het ging hierbij niet om afspraken in het kader van regulier onderhoud maar over duidelijke kwaliteitsverbeterende maatregelen. Om een beeld te geven van de omvang werd € 750.000,- bestemd voor het upgraden van de in totaal vijf verzorgingshuizen en circa 2,5 miljoen voor het beter toegankelijk maken van de toegankelijkheid, brandveiligheid en uitstraling van de aanleunwoningen.
- Er werd een afkoopsom overeengekomen ten behoeve van een vergoeding voor de reeds opgebouwde overhead. Omdat Zorgpalet en Woonpalet een sterke verwevenheid hadden en gezamenlijk gebruik maakten van faciliteiten (zoals huisvesting, bestuursomvang, ICT, et cetera) zou de overhead de komende jaren in drie jaar tijd afgebouwd worden.
- Verder is impliciet de werkwijze overgenomen zoals Habion die hanteert in relatie met al zijn huurders. Hoewel de huurder formeel nauwelijks zeggenschap heeft ten aanzien van het onderhoud of functionele verbeteringen, betrekt zij de huurders wel bij keuzes en het stellen van prioriteiten.

Woonpalet (en in haar kielzog ook Zorgpalet) hebben met de overnemende partij flink onderhandeld en zijn daar gezamenlijk goed uitgekomen. En het mooie is, de vergaande afspraken die zijn gemaakt om het gehele bezit te verbeteren en op te knappen komen rechtstreeks ten goede aan onze cliënten!

Succesfactoren bij sale & leaseback, analyse in hoeverre in de case toegepast

Hieronder wordt bekeken op welke wijze in de case waarde is toegevoegd door hierover nadere afspraken te maken.

Tabel 5.5 Waardetoevoeging bij de sale & leaseback (case Palet)

Perspectief	Concrete vertaalslag	Toelichting / uitwerking
Financieel	Benutting activa	· De aanleiding dat een sale & leaseback-transactie is aangegaan was primair probleemgedreven. Financieel was er onvoldoende investeringsruimte om de benodigde kwaliteitsverbetering van het vastgoed te realiseren. Er zijn concrete afspraken gemaakt over het budget dat Habion zou besteden aan de kwaliteitsverbetering.
	Waardeverhoging vastgoed	· Feitelijk kon Zorgpalet formeel geen afspraken maken over eventuele toekomstige waardeverhoging van het vastgoed omdat zij zelf niets te verkopen had, het ging immers om Woonpalet. Wel zijn er duidelijke afspraken gemaakt over de afbouwkosten van de overhead.
	Toegang kapitaal	· De rol van het waarborgfonds wordt achterhaald. De toegang tot kapitaal is geen argument meer om vastgoed in eigendom te moeten houden. Men dient met een goed businessplan te komen. De corporatie staat er vaak beter voor dan de zorg.
Klant	Invloed op kwaliteit	· Duidelijke afspraken over functionele verbeteringen in het bestaande bezit maakte onderdeel uit van de totale transactie.
	Vergroting afzetkanaal	· Het bezit geeft niet primair de garantie dat zorg kan worden geleverd. Het gaat niet zozeer om het bezit, als wel de garantie dat Palet invloed heeft op de woningtoewijzing, garantie op klantenbinding (kan eventueel ook door de koppeling van wonen met zorg). Palet doet woningtoewijzing voor Habion en andere woningen die niet van haar zijn.
Intern / processen	Zeggenschap	· De (informele) werkwijze van Habion is dat zij huurders betrekt bij de plannen. Op deze manier kan er invloed uitgeoefend worden op de kwaliteit en functionaliteit van het vastgoed.
Groei	Onderhandelingsmacht	· Eigendomssituatie is belangrijk in onderhandeling met de gemeente. De grondpositie geeft dan meer macht. De komende periode zal met Habion besproken worden op welke manier Palet toch een deel invloed op de onderhandeling kan blijven uitvoeren. · Ten aanzien van de afspraken met het zorgkantoor (inkoper van de zorg) heeft de eigendomssituatie geen invloed op onderhandelingsmacht. Daar is het veel belangrijker dat gezamenlijk met lokale partijen wordt opgetrokken om inkoopmacht te realiseren.

Tabel 5.6 Toepassing succesfactoren (case Palet)

Duidelijk waarom men een sale & leaseback wil aangaan.	Ja.
Bewuste keuze voor (selectie) overnemende partij.	Ja.
Focus niet uitsluitend op financiële toegevoegde waarden.	Ja, er wordt breder gekeken.
Besef van de mogelijk operationele toegevoegde waarden.	Ja, maar kon meer.
Beeld van de onderlinge afhankelijkheden van de bedrijfsmiddelen en vastgoedingrepen.	Dat beeld wordt gaandeweg scherper.
Moet klikken tussen organisaties.	Ja.

5.3 Conclusies uit de diverse praktijken

Algemene conclusies (onafhankelijk van het type onderneming)

In dit hoofdstuk zijn eerst de resultaten beschreven van een onderzoek over sale & leaseback onder beursgenoteerde ondernemingen. Het grootste deel van de conclusies die uit dit onderzoek van Meerwijk & Scheffer naar voren zijn gekomen, blijken overeen te komen met de bevindingen die uit de drie cases in de zorg naar voren zijn gekomen:

1. Ten eerste is ook uit de drie cases gebleken dat een sale & leaseback- constructie zowel financiële als operationele toegevoegde waarden levert.
2. Ook bleek (overeenkomstig het onderzoek onder de beursgenoteerde ondernemingen) dat de operationele toegevoegde waarden vaker aan bod zijn gekomen dan de financiële toegevoegde waarden.
3. En eveneens de grotere diversiteit die waarneembaar is bij de operationele toegevoegde waarden komt overeen met de conclusie uit het eerder uitgevoerde onderzoek. De cases tonen aan dat afhankelijk van ondernemingsspecifieke factoren er accentverschillen optreden wat betreft het belang aan operationele toegevoegde waarden.

De financiële toegevoegde waarden speelden in alle drie de cases ook een rol. Aangezien het doel van de zorgorganisaties niet primair is om maximale winst te maken maar goede zorg en diensten te verlenen, kan de vraag gesteld worden in hoeverre de conclusies aangaande het belang van de financiële waarden net zo overeenkomen met die van de beursgenoteerde ondernemingen. Ook hier zullen vermoedelijk accentverschillen tussen zitten. Wat niet wegneemt dat financiële waarden wel degelijk een rol speelden bij de cases.

Conclusies ten aanzien van de drie onderzochte cases

1. De vastgoedtaak wordt door de drie organisaties verschillend opgepakt en uitgevoerd. Omring beschikt bijvoorbeeld over een relatief grote vastgoedafdeling, waar Palet op dit moment nauwelijks mankracht heeft die zich specifiek met het vastgoed(beleid) bezighoudt. Wat de zorgorganisaties echter gemeen hebben, is het belang dat zij er aan hechten dat zorgorganisaties zelf expertise behouden op

het vastgoedgebied (onafhankelijk of een organisatie nu vastgoed in eigendom heeft of niet). Vastgoedexpertise is nodig om als volwaardig gesprekspartner op te kunnen treden en inbreng van eigen deskundigheid draagt bij aan de kwaliteit en functionaliteit van het vastgoed.

2. Ook wat betreft de gewenste eigendomspositie van vastgoed worden andere accenten gelegd. Geen van de drie zorgorganisaties spreekt zich voor 100% uit voor één van de vormen (volledig eigendom, huur of sale & leaseback). De praktijk is veel genuanceerder en mogelijkheden dienen gepakt te worden als zij zich voordoen. Stichting Groenhuysen is het meest vergaand als het gaat om de visie dat eigendom geen voorwaarde is om zeggenschap en invloed uit te kunnen oefenen. Echter ook bij Stichting Groenhuysen is hun visie er geen één van uiterste. Indien Stichting Groenhuysen het idee heeft een bepaald project beter zelf te kunnen (financieel of kwalitatief), zullen zij dat zeker niet nalaten. Echter de praktijk bij Groenhuysen wijst uit, dat dit de zorgorganisatie niet lukt.
3. De relatie met de overnemende partij is bij alle drie de cases goed. Bij alle cases werd het belang van een goede relatie benadrukt en vindt vanuit de zorgorganisatie een selectie plaats van vastgoedpartijen waarmee de samenwerking wordt aangegaan. Voor een vastgoedorganisatie die zich bezig gaat houden met zorgvastgoed, vraagt het inlevingsvermogen in een andere wereld en de bereidheid om desgewenst werkwijzen aan te passen. Veel vastgoedpartijen zijn gewend om woningen of bijvoorbeeld kantoren te bouwen (zonder dat toekomstige huurders een grote invloed hebben op het resultaat). Het bouwen voor organisaties die primair zorg- en dienstverlening tot hun core business rekenen, vraagt een andere benadering en inbreng tijdens zowel de bouw als de exploitatieperiode (zie het onderscheid tussen CREM en REM in paragraaf 3.1).
4. Tot slot blijkt dat in het kader van sale & leaseback bij alle drie de cases als onderdeel van dezelfde overeenkomst, aanvullende afspraken zijn gemaakt om extra waarde aan de onderneming toe te voegen. Hierin is niet uitsluitend vanuit het financieel perspectief gekeken maar zijn ook het klant-, processen- en groeiperspectief meegenomen. In de praktijk blijken dan ook tal van mogelijkheden aanwezig om bepaalde ondernemingsspecifieke belangen te borgen. Dan gaat het bijvoorbeeld om afspraken in het kader van kwaliteit, productieafzet en/of bijvoorbeeld hoe zeggenschap geborgd kan worden.

De vraag in hoeverre in de cases de belangrijkste succesfactoren bij sale & leaseback zijn toegepast, wordt hieronder nog eens schematisch weergegeven.

Tabel 5.7 Samenvattende tabel met toepassing succesfactoren 'sale & leaseback'

Mate waarin succesfactoren 'sale & leaseback' in de cases zijn toegepast			
Succesfactoren	Stichting Groenhuysen	Omring	Palet
Duidelijk waarom men een sale & leaseback wil aangaan.	Ja, er bleek een flinke bouwopgave verspreid over een veelheid aan locaties.	Ja, per situatie helder, organisatiebreed wordt nog gewerkt aan een integrale visie op vastgoed.	Ja, verouderd bezit in combinatie met matige financiële uitgangssituatie.
Bewuste keuze voor (selectie) overnemende partij.	Ja, bij (nieuwe) partners dient kwaliteit voorop te staan. Dat is het eerste gespreksonderwerp.	Ja, op basis van: · bidboek; · bewezen track record, et cetera.	Ja, Door middel van een uitgebreide selectieprocedure.
Focus niet uitsluitend op financiële toegevoegde waarden.	Ja, volledig concept was vanaf het begin het vertrekpunt.	Ja, wordt breder gekeken, kan wellicht nog meer.	Ja, er wordt breder gekeken.
Besef van de mogelijk operationele toegevoegde waarden.	Ja.	Ja.	Ja, maar kon meer.
Beeld van de onderlinge afhankelijkheden van bedrijfsmiddelen en vastgoedingrepen.	Dat beeld wordt gaandeweg scherper.	Dat beeld wordt gaandeweg scherper.	Dat beeld wordt gaandeweg scherper.
Moet klikken tussen organisaties.	Ja.	Ja, hoewel het ondanks de goede bedoeling, soms hard werken blijft (in verband met de overbrugging van verschillende werelden).	Ja, nu wordt nog nagedacht hoe Palet nog beter invloed kan blijven uitoefenen op vastgoedgerelateerde processen en projecten.

Geconcludeerd kan worden dat de drie organisaties strategisch met hun vastgoed omgaan en vastgoed als middel zien om een bijdrage te leveren aan de ondernemingsbrede doelstellingen.

Er is bij de onderzochte organisaties een goed besef van het brede palet aan mogelijk operationele toegevoegde waarden. Vaak expliciet en soms ook impliciet. De cases laten zien dat de waarde van een zorgorganisatie wel degelijk kan worden verhoogd door bij de sale & leaseback goede aanvullende afspraken te maken. De verwachting is dat de resultaten uit de cases, samen met het Toegevoegde Waarde-model, ondersteunend zijn om tot dit inzicht komen. Alle drie de organisaties geven aan hierin dagelijks nog te leren.

Wat echter nog wel extra aandacht behoeft, is de onderlinge afhankelijkheid van vastgoed(gerelateerde) ingrepen op de overige bedrijfsmiddelen en andersom. Sommige vastgoedingrepen hebben een onbedoeld effect, dat voortijdig niet was voorzien. Bijvoorbeeld bij het afstoten van vastgoed blijkt ook expertise verloren te gaan of blijkt het minder vanzelfsprekend om invloed op vastgoedprocessen te houden. Naarmate hier ook meer zicht op ontstaat, wordt het nog beter mogelijk om hier proactief naar te handelen en nieuwe inzichten voortijdig in de afspraken mee te kunnen wegen of nemen.

5.4 Samenvatting

Er blijken buiten en binnen de zorgsector nog niet veel casestudies naar sale & leaseback-constructies te zijn uitgevoerd. Het onderzoek van Meerwijk & Scheffer (2005) over sale & leaseback bij beursgenoteerde ondernemingen biedt waardevolle aanknopingspunten. Kenmerkend was de conclusie dat het relatieve belang van de operationele toegevoegde waarden minder eenduidig zijn dan het belang van de financiële toegevoegde waarden. Dit vloeit voort uit de grotere diversiteit die waarneembaar is bij de operationele toegevoegde waarden.

Als het gaat om voorbeelden van sale & leaseback blijken vooral voorzieningen in de curesector hier ervaring mee te hebben. Het feit dat een standaard sale & leaseback binnen de caresector nauwelijks voorkomt is echter niet vreemd. Met de ontwikkeling van het 'genormaliseerd wonen', verdwijnen steeds meer de grote instituties en wordt bij sloop-/nieuwbouw nog maar beperkt intramuraal teruggebouwd. Kenmerkend voor veel vastgoedtransacties die in de caresector plaatsvinden is echter dat als onderdeel van dezelfde (verkoop)overeenkomst specifieke voorwaarden worden gesteld om financiële of operationele waarden aan de zorgorganisatie toe te kunnen voegen. Juist het maken van aanvullende afspraken bij de transactie is zo kenmerkend voor sale & leaseback.

Bij het selecteren van de casussen is uitgegaan van een aangepaste definitie van sale & leaseback:

- Het gaat om vastgoed dat (geheel of gedeeltelijk) wordt overgedragen aan een andere vastgoedpartij;

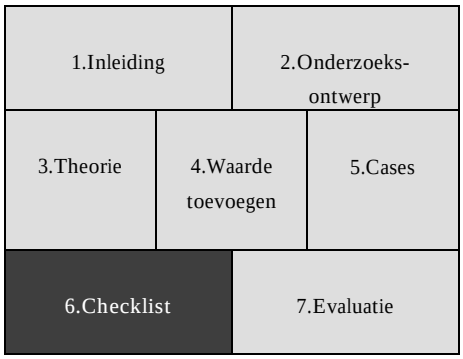
- waarbij het de vraag is op welke manier maximaal waarde uit de transactie en de samenwerking kan worden gerealiseerd door goede aanvullende afspraken te maken.

Conclusie van de casestudie:

- Een sale & leaseback-constructie heeft zowel financiële als operationele toegevoegde waarden. Er is een redelijke diversiteit waarneembaar bij de operationele toegevoegde waarden.
- De vastgoedtaak werd verschillend door de drie organisaties opgepakt en uitgevoerd. Wat de zorgorganisaties echter gemeen hebben is het belang dat zij er aan hechten dat zorgorganisaties zelf expertise blijven behouden op het vastgoedgebied.
- Wat betreft de gewenste eigendomspositie van vastgoed worden andere accenten gelegd. Geen van de drie zorgorganisaties spreekt zich voor 100% uit voor één van de vormen (volledig eigendom, huur of sale & leaseback).
- De relatie met de overnemende partij is bij alle drie de cases goed. Bij alle cases werd het belang van een goede relatie benadrukt en vindt vanuit de zorgorganisatie een selectie plaats van vastgoedpartijen waarmee de samenwerking wordt aangegaan.
- Tot slot blijkt dat in het kader van sale & leaseback bij alle drie de cases als onderdeel van dezelfde overeenkomst, aanvullende afspraken zijn gemaakt om extra waarde aan de onderneming toe te voegen. Hierin is niet uitsluitend vanuit het financieel perspectief gekeken.

Bij de cases bleken de belangrijkste succesfactoren bij sale & leaseback aanwezig te zijn. Wat echter nog wel extra aandacht behoeft is de onderlinge afhankelijkheid van vastgoed(gerelateerde) ingrepen op de overige bedrijfsmiddelen en andersom.

6. CHECKLIST SALE & LEASEBACK ZORGVASTGOED



Vragen waar dit hoofdstuk antwoord op geeft:

1. Wat zijn voor zorgorganisaties de belangrijkste waarden waarmee rekening gehouden kan worden bij de afspraken bij de sale & leaseback?
2. Wat zijn mogelijkheden voor een zorgorganisatie om deze waarden zoveel mogelijk te borgen? Om hierop antwoord te kunnen geven, wordt de vraag vanuit een breed bedrijfskundige benadering beantwoord (strategisch, organisatorisch, financieel, juridisch, fiscaal en mogelijk andere invalshoeken zoals logistiek of marketing).

Leeswijzer:

Dit hoofdstuk is feitelijk een opsomming van relevante zaken waarmee bij een sale & leaseback rekening kan worden gehouden. Afhankelijk van de interesse van de lezer en/of zijn situatie, is het ook mogelijk onderdelen uit dit hoofdstuk te lezen.

Voor de verkorte checklist wordt verwezen naar bijlage 9.4.

CREM en toevoegen van waarde

De focus van CREM ligt op het afstemmen van vastgoedstrategie, gebouwen, locatie en vastgoed(gerelateerde) diensten op de behoefte van het primair proces om daarmee zoveel mogelijk waarde voor de zorgorganisatie en haar klanten te realiseren. Het doel van dit onderzoek is vooral antwoord te geven op welke manier een strategische keuze (in dit onderzoek sale & leaseback), op tactisch niveau optimaal uitgewerkt kan worden, rekening houdend dat met die strategie optimaal waarde kan worden toegevoegd.

In eerdere hoofdstukken is al stilgestaan bij het begrip 'waarde toevoegen' en is reeds een vertaalslag gemaakt naar wat het toegevoegde waarde-denken concreet voor een zorgorganisatie (in de caresector) kan betekenen. Er is in paragraaf 4.2 een concrete vertaalslag gemaakt op welke manier door middel van vastgoed (en de daaraan gerelateerde onderwerpen) waarde voor een zorgonderneming kan worden gecreëerd.

Borgen van de waarden door toepassen integrale bedrijfskunde

Dit hoofdstuk maakt een verdiepingsslag. Bij de uitwerking van de 'checklist implementatie sale & leaseback' wordt vooral ingezoomd op hoe een zorgorganisatie belangrijke waarden zoveel mogelijk kan borgen en de gekozen strategie zo goed mogelijk uit de verf kan laten komen. Om hierop antwoord te geven, wordt de vraag vanuit een breed bedrijfskundige benadering[24] beantwoord.

Binnen de bedrijfskunde zijn tal van (sub)disciplines te onderscheiden. Bij het bepalen welke disciplines bij dit onderzoek zouden worden betrokken, is vooral gekeken welke een directe relatie hebben met het vastgoed[25]. De bedrijfskundige invalshoeken die in dit onderzoek aan bod komen zijn daarom:

- Strategievorming en marketing;
- Organisatieontwerp, inrichting en logistiek;
- Financieel / fiscaal;
- Juridische invalshoek.

Het volgende schema geeft de kapstok weer die als basis is gebruikt voor de te ontwikkelen checklist.

24 Bedrijfskunde volgens Wikipedia is de tak van de wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en marktomgeving van bedrijven. Bedrijfskunde kent een integrale, multidisciplinaire benadering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven, zowel intern als extern. Op de universiteit wordt daarom ook de nodige aandacht besteed aan bedrijfskundige methodologie.

25 Buiten beschouwing gelaten zijn bijvoorbeeld HRM, communicatie, verandermanagement

Tabel 6.1 Waardecreatiemodel, van toepassing bij (de implementatie van) vastgoed-strategieën

Product/ macht combinatie	Invalshoeken ontwerp	Waarde toevoegen door:	Borging van waarden vanuit toepassing integrale bedrijfskunde			
Bepalen concurrentiestrategie (klantwaardestrategie)	Financieel	Kostenstructuur	Strategie en marketing (Continu proces)	Organisatieontwerp, inrichting en logistiek	Financieel/fiscaal	Juridisch
		Benutting activa				
		Vergroting inkomsten				
		Verhoging klantwaarde				
	Klant	Prijs/kwaliteit				
		Verkrijgbaarheid				
		Samenwerking				
		Merk				
	Intern	Bedrijfsvoering				
		Klantenmanagement				
		Innovatie				
		Regelgeving en maatschappij				
	Groei	Menselijk kapitaal				
		Informatiekapitaal				
		Organisatiekapitaal				

Toelichting op het schema

Op basis van de marktverkenning en het strategieformuleringsproces ontstaat een beeld van de gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie. Dit zou voor elke organisatie het vertrekpunt moeten zijn en is dan ook in de eerste kolom weergegeven.

Nadat de organisatie heeft bepaald welke klanten zij wil bedienen, wat zij wil bieden en hoe zij dat wil doen, zal zij moeten bepalen welke waarden vooral ondersteunend zijn om die doelstellingen te kunnen realiseren. In de tweede kolom staan de vier invalshoeken vermeld die hiertoe een bijdrage kunnen leveren, waarna deze invalshoeken in de derde kolom nader zijn geëxpliciteerd.

· In de vierde tot en met de zevende kolom staan de (voor dit onderzoek belangrijkste) disciplines in de bedrijfskunde genoemd en zal de organisatie moeten onderzoeken op welke wijze zij deze waarden het beste geborgd krijgt. Soms kan dit geborgd worden vanuit slechts één bedrijfskundige discipline. Vaak ook zal in de tactische uitwerking een combinatie van disciplines nodig zijn. Hoewel het model in de eerste kolom start met strategiebepaling, komt het tevens terug in het rechter deel van het model. Strategievorming is immers een continu proces en voldoende aandacht hiervoor houdt de organisatie alert of de ingeslagen weg succesvol blijkt te zijn of dat zij haar strategie toch geheel of gedeeltelijk moet aanpassen.

Het doel van deze figuur is niet om elke cel te vullen en een volledige uitwerking te geven van de integrale bedrijfskunde. Wel laat het zien op welke wijze de disciplines een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het borgen van die waardes. Eerst wordt nog ingegaan welke waarden volgens de theorie en uit de interviews als belangrijk naar voren zijn gekomen. Daarna wordt per bedrijfskundige invalshoek nader ingegaan op welke manier deze discipline een bijdrage kan leveren om waarde te borgen en te realiseren die de zorgonderneming voor ogen staat. Hieronder volgen in het kort de onderwerpen die aan bod komen.

Figuur 6.2 Ingrediënten 'checklist sale & leaseback'

Belangrijk aandachtspunt is om de onderlinge afhankelijkheden in beeld te houden, zodat niet onbedoeld onvoorziene neveneffecten optreden.

De inhoud van dit hoofdstuk is tot stand gekomen op basis van wat er tijdens de interviews is gezegd en gegevens die uit zowel de literatuur als de casestudies naar voren zijn gekomen.

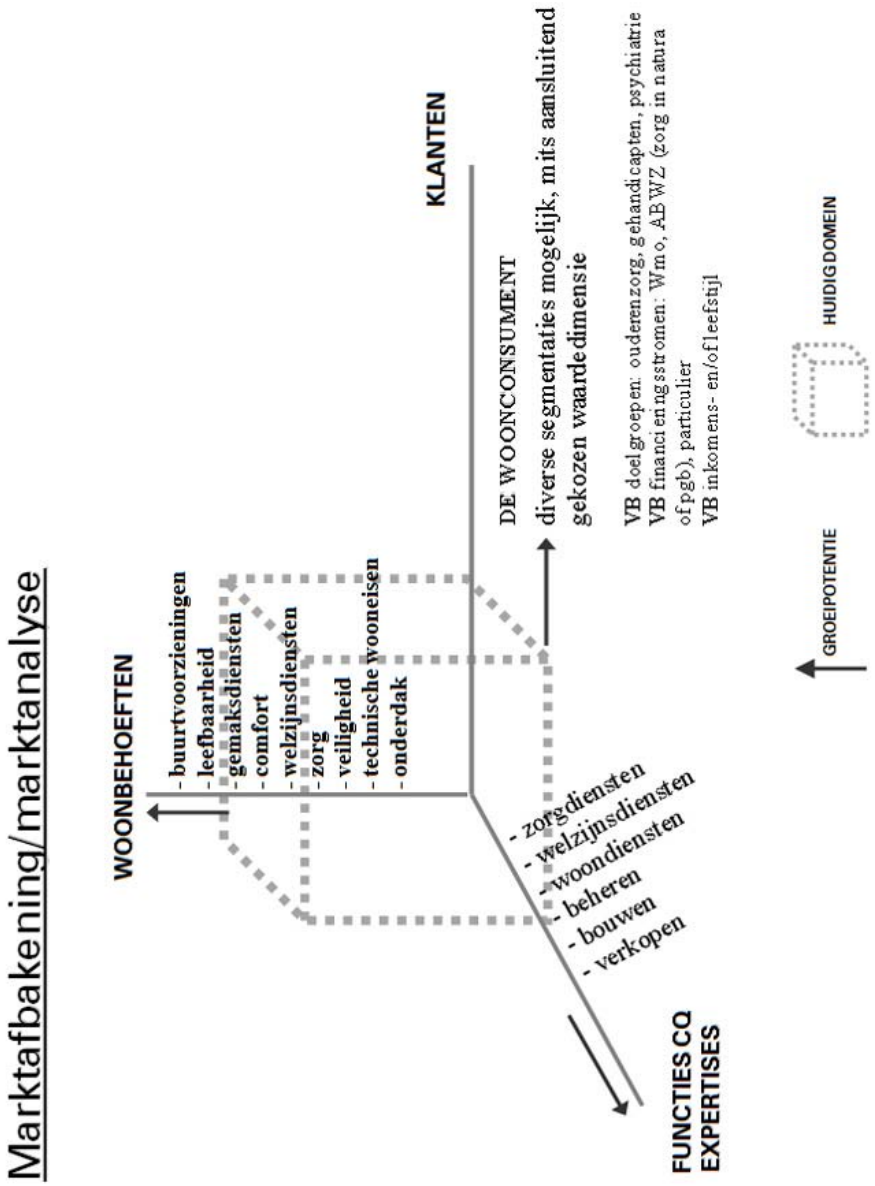
6.2 Strategie en marketing

Door de overgang naar prestatiebekostiging en marktwerking neemt het belang toe dat zorgorganisaties een duidelijke strategische koers uitzetten en zich positief weten te onderscheiden van andere zorgorganisaties. In hoofdstuk 3, waarin het theoretisch kader is geschetst, is een aantal aandachtspunten geformuleerd die hierbij van belang zijn:

- Bij een organisatie is nooit sprake van een statische situatie. De drie hoofdprocessen, doelen stellen, organiseren en realiseren, beïnvloeden elkaar en er is altijd sprake van een tijdelijk compromis. Dit gegeven heeft ook consequenties voor wat betreft de keuzes die gemaakt worden op het gebied van vastgoed.
- Ook uit het klassiek strategisch management blijkt dat strategisch management een dynamisch en cyclisch proces is. Belangrijke aandachtspunten die in hoofdstuk drie bij strategievorming zijn genoemd:
  - Ken de klant en de markt. Hoe groot is hun omvang, welke behoeften hebben zij en wat/hoe is hun inkoopgedrag?
  - Organisaties zijn meervoudig en dienen meervoudige belangen. Gebruik daarom meerdere strategiebenaderingen om kokerdenken tot een minimum te beperken.
  - Bepaal de gewenste concurrentie-/klantwaardestrategie. In hoofdstuk 3 is al ingegaan op de bekende concurrentiestrategieën van Treacy & Wiersema.

Omdat het doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het strategisch vastgoedmanagement-denken van zorgorganisaties en er vooral weinig bekend is over de uitwerking op tactisch niveau, wordt hieronder nog een concrete handreiking geboden op welke manier zorgorganisaties hun concurrentiestrategie verder gestalte kunnen geven.

Figuur 6.4 Klantwaardestrategie



Klantgroepen (WIE)

De "K" in dit model staat voor klantgroepen. Wie heeft behoefte aan de functie(s)?

- De belangrijkste klantgroep voor veel traditionele zorgorganisaties zijn *zorgcliënten* (die van oorsprong verdeeld zijn in diverse sectoren (ouderenzorg, gehandicaptenzorg en mensen die behoefte hebben aan langdurig psychiatrische zorg). Hoewel veel van deze cliënten een eigen beperking kennen, blijkt in de praktijk dat de behoefte aan zorg niet veel van elkaar behoeft te verschillen. Met het in 2003 introduceren van het functiegericht indiceren (van zorg) komt het dan voor dat zorgorganisaties kiezen ook zorg te verlenen aan andere cliënten die niet tot hun primaire doelgroep behoorden. In de praktijk komt dit echter nog niet in grote omvang voor.
- Met de toename van het 'genormaliseerd wonen' verdwijnt echter ook steeds meer de scheidslijn tussen zorgcliënten en andere *mensen die geen behoefte hebben aan een zorgdienst.* Zeker wanneer bij een sale & leaseback een duurzaam samenwerkingsverband wordt aangegaan, biedt het wellicht mogelijkheden om ook (groepen van) klanten van de overnemende partij als klant te gaan beschouwen door hen alvast bepaalde services en/of welzijnsdiensten aan te kunnen bieden.

Functie (WAT)

De "F" in dit model staat voor functie. Welke functie wordt vervuld? Een zorgorganisatie heeft meerdere functies. De hoofdfunctie die zij vervullen is het bieden van zorg en verpleging (al dan niet gekoppeld met de verblijfsfunctie). Buiten die hoofdfunctie kunnen zorgorganisaties proberen andere functies naar zich toe te trekken om zich op die manier te profileren in de markt. Vaak zal dat gepaard gaan met het aangaan van samenwerkingsverbanden met relevante andere ondernemingen.

Technologie (HOE)

De "T" in dit model staat voor Technologie (en/of expertise). Hoe worden deze functies ingevuld?

Zorgorganisatie proberen zo veel mogelijk technologieën en expertises in te zetten om alle functies goed in te vullen. Een zorgorganisatie kan ook besluiten bepaalde technologieën in te huren en/of gebruik te maken van technologieën waarover de overnemende vastgoedpartij reeds de beschikking heeft.

Toepassing FKT-model en voor- en nadelen van het model[26]

Dit model beschrijft feitelijk de veranderingen in de businessdefinitie en geeft ook de mogelijkheid om de business van de concurrentie te beschrijven. Ook kan het de groeikansen van een onderneming analyseren en kan de verwachte ontwikkeling van de markt inzichtelijk worden gemaakt.

Het voordeel van dit model is dat de klant centraal staat in dit model (en niet het bedrijf) en dat het als raamwerk kan worden gebruikt om zowel de huidige status als

[26] http://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_nl.html.

de gewenst status te beschrijven. De grafiek is, hoewel abstract, toch gemakkelijk voor elke werknemer te begrijpen. De abstracte ambities zullen daarna nog geconcretiseerd moeten worden.

De beperking van het model is dat het complexer is dan het tweedimensioneel denken (producten en markten)[27]. En het model biedt geen hulp om de passende schaal of grootte van een business te bepalen.

Waardecreatiemodel sale & leaseback zorgvastgoed

Nadat de zorgorganisatie heeft bepaald welke klanten zij wil bedienen, wat zij wil bieden en hoe zij dat wil doen, zal zij moeten bepalen welke waarden vooral ondersteunend zijn om die doelstellingen te kunnen realiseren.

Uit het waardemodel dat in paragraaf 4.2 voor de zorgorganisatie is ontwikkeld komen tal van mogelijkheden aan bod op welke manier een zorgonderneming door middel van vastgoed(gerelateerde) zaken waarde aan de ondermening kan toevoegen. Hieronder worden de belangrijkste waarden door de onderzoeker samengevat in één overzichtelijk schema. Deze is handig te gebruiken als mogelijk afwegingskader.

[27] Denk aan de product/marktmatrix van Ansoff die uitgaat van de volgende groeirichtingen: marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling of diversificatie (in de laatste situatie is er sprake van zowel nieuwe producten en uitbreiding naar nieuwe markten). Het diversifiëren heeft de laatste jaren veel teleurstellingen opgeleverd (Keuning & Eppink, 1996:428). Bij de toepassing van het FKT-model is dit een aandachtspunt.

Tabel 6.2 Waardecreatiemodel sale & leaseback van zorgvastgoed

Checklist 'waardecreatiemodel sale & leaseback van zorgvastgoed (niet limitatief)		
Invalshoeken	Waarde toevoegen door:	Toelichting
Financieel	Kostenstructuur	· Financiële flexibiliteit door vrijkomen verkoopopbrengst.
	Benutting activa	· Dekkingsbijdrage in de exploitatie. · Overdragen risicodeel door wegvallen onzekerheid interestkosten en minder managementkosten.
	Vergroting inkomsten	· Afspraken in het kader van mogelijke waardestijging van grond of vastgoed.
	Verhoging klantwaarde	· Opbrengsten verhogen door binding van klanten.
Klant	Prijs/kwaliteit	· Goede afspraken over onderhoud en beheer of bijdrage aan achterstallig onderhoud.
	Verkrijgbaarheid	· Afspraken maken in het kader van extramuralisering en/of First-providerschap (vergroting afzetkanaal).
	Samenwerking	· Herkenbare positie bij gemeente (Wmo) en zorgkantoor (AWBZ).
	Merk	· Afspraken over visuele reclamemogelijkheden.
Intern	Bedrijfsvoering	· Afspraken over werkplekinnovatie en toepassing ICT. · Borgen dat de zorgorganisatie (op hoofdlijnen) kennis van vastgoed(processen) blijft houden zodat zij volwaardig de rol van gespreks-/onderhandelingspartner op zich kan nemen.
	Klantenmanagement	· Selecteren professionele vastgoedpartij met goede vastgoedposities. · Mogelijkheden open houden ten aan zien van toekomstige contractvrijheid.
	Innovatie	· Mogelijke afspraken ten behoeve van (al dan niet gezamenlijke) productontwikkeling.
	Regelgeving en maatschappij	· Borgen indelingsvrijheid vanwege functionele flexibiliteit (en/of afspraken over courantheid vastgoed).
Groei	Menselijk kapitaal	· Afspraken over participatie medewerkers of klanten bij nieuwe plannen gebouw of inrichting.
	Informatiekapitaal	· Afspraken over periodiek terugkerende onderzoeken (marktverkenning en bijvoorbeeld klant- of medewerkerstevredenheid.
	Organisatiekapitaal	· Afspraken over borging dat de zorgpartij enige invloed kan houden op strategie van vastgoedpartij (en/of vastgoedbeleid).

6.2.2 Checklist (toekomstige) vastgoedpartner

Op het moment dat een zorgpartij besluit zijn vastgoed over te dragen aan een vastgoedpartij zal zij moeten overwegen met welke partij zij een samenwerking aan wil gaan (corporatie, vastgoedfonds van belegger, aansluiten bij vastgoedfonds opgericht door aantal zorgorganisaties). Elke partij heeft zijn eigen sterke en minder sterke punten. De keuze voor één van deze partijen zal mede afhangen van de waarden die de zorgorganisatie heeft en welke aanvullende afspraken zij met een partij wil maken. Desgewenst kunnen afspraken gemaakt worden in een bredere context (packaged deal).

Hieronder volgt een (niet limitatieve) opsomming van kenmerken die van belang kunnen zijn bij het selecteren van de toekomstige samenwerkingspartner. De samenstelling van de lijst is gebaseerd op resultaten uit de cases, de interviews en wat er in de literatuur over is gevonden. Deze tabel heeft een relatie met de 'checklist waardecreatie sale & leaseback zorgvastgoed'. Afhankelijk van de waarden die daar als belangrijk worden aangemerkt, heeft dat mogelijk invloed op de eisen die men aan de toekomstige samenwerkingspartner stelt.

Elke zorgorganisatie zal bij een sale & leaseback-constructie voor zichzelf moeten bepalen welke criteria zij zelf (gegeven de strategie, de doelen en de specifieke kenmerken van de situatie) het meest relevant acht bij haar samenwerkingspartner. Factoren die meewegen zijn:

- belangrijkheid van het aspect;
- mate waarin de zorgorganisatie (nu en in de toekomst) zelf de benodigde ervaring, kennis en netwerken heeft;
- mate waarin bepaalde kennis (al dan niet tijdelijk) is in te huren.

Tabel 6.3 Checklist toekomstige vastgoedpartner

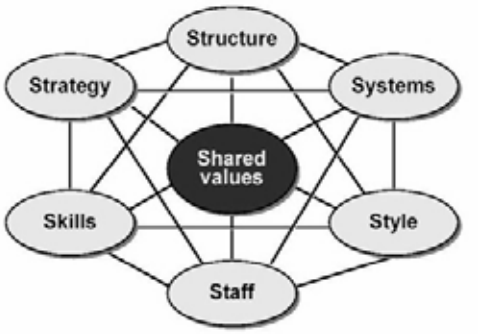
Checklist 'toekomstige vastgoedpartner' bij sale & leaseback zorgvastgoed (niet limitatief)			
Invalshoek	Deelaspect	Concrete vertaalslag van mogelijke criteria	Prioriteit aangeven
Financieel	(On)mogelijkheden	· Een partij met voldoende eigen vermogen. · Een partij die bereid is te investeren.	
Klant	Visie	· Een partij die wat betreft visie aansluit bij de zorgorganisatie. · Een partij die de zorg verstaat. · Een partij met een eigen visie op de vertaling van wensen van bewoners en personeel. · Een partij die zich kan verplaatsen in de belangen van de zorgorganisatie en mee kan denken over belangrijke strategisch discussies.	
	Lokale inbedding	· Is bekend met de lokale situatie. · Levert aantoonbaar maatwerk (per locatie andere accenten).	
	Klantenbinding	· Belangen zijn in meerdere mate gelijkgeschakeld. · Bereid een intensieve vorm van samenwerking aan te gaan. · Het moet klikken tussen beide organisaties.	
Intern	Vastgoedexpertise	· Professionaliteit ten aanzien van vastgoedontwikkeling en bouwen voor specifieke doelgroepen (veiligheid, bereikbaarheid, toegankelijkheid, legionellapreventie). · Kennis van procedures en regelgeving in de zorgsector met een netwerk van relevante (beleids)contacten. · Ervaring met multifunctioneel bouwen. · Ervaring met scheiden van wonen en zorg. · Ervaring met courant en flexibel bouwen. · Ervaring met lifecycle costing en meedenken over gevolgen vastgoedexpoitatie en beheer. · Ervaring met technologische ontwikkelingen (ICT, domotica).	
	Beheer	· Een partij die bekend is met het opstellen van een lange termijn huisvestingsplan. · Een partij die het beheer in samenspraak met de zorgorganisatie vormgeeft (maatwerk).	
	Werkprocessen	· Geen bureaucratische partij. · Een partij die open staat voor koppelverhuur.	
Groei	Kwaliteit	· Een partij met een track record aan innovatieve praktijkvoorbeelden. · Beschikking over de juiste netwerkcontacten om zaken voor elkaar te krijgen.	
	Kwantiteit	· Beschikking over goede vastgoedposities.	

6.3 Organisatiekundige invalshoek

Op het moment dat helder is dat een zorgpartij een sale & leaseback-transactie wil aangaan, zal zij ook een beeld moeten hebben wat dat betekent voor de verdere inrichting van haar organisatie. Het afstoten van vastgoed heeft namelijk consequenties voor de verwachte taakverdeling, de coördinatie- en informatiesystemen en onder meer ook de manier waarop men met de overnemende vastgoedpartij de relatie wil aangaan. Bij het inrichten van een organisatie bij een sale & leaseback-constructie dient opnieuw bekeken te worden of de overige inrichting nog voldoende passend is of dat er aanpassingen nodig zijn. Uitgangspunt bij de (her)inrichting van een organisatie is namelijk dat beleid en uitwerking consistent zijn.

Onderaan deze paragraaf staat een samenvatting van de checklist 'organisatieontwerp'. Hieronder volgt eerst een uitgebreidere toelichting.

6.3.1 7S-model



De zeven ontwerpvariabelen van voormalig McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, bieden een handvat om bij een verandering in werkwijze (sale & leaseback-constructie) na te gaan of dit consequenties dient te hebben voor de inrichting van de rest van de organisatie. De '7S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf) factoren. Hierop wordt per ontwerpvariabele nader ingegaan. Na een korte algemene inleiding per aspect (bron: Athos & Pascale, 1981) worden één of twee concrete voorbeelden genoemd op welke manier het aangaan van een sale & leaseback *mogelijk* invloed kan hebben op de andere variabelen.

Strategy wijst op de voorgenomen acties van het management. Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men deze bereiken?

- Het kiezen voor een sale & leaseback-constructie is een strategische keuze. De organisatie kiest hiervoor omdat zij denkt hiermee bepaalde doelen te bereiken en dat de sale & leaseback een middel is om dat te realiseren. Voordat het middel van een sale & leaseback wordt aangegaan, dient de organisatie dus goed voor ogen te hebben met welk doel(en) zij de sale & leaseback aangaat.

Structure heeft betrekking op de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd – of het gedecentraliseerd of gecentraliseerd is, of de nadruk ligt op de lijn of de staf – kortom, hoe de 'dozen zijn opgestapeld'.

· Doordat de zorgorganisatie (een deel van) het vastgoed afstoot, wijzigt er ook iets in de structuur van de organisatie. Voorheen was er iemand verantwoordelijk voor de tactische en operationele uitvoering van het vastgoedbeleid. Deze functie komt bij een sale & leaseback nagenoeg te vervallen. Wat betekent dat in die ene situatie?
  - Als de functie er maar even bij werd gedaan, zal het geen grote consequenties hebben. Maar wat als er een deel van het werk wegvalt?
  - Wil en/of kan iemand gedetacheerd worden bij de overnemende vastgoedpartij?
  - Kan iemand het wegvallen van dit werk aangrijpen om zich binnen dezelfde organisatie op een andere baan te oriënteren, et cetera. Of kiest iemand in overleg ervoor om toch elders naar een geschikte baan te zoeken (en wat kan de organisatie daar mogelijk aan bijdragen)?

Systems bepalen hoe binnen het bedrijf informatie doorstroomt, bijvoorbeeld door middel van hardcopy-systemen (computerafdrukken en andere informatie die zwart op wit staat), procedures en minder formele systemen als vergaderingen.

· Eerst waren de vastgoedstrategie en uitvoering in één organisatie ondergebracht. Via formele en informele kanalen hield men elkaar op de hoogte van de te maken keuzes en uitwerkingen (hoewel de mate van professionaliteit hiervan per zorgorganisatie verschilt). Bij een sale & leaseback-constructie is het nog noodzakelijker over de gewenste informatie en overlegvormen na te denken en ideeën hierover expliciet te maken. Helderheid in verwachtingen schept immers duidelijkheid en is een belangrijke voorwaarde bij het verder aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie. Het is raadzaam de volgende zaken in een sale & leaseback in ieder geval in een overeenkomst op te nemen (Quintis cursus zorgvastgoed):
  - Huurprijsberekeningen, te hanteren parameters en eventueel een optieregeling.
  - Bijkomende kosten in de huur.
  - Beschrijving drager en inbouw.
  - Onderhoudsverplichtingen: verdeling verhuurder-huurder.
  - Afspraken over hoe om te gaan met de vastgoedplannen op langere termijn.
  - Regeling bij voortijdige huuropzegging.
  - Beheersovereenkomst:
    * Overlegfrequentie en agendapunten.
    * Hoe om te gaan met functionele aanpassingen (uitvoering, wijze van financiering, et cetera).
    * Huurdifferentie.
    * Afhandelingstermijnen onderhoud.

* Etikettering (dat wil zeggen toekomstige bestemming) van het onroerend goed na afloop van periode.

In de praktijk blijkt de concrete uitwerking van een contract nog redelijk wat te wensen over te laten. Dit wordt mede bepaald doordat beide organisaties (zorgorganisatie en een vastgoedpartij) denken vanuit hun eigen referentiekader waardoor men van elkaar soms niet weet dat men anders over zaken denkt. Binnen het oude bouwregime van het College Bouw Ziekenhuisinstellingen wordt anders aangekeken wat van verhuurders en huurders is dan bijvoorbeeld bij het modelcontract van het ROZ/IPD. En zo verschillen bijvoorbeeld ook de parameters die men hanteert bij het CBZ en het WSW.

Staff – personeel – concentreert zich op de vraag wat de profielen zijn van de manager en de medewerkers, nu en in de toekomst. Zijn het vakinhoudelijke experts of meer allround werkers? Zakelijk of meer mensgericht? Hoe zullen wij rekruteren, vormen, evalueren en belonen, motiveren, et cetera.

· Op het moment dat door een sale & leaseback ook de reeds aanwezige vastgoedkennis verdwijnt, moet nagedacht worden hoe binnen de zorgorganisatie vastgoedkennis up to date blijft. Immers, ook bij het outsourcen van vastgoed dient de zorgorganisatie met kennis van zaken te kunnen blijven handelen. Omdat de omvang van de vastgoedtaak afneemt, dient explicieter nagedacht te worden hoe deze kennis en expertise behouden blijft. Dat kan onder meer door:
  - het expliciet neerleggen van de (strategische) vastgoedtaak bij de bestuurder (en/of desgewenst gebruik maken van kennis binnen bijvoorbeeld een Raad van Toezicht);
  - een keer per jaar een één- of tweedaagse masterclass te volgen.
    * het periodiek uitwisselen van vastgoedkennis tussen verschillende besturen van zorgorganisaties;
    * kennis tijdelijk inhuren als hiertoe een aanleiding is.

Skills zijn die dingen waarin het bedrijf en zijn managers uitblinken, die vaardigheden die hen boven de concurrentie uittillen. Waarin is de organisatie goed en/of competitief? Het maken van een (nieuwe) strategische keuze kan mede voortkomen uit het feit dat de organisatie zich op bepaalde zaken wil profileren.

· Indien een zorgorganisatie zijn vastgoed grotendeels verkoopt omdat zij zich meer wil focussen op zorg en diensten (daar waar zij echt goed in zijn en nog beter in willen worden), vraagt dat vaak ook iets van de vaardigheden die nodig zijn om zich te kunnen profileren. Te versterken en/of mogelijk nieuw te verwerven vaardigheden zouden kunnen zijn: marketing- en conceptdenken, aangaan van allianties, onderhandeling, et cetera.

Style verwijst naar het gedragspatroon van de hoogste leidinggevende functionaris en het senior management. Het gaat dan over de manier waarop de manager met de medewerkers omgaat.

· Met de komst van de prestatiebekostiging, het veranderende speelveld en het mogelijk aangaan van een sale & leaseback heeft ook consequenties voor het managen van de organisatieprocessen. Het management dient er op toe te zien dat nieuwe systemen en werkwijzen worden geïmplementeerd en geborgd. Processen dienen geëvalueerd te worden en vragen waar nodig om bijstelling.

Shared values zijn de hogere doelstellingen waarnaar de organisatie en zijn medewerkers streven. Daaronder vallen bedrijfsopvatting, bedrijfscultuur en identiteit. Ook vastgoed vertegenwoordigt vaak een belangrijke emotionele waarde die bijdraagt (of in de beleving soms afbreuk doet) aan de gewenste cultuur en identiteit.

· Bij het aangaan van een sale & leaseback-constructie is het belangrijk hierover met de overnemende partij te spreken. Wat heeft de zorgpartij voor ogen en wat de vastgoedpartij? Komen deze waarden redelijk overeen en/of liggen er mogelijk verschillen van inzicht?

Samenvattend ziet de checklist 'organisatieontwerp bij sale & leaseback zorgvastgoed' er als volgt uit:

Tabel 6.4 Checklist organisatieontwerp bij sale & leaseback

Organisatie-inrichting	Mogelijke vragen en/of aandachtspunten bij sale & leaseback (niet limitatieve lijst)
Strategie	· Heeft de zorgorganisatie duidelijk voor ogen waarom zij een sale & leaseback wil?
Structuur	· Voorheen waren er processen en activiteiten gericht op de tactische en operationele uitvoering van vastgoedtaken. Heeft het afstoten van vastgoed gevolgen voor de structuur van de organisatie?
Systemen	· Eerst waren de vastgoedstrategie en de uivoering in één organisatie ondergebracht. Bij sale & leaseback is het belangrijk expliciet(ere) afspraken te maken over de gewenste informatie, ideeën uit te wisselen over gewenste overlegvormen en voorwaarden in de sfeer van ICT. · Concreet dient er helderheid te zijn over: huurprijsberekening, bijkomende kosten, beschrijving drager/inbouw, afspraken onderhoudsverplichtingen, afspraken over hoe om te gaan met vastgoedplannen op langere termijn, beheerovereenkomst, et cetera.
Personeel	· Met de overdracht van (grote delen van) vastgoed kan ook de reeds aanwezige vastgoedkennis verdwijnen. Het is raadzaam na te denken hoe de vastgoedkennis binnen de eigen organisatie voldoende up to date blijft (onder meer noodzakelijk bij goed 'opdrachtgeverschap', nu of in de toekomst).

Vaardigheden	· Indien een zorgorganisatie zijn vastgoed (grotendeels) verkoopt omdat zij zich meer wil focussen op zorg en diensten, kan dat consequenties hebben voor de benodigde vaardigheden. Heeft zij die competenties al in huis? Welke vaardigheden zijn nodig om de ondernemingsstrategie tot een succes te maken?
Management / stijl leiding	· De prestatiebekostiging, het veranderende speelveld en het mogelijk aangaan van een sale & leaseback heeft ook consequenties voor het managen van de organisatieprocessen. Naast aandacht voor kwaliteit en 'zachte' criteria, zullen managers ook vaker harde criteria willen meewegen in de aansturing. Systemen moeten dit mogelijk maken en het management dient er op toe te zien dat nieuwe systemen evenals werkwijzen worden geïmplementeerd en geborgd. Tevens dient een balans gevonden te worden tussen het omgaan met het korte versus lange termijn perspectief. Tot slot dienen processen geëvalueerd te worden en vragen waar nodig om bijstelling.
Waarden	· Is de zorgorganisatie op de hoogte van de ambities van de overnemende partij en welke belangen gemoeid zijn met de overdracht van het zorgvastgoed? · Bij het aangaan van een sale & leaseback-constructie is het belangrijk hierover met de overnemende partij van gedachten te wisselen. Wat heeft de zorgorganisatie voor ogen en wat de vastgoedpartij? Komen deze waarden redelijk overeen en / of liggen er mogelijk verschillen in inzicht?

6.4 Financiële en fiscale invalshoek

6.4.1 Taxatie van (incourant) vastgoed

De markt van vastgoed wordt volgens Ten Have (2007:65) in het algemeen gekenmerkt door ondoorzichtigheid, immobiliteit, vertraagde prijsreacties, het ontbreken van consumentensoevereiniteit en er is vaak sprake van een emotionele binding. Dat maakt taxeren van vastgoed een uitermate complexe taak.

Een vaste regel over de toelaatbare verschillen in waardebepaling tussen taxateurs bestaat niet. In de praktijk wordt de 10%-afwijking (de range van 20%) veelal gehanteerd, waarbij de afwijking groter mag zijn indien er sprake is van incourante onroerende zaken en / of een instabiele markt (Ten Have, 2007:64).

Mede op basis van het taxatierapport neemt de opdrachtgever beslissingen, wat ook meteen het belang van een goede rapportage weergeeft. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er veel ethische regels zijn die als het ware de verbinding vormen tussen de opdrachtgever en de taxateur. Veel partijen die direct of indirect belang hebben bij de taxatie zullen de taxateur proberen te beïnvloeden. Daarom is er door de International Valuation Standards Commitee een erecode opgesteld waaraan een taxateur gehouden is. Integriteit, professionaliteit en transparantie staan daarbij voorop. De gedragscode is integraal in het boek van Ten Have opgenomen. In de Nederlandse praktijk is deze gedragscode volgens Ten Have (2007:75) vooralsnog in beperkte kring

bekend. Door de verdergaande globalisering wordt deze gedragscode echter steeds belangrijker.

6.4.2 Waardebegrip

Bij opdrachtverstrekking van een taxatie is het belangrijk dat door de opdrachtgever en de taxateur dezelfde waardebegrippen worden gehanteerd, anders ontstaat al snel spraakverwarring en verschil van interpretatie.

Waardebegrip (vanuit theoretisch perspectief)

Halter e.a. (2008) en Ten Have (2007) maken in de theorie onderscheid tussen drie waardebegrippen:

- Price: observeerbare daadwerkelijke transactieprijs (wat er voor is betaald).
- Worth: de prijs die partij X er voor wil betalen (waarde is niet voor iedere partij hetzelfde).
- Value: de meest waarschijnlijke opbrengst (die geobjectiveerd moet worden bepaald).

Waarde afhankelijk van doel

Afhankelijk van het doel van een taxatie, zal vaak het waardebegrip ingevuld worden. In theorie noemt Halter (2008) zes doelen, met daaraan gekoppeld het te hanteren waardebegrip.

Tabel 6.5 Toelichting waardebegrippen

Overzicht waardebegrip afhankelijk van doel van een taxatie			
Doel	Waardebegrip	Markt	Vervangingswaarde
1. Accountancy	Actuele waarde	X	X
2. Belasting	Waarde economisch verkeer/gecorrigeerde vervangingswaarde	X	X
3. Bank	Onderhandse verkoopwaarde/executiewaarde	X	X
4. Verzekering	Herbouwwaarde		X
5. Ruimtelijke ordening	Schadeloosstelling	X	X

Bron: Halter (2008)

Incourant vastgoed: gecorrigeerde vervangingswaarde versus marktwaarde

De waardering van incourant vastgoed is echter veel lastiger. Kenmerkend voor incourant vastgoed:

- Vastgoed is branchespecifiek.
- Vastgoed is vaak een huls rondom een bedrijfsproces.
- Er is vrijwel geen exploitatie mogelijk (er is lastiger een echte huur aan toe te kennen).
- Het aantal gegadigden is beperkt.

DTZ Zadelhoff (Halter, 2008) hanteert bij het taxeren van incourant vastgoed daarom hoofdzakelijk 'de gecorrigeerde vervangingswaarde' als uitgangspunt voor de berekening:

- Kosten van vervanging door identiek gebouw:
  - Minus technische afschrijving[28].
  - Minus functionele afschrijving.
  - Plus grond.

Feitelijk zou deze vervangingswaarde volgens DTZ Zadelhoff overeen moeten komen met de waarde voor de eigenaar-gebruiker (WOZ) en de waarde voor een vergelijkbare derde (marktwaarde). Als het gaat om zorgvastgoed hoeft dat echter niet altijd zo te zijn. Op het moment dat een functioneel verouderd gebouw na de exploitatieperiode wordt bestemd voor mogelijk een andere doelgroep (bijvoorbeeld studenten), dan kan dat wel degelijk invloed hebben op de waarde. In de praktijk komt deze aanwendbaarheid voor alternatieve doelgroepen niet veel voor.

Een ander handig instrument ter ondersteuning van de onderhandeling bij prijsvorming is 'Zo rekenen wij aan maatschappelijk vastgoed' (de Kopgroep, 2008) dat recent in concept gereed is gekomen, het biedt handvatten voor het rekenen aan maatschappelijk vastgoed en beschrijft de verschillende parameters, hoe deze parameters te bepalen zijn en de hoogte van de parameters in de berekeningen. Zonder diepgaand op deze materie in te gaan, volgt hieronder een kort overzicht van twee methodieken die toepasbaar zijn voor de bepaling van de kapitaallasten, waarbij onderscheid is gemaakt in courant en incourant vastgoed. De aannamen die hierbij van belang zijn, zijn in het onderstaande overzicht meegenomen.

[28] De moeilijkheid is de technische en functionele correcties in te schatten. Nieuwe ontwikkelingen kunnen een object zeer snel functioneel doen verouderen. In een aantal gevallen gaat ook de technische veroudering heel snel.

Parameter	Courant	Incourant
Aanvangsinvestering bij nieuwbouw	Totale investeringskosten	
Aanvangsinvestering bij bestaand vastgoed	Verwachte opbrengstwaarde	Gecorrigeerde vervangingswaarde
Restwaarde	Inschatting bij herbestemming of verwachte verkoopopbrengst	Grond contante waarde, opstal € 0 minus sloopkosten
Exploitatieperiode	voorkeur voor 10 tot 20 jaar	Periode van overeenkomst anders sectorale wetgeving (veelal 40 tot 60 jaar)
Financieringskosten	Disconteringsvoet	Kapitaalmarktrente, financieringskosten en managementkosten met eventuele toeslag voor risico op faillissement

Bron: Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed, de Kopgroep (2008:15-16)

Tot slot is het ook nog mogelijk bij de taxatie de WOZ-waarde als referentie te hanteren (hoewel die per gemeente hoogteverschillen laten zien). Ook zou de aedex-waarde als mogelijke berekeningssystematiek kunnen worden gebruikt.

Op dit moment zijn er nog geen/weinig taxateurs die zich gespecialiseerd hebben in zorgvastgoed. Voor een zorgpartij die zijn vastgoed gaat verkopen is het belangrijk na te denken welk doel de organisatie met de verkoop nastreeft en welk belang zij bij de prijsstelling heeft.

6.4.3 Beïnvloedende factoren bij bepalen verkoopwaarde zorgvastgoed

Afhankelijk van het doel van een taxatie zit er ruimte in de interpretatie. De totstandkoming van de prijsstelling dient echter wel transparant te zijn en goed gemotiveerd (mede vanwege toetsing van College Sanering, zie paragraaf 6.4.3).

Of een externe vastgoedpartij bereid is in het zorgvastgoed te investeren, hangt af van de waarde die deze bezitting vertegenwoordigt in relatie tot het risico dat de toekomstige cashflows afwijken van de verwachte cashflows (Brueggeman & Fisher, 2005). Dit wordt bepaald door het totaal aan toekomstige cashflows die de bezitting kan genereren, het tijdstip waarop deze beschikbaar komen en het risico dat hiermee samenhangt (Claureti & Webb 1993:40; Brigham e.a. 1999:158). Deze elementen komen terug in het Netto Contante Waardemodel.

$$\mathrm{NCW} = \sum_{t=1}^{N} \frac{C_t}{(1+\mathrm{r})^t} \text{ - Initiele investering}$$

Ct is de cashflow in periode t, r is de disconteringsvoet waartegen de cashflows contant worden gemaakt.

Olthof (2006) beschreef als volgt wat dit betekent voor de interesse van een vastgoedpartij in zorgvastgoed: “Bij een toename van het ondernemingsrisico van zorgorganisaties, is een vastgoedpartij bij verhuur van zorgvastgoed minder zeker van de ontvangst van huurpenningen. Bovendien zorgt de specifieke aard van veel ziekenhuisvastgoed ervoor dat de restwaarde na vijftien tot twintig jaar niet veel meer zal bedragen dan de grondwaarde (Van Sliedrecht 1998; RVZ 2006a). Ditzelfde geldt (wellicht in iets mindere mate) ook voor ander zorgvastgoed.

De locatie waar zorgvastgoed is gehuisvest, en daarmee de waardeontwikkeling van de grond, kan dus een groot verschil maken. Naarmate de kredietwaardigheid geringer is en het vastgoed specifieker van karakter, zal een hogere rendementseis zich kunnen vertalen in een opslag op de vergoeding voor kapitaalbeslag en leegstandsrisico (Ketts & Crassee, 2004). Als de verwachte toekomstige cashflows dalen en het hogere risico wordt verdisconteerd in een hogere rendementseis, betekent dit dat de kans dat er een positieve NCW resteert, kleiner wordt en de belangstelling van een externe vastgoedpartij voor een dergelijke investering afneemt.”

Uiteraard zal dit ook sterk afhangen van het doel dat de overnemende partij met de overname voor ogen heeft. Er zijn twee parameters waar een zorgorganisatie zelf invloed op kan uitoefenen en die in belangrijke mate kunnen bijdragen aan een positieve NCW. Dat zijn:

- looptijd huurcontract;
- te betalen huur.

6.4.4 Transparante verslaglegging

De criteria die in de Richtlijnen en IFRS[29]/IAS[30] worden gehanteerd ten behoeve van het onderscheid tussen financiële en operational leasing, zijn inhoudelijk gelijk; de leaseclassificatie wordt bepaald door de economische realiteit van de transactie en niet door de juridische vorm. Uit het geheel van de contractvoorwaarden dient het karakter van de lease te worden afgeleid (RJ 292.107). Of zoals IAS 17.7 het formuleert: *'The classification of leases adopted (…) is based on the extent to which risks and rewards incident to ownership of a leased asset lie with the lessor or the lessee.'* Met andere woorden financial lease is wel op de balans terug te vinden en operational lease niet. En de inhoud van het contract bepaalt of de lease op de balans moet staan of niet.

---

29 IFRS staat voor International Financial Reporting Standards en is de nieuwe accountingmethode voor de toekomst. Vanaf 2005 zullen alle beursgenoteerde ondernemingen binnen de EU hun geconsolideerde jaarrekening moeten opstellen conform IFRS. In Nederland is het ook voor andere ondernemingen toegestaan deze regels toe te passen (bron: www.watsonwyatt.com).

30 IAS zijn de Internationale Accounting Standards, de internationaal ontwikkelde standaarden voor verslaggeving. IFRS is de opvolger van IAS.

Sinds de langlopende verplichtingen op de balans moeten worden meegenomen is het onderscheid steeds kleiner geworden. Stakeholders (investeerders en banken) beoordelen het totaal en maken op die manier hun eigen afweging. De mate van transparantie in de verslaglegging zal daarbij als één van de beoordelingscriteria meegewogen worden. Transparante verslaglegging is dus niet alleen voor de bedrijfsvoering van de zorgorganisatie zelf van belang. Klanten en samenwerkingspartners willen ook een betrouwbare partner en transparantie is dan een belangrijk visitekaartje.

6.4.5 BTW en overdrachtsbelasting

Overdrachtsbelasting of BTW

Onroerend goed neemt een bijzondere positie in binnen de BTW, aangezien de wetgever het niet wenselijk vond de integrale toepassing van het BTW-stelsel toe te passen op onroerendgoedtransacties (Rademaker, 2003). Mogelijk onjuiste stappen/keuzes kunnen er toe leiden dat er te veel geld wordt afgedragen en/of dat dit in uitzonderlijke situaties zelfs kan leiden dat dubbel moet worden afgedragen, zowel overdrachtsbelasting als BTW. Bij overdracht van zorgvastgoed is het volgens Rötscheid (één van de geïnterviewden) dan ook aan te bevelen zich te laten adviseren door een fiscalist. Hierna worden een beperkt aantal factoren kort uitgewerkt, zodat er een beeld ontstaat van het belang en de complexiteit van de keuzes.

Tussen de heffing van BTW en overdrachtsbelasting bestaan twee belangrijke verschillen waardoor het in de ene situatie voordelig is om in BTW-sfeer te leveren en in de andere situatie in de overdrachtsbelastingsfeer (Rademaker, 2003):

- Ten eerste is de BTW binnen de bedrijfskolom aftrekbaar en de overdrachtsbelasting niet.
- Ten tweede is het BTW-tarief (19%) veel hoger dan het tarief van de overdrachtsbelasting (6%).

Het hangt van de kenmerken van het vastgoed af en de kenmerken van de overnemende partij welke belasting het meest gunstig is voor de overnemende partij.

- Een nieuw gebouw moet nog in de BTW blijven (tien jaar). In deze periode kan niet zonder BTW worden overgedragen.
- Bij ver-/nieuwbouw ligt het veel gecompliceerder welk type heffing het meest gunstig is.
  - Voor een zorgorganisatie (en vooralsnog ook de corporatie) is het in principe verstandiger dat vóór de sloop het vastgoed wordt overgedragen. Dan is alleen overdrachtsbelasting verschuldigd à 6% en geen BTW à 19%.

- Is de overnemende partij echter BTW-plichtig, dan kiest deze er beter voor om het vastgoed reeds te laten slopen en het als bouwterrein[31] te kopen. Dit bespaart 6% overdrachtsbelasting en het voordeel van een BTW-plichtige onderneming is in dit geval dat zij de te betalen BTW à 19% toch weer kan aftrekken (Rademaker, 2003).
- Dit kan echter weer anders liggen als een BTW-verplichte vastgoedpartij grond wil kopen ten behoeve van de woningbouw. Dan kan het weer voordeliger zijn de grond in de overdrachtsbelastingsfeer te verkrijgen en door te leveren. In dat geval wordt 6% overdrachtsbelasting over de zogenoemde onbebouwde grond betaald in plaats van 19% BTW. Levering in de overdrachtsbelastingsfeer levert een belastingbesparing op omdat de BTW door de uiteindelijke (particuliere) koper niet in aftrek kan worden gebracht (Rademaker, 2003).

Tot slot zullen zorgorganisaties die overwegen diensten uit te besteden (zoals onderhoud van het huurdersdeel) 19% BTW over die diensten moeten betalen. Service providers zullen voor instellingen een hoge efficiencywinst moeten boeken om de door zorgorganisaties te betalen BTW van 19% te compenseren (Fritzsche e.a., 2004). Desalniettemin kan het lonen om deze diensten af te nemen van een derde, wel dient men dan de 19% BTW in de afweging te hebben meegenomen.

6.4.6 Afspraken in het kader van waardebehoud/-stijging van het vastgoed

Wat betreft de financiële invalshoek is er tot slot nog een optie om desgewenst een speciaal kettingbeding in het contract op te nemen wat betreft waardeontwikkeling van de grond. Het gaat hier om een bepaling over de grond waarop het vastgoed zich bevindt. Voor de grond wordt een prijs gevraagd die eventueel iets lager ligt dan de marktwaarde. Tegelijkertijd is er de afspraak dat indien de grond vervolgens een andere bestemming krijgt met betrekking tot het opstal of verkocht wordt, de eventuele meerwaarde ervan naar de zorgorganisatie gaat. Vastgoedpartijen juichen deze constructie niet toe, maar er zijn wel voorbeelden bekend dat zij er aan hebben meegewerkt (Ensing, 2006). Het College Sanering Zorginstellingen is met deze constructie akkoord gegaan.

[31] Een perceel grond wordt alleen aangemerkt als bouwterrein indien, los van de bouwvergunning, bepaalde handelingen zijn verricht aan onbebouwde grond en met het oog op de bebouwing. Jurisprudentie geeft meer duidelijkheid in welke situaties hiervan sprake is en niet. Bij de keuze voor overdracht van een bouwterrein is het verstandig wel van te voren na te gaan of die situatie past binnen de definitie zoals de wetgever beoogt.

6.5 Juridische invalshoek

Bij de overdracht van vastgoed zijn ook veel juridische aspecten van belang waar rekening mee moet worden gehouden. Aan bod komen:

- Checken statuten en andere aspecten die van invloed zijn op de onderhandeling;
- Meldingsplicht WTZi;
- Jurisprudentie rondom samenwerking woningcorporatie en zorg;
- Informatieplicht aan de verkoper door de koper.

6.5.1 Checken statuten en andere aspecten die invloed hebben op de onderhandeling

Bij elke overdrachtsituatie komen tal van zaken kijken die medebepalend en soms kaderstellend zijn voor de (on)mogelijkheden van de te maken afspraken. Hieronder zijn de belangrijkste onderwerpen (in alfabetische volgorde) gerubriceerd.

Financiën

- Wat is de boekwaarde, hoe is de financiering geregeld en hoe groot is het schuldrestant?
- Is het pand hypothecair bezwaard? Is het verplicht de lening over te nemen?
- Geldt een borgstelling voor de lening en zijn er bepalingen die deze instantie (gemeente, waarborgfonds zorg, wsw) stelt aan de overdracht?
- Is tussentijdse aflossing van de lening mogelijk en hoe wordt omgegaan met eventuele voordelen?
- Welke bedragen zijn momenteel opgenomen voor onderhoud, afschrijving, rente, verzekering en belastingen?
- Over welke voorzieningen beschikt de zorglocatie(s) en welke (delen) worden overgedragen?

Grondpositie

- Nagaan of de zorgorganisatie zelf de eigenaar is van de grond.
- Is er een schoonheidsverklaring?
- Welke bestemming rust op de grond en welke marge kent het bestemmingsplan?
- Is extra bouwvolume mogelijk op de grond?
- Rusten er erfdienstbaarheden op de grond?
- Is er een verplicht lidmaatschap van bijvoorbeeld een Vereniging van Eigenaren (bij gedeeld bezit)?

6.5.2 Burgerlijk Wetboek Boek 7, bijzondere overeenkomsten

Informatieplicht van de verkoper aan de koper

Met betrekking tot de kooptransactie zijn tal van bepalingen opgenomen in het Burgerlijk Wetboek Boek 7, bijzondere overeenkomsten. Koop is de overeenkomst waarbij de één zich verbindt een zaak te geven en de ander om daarvoor een prijs in geld te betalen.

De verkoper heeft volgens het Burgerlijk Wetboek (Boek 7, artikel 17.2) de plicht om de koper te informeren over gebreken die bij de verkoper bekend zijn. Mocht de verkopende partij hierin gebreke zijn gebleken, dan kan de koper zich achteraf beroepen op 'dwaling' en alsnog verzoeken de koop ongedaan te maken.

Aan de andere kant kan de koper zich er niet op beroepen dat de zaak niet aan de overeenkomst heeft beantwoord wanneer hem dit ten tijde van het sluiten van de overeenkomst bekend was of redelijkerwijs bekend kon zijn (Boek 7, artikel 17.5). De term 'redelijkerwijs bekend kon zijn' verwijst naar de mate van professionaliteit of deskundigheid die verwacht mag worden van de overnemende partij, afgezet tegen de mogelijkheden die deze had.

Onderzoeksplicht koper inzake inzage bestemmingsplan

Bij een verkooptransactie heeft de verkopende partij dus een informatieplicht. Een uitzondering hierop is de onderzoeksplicht van de kopende partij om het bestemmingsplan te kennen (Toorman, 2007). Deze is kenbaar via openbare bronnen en deze verantwoordelijkheid ligt primair bij de kopende partij.

6.5.3 Meldingsplicht WTZi instellingen bij onroerende zaak transacties

Op basis van artikel 18 van de Wet Toelating Zorgorganisaties dient een bestuur van een zorgorganisatie dat voornemens is om gebouwen of terreinen, of delen daarvan, blijvend niet meer voor de zorgorganisatie te gebruiken, hiervan mededeling aan het College Sanering te doen. De minister van VWS heeft besloten met ingang van 23 juli 2007 herziene beleidsregels vast te stellen voor instellingen, die vallen onder het bouwregime en die een toelating hebben op grond van het Uitvoeringsbesluit WTZi (staatscourant 2007, 137). De beleidsregels verbinden onder andere aan de WTZi-toelating het voorschrift dat bij vervreemding van onroerende zaken de gerealiseerde (marktconforme) opbrengst van vastgoedtransacties, dan wel een batig saldo na liquidatie, bestemd dient te blijven voor de zorg.

Het College Sanering is bij deze transacties betrokken door de verplichte aanmelding van de instellingen. Het doel van het volgen van dit beleid is om te komen tot een oordeel over de marktwaarde, op het moment van de transactie. Voorop dient te staan dat het de instelling is die een transactie aangaat en in die zin bevoegd gezag is en blijft.

Uitgangspunt is dat allereerst in kaart wordt gebracht welke onroerende zaken zullen worden vervreemd, verhuurd, aan enig beperkt zakelijk recht onderworpen, dan wel welke aandelen zullen worden overgedragen. Geoordeeld dient te worden naar de laatstelijk vastgestelde marktwaarde. Wordt deze marktwaarde behaald dan zal het College een positief standpunt kunnen innemen. Is dit niet het geval (is de prijs lager dan de marktwaarde), dan zal de instelling gemotiveerd moeten aangeven waarom toch tot vervreemding wordt overgegaan. Mocht deze motivering door het College gevolgd c.q. geaccepteerd worden, dan kan de lagere waarde alsnog worden toegestaan (hardheidsclausule).

6.5.4 Jurisprudentie

In paragraaf 3.4.6 is al aangegeven dat ondanks de druk van de overheid, dezelfde regels van de overheid, de extramuralisering remmen en er een grote druk ligt op de exploitatie van kleinschalige woon/zorgvoorzieningen. Zorgorganisaties gaan dan ook op zoek naar constructieve manieren om die exploitatie toch dekkend te krijgen. Dit geldt zeker in situaties waar na de overdracht van het vastgoed er sprake is van sloop-/nieuwbouw (en er dus niet of beperkt intramuraal wordt teruggebouwd).

Die afspraken kunnen echter botsen met de Mededingingswet. Volgens deze wet mogen ondernemingen (dus ook woningcorporaties en zorgaanbieders) immers geen overeenkomsten sluiten die de vrije marktwerking verstoren. Dit maakt een zorgvuldige toetsing van de samenwerkingscontracten op mededingingsaspecten noodzakelijk. In een bundel van Eric Janssen en Frank Delissen van Dirkzwager advocaten & notarissen zijn uiteenzettingen opgenomen, waarin zij hun licht laten schijnen op deze problematiek. Voor de volledige informatie wordt dan ook naar deze bundel verwezen, hieronder volgt een samenvatting op hoofdlijnen.

Zorgexploitatie door extramuralisering onder druk

Bij nieuwbouw is er vaak sprake van vergaande extramuralisering. Er wordt niet of nog maar beperkt intramuraal teruggebouwd waar verblijf en zorg aan elkaar gekoppeld zijn. Daarmee komt de productieafzet (en dus de zorgexploitatie) onder druk te staan. Om complexgewijs zorg- en dienstverleningsarrangementen in woonzorgcomplexen mogelijk te maken, is het echter wel noodzakelijk dat in die complexen een bouwkundige zorginfrastructuur wordt gerealiseerd.

1. De *financiering van deze zorginfrastructuur* vormt een bedrijfseconomisch risico waardoor het exploitatiedraagvlak van een dergelijk complex kan worden ondermijnd.
2. Een tweede exploitatierisico wordt gevormd door het complexgewijs aanbieden van een zorg- en dienstverleningsarrangement. Dergelijke arrangementen zijn uitsluitend te exploiteren als de *meerderheid van de huurders de aangeboden zorgdiensten afneemt*. Pas dan is er immers voldoende draagvlak om zorg te kunnen leveren zodat

het ook rendeert om er 24 uur per dag personeel te laten werken (vooral nachtdiensten zijn duur).

Samenwerking

De zorgaanbieders proberen een mogelijke aantasting van het draagvlak voor de exploitatie van woonzorgcomplexen zoveel mogelijk te reduceren door met woningcorporaties samen te werken. Hierbij zijn minstens twee varianten mogelijk:

1. De bewoner sluit één overeenkomst met de zorgaanbieder (voor wonen en zorg), waarbij de zorg de te verhuren woning huurt van de corporatie.
2. De bewoner sluit twee overeenkomsten, voor de woning met de corporatie, voor de te vertrekken zorg met de zorgaanbieder waarmee de corporatie samenwerkt. Deze variant kent een paar deelvarianten, waaronder:
   - volledige keuzevrijheid;
   - preferred provider;
   - exclusiviteit en koppelverkoop (bijvoorbeeld ook mogelijk doordat de zorgorganisatie de verhuur van de woningen verzorgt en dus bepaalt wie er in de woningen komt).

Mededingingswet

Indien een zorgorganisatie overweegt één van bovenstaande afspraken te maken, zal zij de samenwerkingsrelatie (en contracten) op mededingingsaspecten moeten toetsen. Belangrijkste verboden volgende de Mededingingswet zijn:

- kartels (artikel 6 Mw);
- het maken van misbruik van een economische machtspositie (artikel 24 Mw);
- concentraties van ondernemingen zonder voorafgaande melding en/of vergunning.

Jurisprudentie koppelbeding biedt mogelijkheden

Uit de praktijk en jurisprudentie blijkt dat koppelen van huur- en zorgcontract niet verboden is, maar dat degene die koppelt goede argumenten moet hebben. Dat blijkt ook uit onderstaande toelichting dat is overgenomen uit het verslag van een Project!mpuls-bijeenkomst in maart 2006.

"Naast bezwaren van huurderszijde gebaseerd op het BW is er mogelijkheid dat een andere zorgaanbieder zich vanuit het oogpunt van vrije concurrentie beroept op de Mededingingswet. De Rechtbank Breda heeft in de uitspraak (12/11/2004) over de case Geertruidenberg de concurrerende partij in het gelijk gesteld. Die organisatie vond dat de aan de huurders opgelegde verplichting zorg af te nemen van de Riethorst, de verzorgingsinstelling die in het woonzorgcomplex Mauritsstaete de zorginfrastructuur exploiteerde, teveel de toegang tot de markt afschermde en dus in strijd was met de Mededingingswet. Op het hoger beroep dat woningstichting WSG heeft ingesteld (die als verhuurder het koppelbeding oplegde), heeft het gerechtshof 's-Hertogenbosch op 14-02-2006 uitspraak gedaan.

Het Hof is van mening dat het betreffende woonzorgcomplex een zo'n klein onderdeel uitmaakt van de relevante geografische en productmarkt (te weten de markt met betrekking tot wonen

en zorg) dat er geen sprake is van een merkbare beperking van de concurrentie. De woningstichting maakt ook geen misbruik van haar (monopolie)positie nu zij slechts voor een deel van haar bezit deze verplichting tot zorgafname hanteert.

Daar bovenop concludeert het Hof, dat zelfs al zou er wel sprake zijn geweest van een merkbare beperking van de concurrentie, er toch geen inbreuk was op de Mededingingswet. In dit geval was er namelijk sprake van een duidelijk consumentenvoordeel, was het product (24-uurszorg) niet tot stand gekomen zonder koppeling, bleef er voldoende restconcurrentie over en was de beperking proportioneel.

Dat maakt dat partijen een geslaagd beroep hadden kunnen doen op een bijzondere uitzonderingsgrond uit de Mededingingswet (artikel 6 lid 3), die toestaat dat samenwerkings-initiatieven gericht op "economische vooruitgang" toch zijn toegestaan, ook als zij de mededinging enigszins beperken.

Voor zowel zorgaanbieders, die van mening zijn dat hun markt teveel wordt afgeschermd, als voor zorgaanbieders die een dergelijk koppelbeding gebruiken, geeft deze uitspraak de nodige houvast. Of de uitspraak gelijkluidend zal uitvallen, hangt echter vooral af van de marktomstandigheden ter plaatse: blijft er nog voldoende marktaandeel over, hebben potentiële huurders de mogelijkheid voor (een) ander(e) complex(en) te kiezen, waar zij wel hun eigen zorgaanbieder kunnen behouden."

Beperking aan samenwerking met corporaties

In de samenwerking met vastgoedpartijen, ontstaat ook steeds meer de behoefte om de samenwerking met onder meer corporaties te intensiveren. En blijkt er ook vaker de behoefte om deze intensieve samenwerking te formaliseren door middel van een fusie (voorbeelden zijn TBV Wonen en ZTZ in Tilburg en meer recent de fusiewens van Philadelphia, Evean en WoonZorg Nederland).

De huidige volkshuisvestingregelgeving sluit (volgens Aedesnet 2003) niet uit dat een corporatie een aparte organisatie opricht (of daarin deelneemt) en daarin bepaalde activiteiten onderbrengt. Zo'n 'dochtermaatschappij' – die als niet-toegelaten instelling niet is onderworpen aan de bepalingen van het BBSH – mag overigens niet zomaar worden opgericht. Uit het BBSH volgt dat een toegelaten instelling alleen een verbinding met een andere rechtspersoon of vennootschap mag aangaan als daarmee een bijdrage wordt geleverd aan de kerntaken van de toegelaten instelling en hetzelfde resultaat niet op een andere manier kan worden bereikt. Hoewel deze regelgeving onder druk staat omdat er vanuit het veld steeds vaker verzoeken komen tot 'oprekking' van deze regelgeving, blijkt dat op dit moment een fusie nog een brug te ver is. Dat blijkt mede uit onderstaand nieuws dat afkomstig is van Wikipedia.

"In 2007 voerden Philadelphia (zorg voor mensen met een verstandelijke of andere beperking), Evean Groep (kraamzorg, jeugdgezondheidszorg, thuiszorg, verzorgingshuizen, verpleeghuizen en GGZ) en de woningcorporatie Woonzorg Nederland (die naast huurwoningen ook verpleeg- en verzorgingshuizen bezit) gesprekken om te komen tot een fusie. De stichtingen zouden als zelfstandige werkmaatschappijen blijven bestaan onder de paraplu van het nieuw op te richten concern Espria.

…Minister Ella Vogelaar heeft na bespreking in de ministerraad de bestuurlijke fusie niet

goedgekeurd op juridische gronden: een woningcorporatie kan volgens de huidige regelgeving geen zorgtaken op zich nemen en dat een fusie niet geschikt is voor een experiment, omdat ontvlechting bij tegenvallende resultaten ernstig bemoeilijkt wordt door de geografische spreiding van de organisaties. De samenwerking tussen de drie organisaties binnen de personele unie, eerder goedgekeurd door minister Vogelaar, bleef intact".

6.5.5 Contractvorming, een proces

Het uiteindelijk gewenste eindresultaat van de sale & leaseback-transactie hangt sterk af van wat de zorgorganisatie en de overnemende vastgoedpartij met de constructie voor ogen staat. In ieder geval gaat het voor de zorgorganisatie om het behouden van betaalbare, goed gefaciliteerde (zorg)woningen, voorzieningen en werkomgeving. Deze gefaciliteerde omgeving bestaat feitelijk uit een combinatie van gebouw(en) en diensten ter ondersteuning van het primaire proces van de zorgorganisatie. Niet de huisvesting is het hoofddoel, maar een belangrijk middel om succesvol uitvoering te geven aan de (organisatie- en vastgoed)strategie en het primaire proces. Bij een standaard huurcontract en/of sale & leaseback-contract staan vaak het vastgoed en de afspraken hierover centraal, terwijl het uiteindelijke doel van de vastgoedtransactie niet of nauwelijks wordt geëxpliciteerd (er is een sterke focus op financiën en techniek). Op het moment dat een zorgorganisatie en een vastgoedorganisatie een breder doel met de transactie voor ogen hebben, is het raadzaam deze meerwaarde ook in het (geïntegreerde) contract te verwoorden. Het ministerie van VROM (2007) heeft reeds aandachtspunten verwoord aangaande contractvorming voor de Rijksgebouwendienst (de focus lag op PPS-constructies) rondom het bouwproces. Veel van de tips die hierin zijn genoemd, zijn ook te vertalen naar aandachtspunten bij een sale & leaseback-constructie:

a. Ketenintegratie
   Eisen die aan vastgoed worden gesteld zijn aan verandering onderhevig. De aanbiedende partij wordt door een geïntegreerd contract gestimuleerd om alvast na te denken over de mogelijke wensen op langere termijn en deelt zijn visie op vastgoed, facilitaire zaken en de visie op samenwerking met de overnemende partij. Door het bundelen van activiteiten en processen op korte en lange termijn, stapt de overnemende partij bewuster in de samenwerking en kan (afhankelijk van de ambities van beide organisaties) mede verantwoordelijkheid gaan dragen voor het succesvol realiseren van de organisatiedoelstellingen van de zorgorganisatie.
b. Formuleer prestatie-eisen
   Het basisprincipe is dat de zorgorganisatie formuleert welke prestaties de huisvesting en diensten moeten leveren, terwijl de vastgoedorganisatie grotendeels bepaalt via welke oplossingen deze prestaties tot stand worden gebracht (outputspecificatie). Naarmate de samenwerking intensiever is, kan het ook voorkomen dat

de vastgoedpartij prestatie-eisen formuleert aangaande de zorg of aanpalende onderwerpen. Bij het duurzaam aangaan van een relatie zijn beide afhankelijk van elkaars functioneren.

c. Verschuiving van taken en risico's
   Afhankelijk van de scope van de sale & leaseback-transactie (de reikwijdte van het contract – welke diensten maken deel uit van het contract? – leidt dit tot een reductie van uitvoerende taken bij de zorgpartij en dus tot een reductie van de personeelsbehoefte voor deze taken. Tegelijkertijd treedt er een toename op van contractmanagementtaken, waaronder het volgen van het contract en het verder invulling geven van de samenwerking. Afspraken en/of uitgangspunten hierover kunnen onderdeel uitmaken van het contract.
d. Transactiekosten
   Er is op dit moment nog weinig ervaring met het opstellen van geïntegreerde contracten (ministerie van VROM, 2007:15). De transactiekosten kunnen de eerste paar jaar wellicht nog hoog zijn. Daarnaast speelt volgens Evers (2007) de onderhandelingsmacht van een partner een rol. In de regel zullen vastgoedorganisaties meer ervaring hebben met dit type onderhandelingen dan die van een individuele zorgpartij. Maak waar mogelijk gebruik van reeds gestandaardiseerde modellen en pas deze aan naar de betreffende situatie van de transactie.
e. Langere contractduur
   Sale & leaseback-transacties hebben vaak een lange looptijd zodat de vastgoedorganisatie de investering kan terugverdienen (VROM spreekt bij Publiek Private Samenwerking (PPS) over 20 tot 25 jaar, Evers beschrijft een looptijd van 33 jaar als het gaat om de Engelse gezondheidszorg). Het aangaan van dit soort contracten vergt een andere denk- en werkwijze. Bij het opnemen van de exploitatieperiode in het contract zal vaak de vervangingslevensduur van bouwdelen een rol spelen (waaronder installaties en gevelonderdelen, maar ook mogelijke wensen ten aanzien van functionele aanpassingen). Een afweging is of deze vervanging of aanpassing al dan niet deel moet uitmaken van het contract.
f. Flexibiliteit
   Een lange contractduur brengt met zich mee dat in een geïntegreerd contract ruim aandacht besteed moet worden aan flexibiliteit. Dit geldt ook voor de outputspecificaties. De eisen en wensen van de zorgorganisatie als gebruiker zullen immers in de loop van de jaren veranderen, terwijl er tegelijkertijd ook op het gebied van technologie, regelgeving en cultuur de nodige zaken zullen wijzigen. Dit kan er toe leiden dat niet alleen de overdragende partij maar ook de overnemende partij de behoefte heeft om tussentijdse wijzigingen in de contractafspraken door te voeren. Bij deze flexibiliteit is het van belang om een goede inschatting te maken van de manier waarop je tijdens de looptijd van het contract wilt omgaan met eventuele wijzigingen en wie er voor de kosten van een dergelijke wijziging moet opdraaien. De ervaringen in Engeland tonen aan dat per tien jaar een hercontractering plaatsvindt (Evers, 2007).

Kort samengevat gaat het bij sale & leaseback van vastgoed in de caresector om prestatiegerichte samenwerking. Dat vraagt zowel aandacht voor:

- output (gericht op activiteiten);
- outcome (gericht op het beoogde effect);
- als het proces (hoe zaken worden afgestemd).

Het procesmatige karakter is een belangrijk uitgangspunt. Een proces is altijd dynamisch. Het proces vraagt om continue afstemming van de organisatiedoelen en de manier waarop het vastgoed en de diensten daaraan op een duurzame manier een bijdrage kunnen leveren. Het is aan te raden dat procesdenken op enige manier in het contract tot uiting te laten komen. Feitelijk gaat het er om dat al vanaf aanvang van het contract er aandacht is voor de borging van verbeteringen.

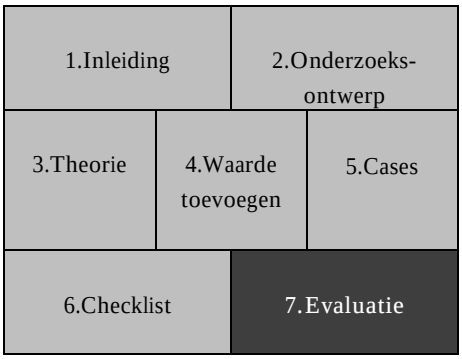
6.6 Samenvatting

De focus van CREM ligt op het afstemmen van vastgoedstrategie, gebouwen, locatie en vastgoed(gerelateerde) diensten op de behoefte van het primair proces om daarmee zoveel mogelijk waarde voor de zorgorganisatie te realiseren. Bij de uitwerking van de 'checklist implementatie sale & leaseback' is vooral ingezoomd op hoe een zorgorganisatie belangrijke waarden zoveel mogelijk kan borgen en de gekozen strategie zo goed mogelijk uit de verf kan laten komen. Om hierop antwoord te geven, is de vraag vanuit een breed bedrijfskundige benadering beantwoord. Tabel 6.1 geeft de kapstok weer die als basis is gebruikt voor de te ontwikkelen checklist.

7. EVALUATIE, CONCLUSIE EN AANBEVELING

Vragen waarop dit hoofdstuk antwoord geeft:

1. Dit onderzoek is opgezet met behulp van de regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus. Hoewel de ontwikkelde checklist nog niet concreet in de praktijk is toegepast, zijn de resultaten wel alvast bij deskundigen getoetst. Wat is het oordeel van de deskundigen over de ontwikkelde checklist?
2. Welke conclusies zijn er te trekken met betrekking tot de probleemstelling en de twee centrale deelvragen?



3. Wat zijn mogelijk de methodische beperkingen die de onderzoeksaanpak met zich heeft meegebracht? En wat betekent dat voor de interpretatie van de verkregen resultaten?
4. Zijn er op basis van de onderzoeksresultaten en de eerder beschreven methodologische beperkingen nog aanbevelingen mee te geven voor vervolgonderzoek?

7.1 Toets van het instrument door deskundigenpanel

Er is een deskundigenpanel bijeen geweest om de resultaten van het onderzoek te bespreken. Het doel van het deskundigenpanel was tweeledig:

1. Het toetsen of de door de onderzoeker gehanteerde vooronderstellingen en de uitwerking van de theorie door de mensen uit de praktijk werden herkend en onderschreven;
2. Het bespreken van de door de onderzoeker ontwikkelde checklist:
   - Inventarisatie algemene bevindingen over de checklist.
   - Wat spreekt aan in de checklist?
   - Zijn er nog verbeterpunten?
   - Bruikbaarheid van de checklist.

In bijlage 9.5 is weergegeven wie zitting hadden in het deskundigenpanel. Al met al was het deskundigenpanel een inspirerende bijeenkomst waarin er breed draagvlak was voor zowel de uitwerking van de theorie en beschrijving van de praktijk. Als ook voor de ontwikkelde checklist.

Behalve enkele nuanceverschillen of kleine inhoudelijke aanvullingen vond men de checklist compleet en goed bruikbaar in de praktijk. Enkele inhoudelijke aanvullingen

zijn nog in dit onderzoek verwerkt. Naar aanleiding van deze bijeenkomst heeft de onderzoeker het theoretisch model van CREM nog nader gespecificeerd en toegeschreven naar wat dit model voor de zorg (organisatie en klant) betekent (paragraaf 3.1).

7.2 Conclusie

In dit onderzoek staat het ontwerp van het implementatieondersteunend instrument 'sale & leaseback zorgvastgoed' centraal.

De vraag die beantwoord moet worden is hoe zorgorganisaties die van plan zijn hun zorgvastgoed (geheel of grotendeels) te verkopen een optimaal (financieel en niet financieel) rendement uit het vastgoed kunnen halen. Dit veronderstelt dat er momenteel onvoldoende rendement wordt gehaald uit vastgoedtransacties (sale & leaseback-situaties).

Om het instrument te ontwerpen dienden de volgende deelresultaten bereikt te worden:

1. Er moest een brede probleeminventarisatie en -analyse plaatsvinden om na te gaan of de hiervoor genoemde constatering dat er momenteel onvoldoende rendement uit transacties wordt gehaald juist is. Door inzicht te krijgen in het oorzaak-gevolgdiagram ontstaat zicht op het basisprobleem. De diagnose die hieruit voortkomt biedt handvatten wat er precies aan de hand is en waardoor mogelijke problemen worden veroorzaakt.
2. Daarna worden voor de problemen enkele oplossingsrichtingen aangegeven en verder uitgewerkt. Hierbij staat vooral de uitwerking van de strategie richting tactische mogelijkheden centraal waarbij, waar nodig, wel relevante strategische aspecten worden meegenomen.

Hieronder worden de belangrijkste conclusies ten aanzien van deze twee deelvragen weergegeven.

Deelresultaat 1: probleeminventarisatie en -analyse

De fase van de probleeminventarisatie en -analyse is in dit onderzoek geen doel op zich, maar bedoeld om de context van het onderzoek beter te begrijpen zodat hier in het ontwerp voldoende rekening mee kan worden gehouden. Eén algemene conclusie die uit de probleemanalyse naar voren komt is dat de zorgsector zich in een zeer dynamisch krachtenveld bevindt (zie hoofdstukken 3 tot en met 5).

De theorie in hoofdstuk 3 legt de context uit waar een zorgorganisatie met haar ondernemingsspecifieke vastgoed rekening mee moet houden. Uit zowel de literatuur, interviews en het deskundigenpanel blijkt vooral dat de begrippen Corporate Real Estate Management (CREM) en het toegevoegde waarde-denken binnen de zorgsector relatief nieuwe thema's zijn, laat staan breed en geïntegreerd in de werkwijze van zorgorganisaties wordt toegepast. Dit beperkte inzicht in deze twee thema's is één van

de verklaringen voor de vooronderstelling dat er onvoldoende rendement uit vastgoedtransacties zou worden gehaald.

Hoofdstuk 4 beschrijft meer specifiek het krachtenveld waar zorgorganisaties mee te maken hebben, vooral in relatie tot het vastgoedbeleid. De ontwikkelingen in de zorgsector en de gevolgen van de systeemwijziging komen aan bod om de context van dit onderzoek goed te kunnen begrijpen. Om adequaat vastgoedkeuzes te kunnen maken moeten zorgorganisaties meer besef krijgen van de waarde die door middel van vastgoed gecreëerd kan worden. Feitelijk is dat één van de basisproblemen. Uit de praktijk blijkt namelijk dat de wijze waarop zorgorganisaties reageren op dit speelveld sterk per organisatie verschilt.

In zijn algemeenheid is de conclusie dat er nog veel winst valt te halen voor zorgorganisaties door bewust(er) met hun ondernemingsstrategie om te gaan en in het verlengde daarvan met hun vastgoed. Deze conclusie werd tijdens het deskundigenpanel onderschreven.

De stap van probleeminventarisatie en -analyse werd tot slot compleet gemaakt door praktijkcases in het onderzoek te betrekken. Het gaf de mogelijkheid om de bevindingen tot nu toe te toetsen en de cases gaven weer meer inzicht in de dynamiek van het speelveld en de wijze waarop deze organisaties door vastgoed(afspraken) extra waarde aan hun onderneming toevoegden. Bij de selectie van cases is dan ook vooral gezocht naar zorgorganisaties die al een goed besef hebben dat met vastgoed waarde aan de onderneming kan worden toegevoegd, meer dan uitsluitend financiële toegevoegde waarden.

Hoewel de fase van de probleeminventarisatie en -analyse geen doel op zich was in dit onderzoek en het onderzoek dus niet zo was ingericht om hier definitieve conclusies uit te kunnen trekken, is er op basis van deze inventarisatie en analyse wel een aantal conclusies die volgens de onderzoeker aannemelijk zijn gemaakt:

a. De zorg bevindt zich in een zeer dynamisch krachtenveld (zie ook het door de onderzoeker opgestelde overzicht in bijlage 9.3).
b. De systeemwijziging is een belangrijke drijfveer dat zorgorganisaties genoodzaakt zijn een heldere ondernemingsstrategie en vastgoedkeuzes te maken.
c. Om deze keuzes te kunnen maken moeten zorgorganisaties besef hebben van de waarde die door middel van vastgoed gecreëerd kan worden. Uit het onderzoek blijkt dat er een sterke relatie ligt tussen de concurrentie- c.q. klantwaardestrategie van de organisatie en de wijze waarop het vastgoed ingevuld wordt.
d. Op dit moment is dat besef nog onvoldoende aanwezig:
    - allereerst omdat er nog geen literatuur was over zorgvastgoed in de care en de wijze waarop door vastgoed extra waarde aan een onderneming kan worden toegevoegd (anders dan financieel/technische waarden);
    - maar ook doordat zorgorganisaties jarenlang binnen een systeem van aanbodsturing hebben gewerkt en ondernemerschap daar geen onderdeel van uitmaakte. Partijen hebben nooit op die manier naar het vastgoed behoeven te kijken.

e. Momenteel wordt dan ook nog onvoldoende rendement uit transacties gehaald (en wordt vaak te eenzijdig rekening gehouden met uitsluitend het financiële rendement).
f. Hoewel dit onderzoek geen uitspraak doet welke vastgoedstrategie (huur, koop, lease, et cetera) het beste is, is in ieder geval aannemelijk gemaakt dat bij sale & leaseback extra waarde aan de onderneming kan worden toegevoegd door met de overnemende partij goede aanvullende vastgoed(gerelateerde) afspraken te maken.

Deelresultaat 2: oplossingsrichting

In deelresultaat 2 stond het ontwerp van het implementatieondersteunend instrument 'sale & leaseback zorgvastgoed' centraal. Uitgangspunten bij het opstellen van de checklist waren:

1. Aandacht voor het strategieformuleringsproces als vertrekpunt voor de keuzes op vastgoedgebied. Tactische zaken kunnen immers niet uitgewerkt worden als er geen strategisch beleid is. De checklist moet bijdragen aan de consistentie in besluitvorming.
2. Het uitwerken hoe de strategie van sale & leaseback van vastgoed optimaal kan worden ingericht zodat de strategie zo goed mogelijk uit de verf komt. Het denken in hoe extra waarde aan een onderneming kan worden toegekend is daarbij een belangrijk vertrekpunt.
3. Om de uitwerking zo concreet mogelijk en dus bruikbaar voor zorgorganisaties te maken, is steeds de vertaalslag gemaakt van algemene organisatiebegrippen naar wat dit concreet kan betekenen voor zorgorganisaties in de caresector.

De gehele checklist is terug te vinden in hoofdstuk 6. Bij het opstellen van de checklist is onderzocht welke bestaande literatuur relevant is. Ook heeft de onderzoeker zelf een aantal modellen (door)ontwikkeld die ondersteunend zijn bij de implementatie van een sale & leaseback-constructie. Nieuwe modellen zijn zoal:

a. Het algemene waardecreatiemodel, toepasbaar bij de strategieformulering en de implementatie van alle (vastgoed)strategieën. Deze is door de onderzoeker ontwikkeld als kapstok voor de te ontwikkelen checklist (tabel 6.1).
b. Het FKT-model van Abell dat waardevol is om de klantwaardestrategie te bepalen, is bewerkt en concreet vertaald naar de context van zorgorganisatie in de caresector (figuur 6.3).
c. De specifieke checklist 'waardecreatiemodel sale & leaseback zorgvastgoed' is gebaseerd op de invalshoeken van de Balanced Score Card (BSC) en is concreet vertaald naar waarden die van belang kunnen zijn bij het verder invulling geven van een sale & leaseback-transactie van zorgvastgoed in de caresector (tabel 6.2).
d. De checklist 'toekomstige vastgoedpartner bij sale & leaseback van zorgvastgoed' (tabel 6.3) is wederom vanuit de vier invalshoeken van BSC opgesteld. Deze biedt zorgorganisaties een handreiking om te bepalen welke criteria zij-

zelf belangrijk vinden met betrekking tot hun toekomstige samenwerkingspartner en kan stimuleren hierover zorgvuldig na te denken.

e. De checklist 'organistie-ontwerp bij sale & leaseback van zorgvastgoed'. Aan de basis ligt het 7S-model van voormalig McKinsey medewerkers en deze is concreet vertaald naar de mogelijke consequenties van sale & leaseback van zorgvastgoed voor het organisatieontwerp van de organisatie (tabel 6.4).
f. Samenvatting van de ingrediënten die aan bod komen bij de checklist 'sale & leaseback van zorgvastgoed' (figuur 6.2).

Geconcludeerd kan worden dat de meeste door de onderzoeker (door)ontwikkelde modellen overwegend betrekking hebben op het proces van strategieformulering en het organisatieontwerp. Bij de invulling van de financiële, fiscale en juridische aspecten is vooral voortgeborduurd op reeds bestaande informatie en zijn die zaken geselecteerd die een directe relatie hebben met sale & leaseback en/of het aangaan van een duurzame samenwerkingsrelatie met een vastgoedpartij die het vastgoed overneemt.

De checklist is zo compleet mogelijk uitgewerkt, echter niet limitatief. Net zoals alle ontwikkelde modellen kan het gebruikt worden als een handreiking. Het blijft belangrijk dat zorgorganisaties voor zichzelf bepalen of mogelijk andere zaken in hun situatie nog van belang zijn.

Met het opstellen van deze checklist is tegemoetgekomen aan het beoogde resultaat van het onderzoek.

Het ontwikkelen van een implementatieondersteunend instrument (checklist) dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale & leaseback-constructie.

7.3 Methodologische discussie en reflectie

Elke onderzoeksaanpak brengt bepaalde methodische problemen of beperkingen met zich mee. Het is goed bij het lezen van de conclusies hiermee rekening te houden. Het kan gevolgen hebben voor hoe bepaalde zaken geïnterpreteerd moeten/kunnen worden.

Ontwerpgericht onderzoek zoekt niet primair naar conclusies

Aangezien er empirisch nog weinig bekend is over strategisch en tactisch vastgoedmanagement bij zorgorganisaties, is het onderzoek beschrijvend en explorerend. Het doel van het onderzoek is ontwerpgericht. Daarom is dit onderzoek er niet primair op gericht om conclusies te kunnen trekken en/of 'één waarheid' te achterhalen. Ondanks deze nuancering is het goed zicht te hebben op mogelijk andere beperkingen.

Invloed van de onderzoeker

Eén van de beperkingen van een explorerend beschrijvend onderzoek is dat de invloed van de onderzoeker niet uitgesloten kan worden. De opzet van het onderzoek maakt dat de onderzoeker altijd vanuit een bepaalde bril naar een situatie kijkt (scope van het onderzoek). Zo is het mogelijk dat alleen al door het stellen van vragen, bepaalde uitspraken gedaan worden. Andersom geldt ook dat door te vragen naar mogelijke 'toegevoegde waarden' deze expliciet en bespreekbaar worden. De invloed van de onderzoeker is zoveel mogelijk tot een minimum beperkt doordat de resultaten zijn besproken met een deskundigenpanel.

Beperkt aantal onderzoekseenheden

Het aantal onderzoekseenheden dat bij dit onderzoek betrokken is geweest is beperkt. De zeven respondenten die het 'sectorbrede' perspectief vertegenwoordigden kunnen niet als representatief worden beschouwd. Aan de andere kant bevestigt zowel de literatuurstudie en de bijeenkomst met het deskundigenpanel dat veel zorgorganisaties nog terughoudend zijn in het vormgeven van hun strategisch vastgoedbeleid en dat de meeste sale & leaseback-transacties vaak nog te eenzijdig vanuit alleen het financieel perspectief worden benaderd.

Ook geldt dat door een beperkt aantal cases het niet mogelijk is generaliserende uitspraken te doen over alle zorgorganisaties in Nederland. Temeer omdat de cases juist zijn geselecteerd vanwege hun (meer dan gemiddelde) proactieve houding op het gebied van vastgoedbeleid en zij reeds ervaring hebben met sale & leaseback van vastgoed.

Doe eerst de goede dingen, doe ze dan goed

Hoewel de primaire focus van het onderzoek ingaat op de grenszone tussen het strategische en tactische niveau, blijft het maken van afgewogen strategische keuzes het belangrijkste vertrekpunt voor de verdere tactische invulling van die strategie. Bij het 'lezen' van het implementatie ondersteunend instrument dient dat continu in ogenschouw te worden genomen.

Benodigde deskundigheid van de lezer

De resultaten uit dit onderzoek kennen een hoge mate van informatiedichtheid en het onderzoek bevat (ondanks het begrijpelijk te hebben verwoord) vakjargon en veel technische (soms droge) informatie. De volledigheid van het onderzoek en de checklist kunnen de beperking met zich meebrengen dat het vooral geschikt is voor deskundigen (deskundigen op het vlak van strategisch vastgoedmanagement met kennis in de zorgsector). Dat neemt niet weg dat het onderzoek veel basisinformatie aanreikt die relevant is bij strategisch vastgoedmanagement in de zorg. Het doel van de onderzoeker is niet dat een ieder alles volledig begrijpt of beheerst, wel dat zorgorganisaties en andere professionals weten voor welke opgave de zorgsector staat met haar vast-

goed en van (mogelijk) onbewuste onbekwaamheid te werken naar bewuste bekwaamheid.

7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de onderzoeksresultaten en de hierboven beschreven methodologische beperkingen, worden de volgende aanbevelingen gedaan.

- Het onderzoek tot nu toe was kwalitatief van aard. De resultaten zijn een deel gevalideerd door deze voor te leggen aan het deskundigenpanel. Echte validatie ontstaat daarentegen pas als een vervolgonderzoek aantoont dat zorgorganisaties, die met deze checklist hebben gewerkt, na enige tijd beter blijken te presteren dan diegenen die hier niet mee werken. De Vries (2007:325) geeft echter aan dat de relatie tussen vastgoed en prestaties gecompliceerd zijn. Gezien de vele variabelen die bij het presteren van organisaties een rol spelen is het de vraag in hoeverre deze vorm van validatie mogelijk is. Dat sluit niet uit dat het huidige resultaat van het onderzoek nog een verdiepingsslag kan maken:
  - bijvoorbeeld door het toetsen welke elementen van de checklist door zorgorganisaties als belangrijk worden gevonden en koppelen aan verschillende concurrentiestrategieën;
  - of door de aanvulling van het huidige onderzoek met een meer kwantitatieve benadering. Nadeel op dit moment is echter dat uitgebreid statistisch onderzoek (nog) niet mogelijk is in verband met ontbrekende data.
- Er zijn tal van strategieën mogelijk om het vastgoed te positioneren. In deze studie is de strategische optie 'sale & leaseback van zorgvastgoed' het vertrekpunt geweest. Gezien het grote belang om bij vastgoed de juiste strategische keuze te maken is het aan te bevelen inzichtelijk te maken welke vastgoedstrategie in welke situatie het meest adequaat zou zijn (afwegingsmodel vastgoedstrategieën). Er zou een verdiepingsslag gemaakt kunnen worden op het reeds bestaande onderzoek van Ensing (2006).
- In dit onderzoek is dus één van de strategische opties (namelijk sale & leaseback van zorgvastgoed) volledig uitgewerkt met de consequenties die dat met zich meebrengt op tactisch niveau en de keuzes die daarin nog gemaakt moeten worden. Het is aan te bevelen deze zelfde exercitie te doen voor één of meerdere van de andere vastgoedstrategieën. Op dat moment ontstaat namelijk een completer beeld van de strategieën en de consequenties die de strategieën met zich meebrengen. Een completer beeld van deze consequenties krijgen is mede van belang om de juiste strategische keuze te kunnen maken.
- Ook een onderzoek naar de taxatie van vastgoed zou nieuwe invalshoeken kunnen bieden. Dit onderwerp is weliswaar wat afwijkend in vergelijking met de andere onderwerpen, tegelijk kan het wel nieuw licht werpen op een aantal zaken die te maken hebben met waardebepaling. En op dit moment is dit onderwerp nog een onontgonnen gebied.

· Tot slot is meermalen tijdens het onderzoek het belang van een goede samenwerking naar voren gekomen. Er werd gesproken over 'een klik' die aanwezig moet zijn. In de termen van het 7S-model zou het hier voor een deel ook gaan over de rol van significante gemeenschappelijke waarden. Het is de moeite waard om bij een vervolgonderzoek op zoek te gaan naar de criteria die bepalend zijn voor het doen slagen van een samenwerking. Ook is het dan wenselijk dat er aandacht is voor mogelijke wisselingen van de wacht (van bestuurders van samenwerkingspartijen). Hoe wordt geborgd dat ook 'de klik' en/of gemeenschappelijke visie blijft voortbestaan na vertrek van één van de bestuurders.

7.5 Samenvatting

Een deskundigenpanel heeft de resultaten van het onderzoek getoetst. Behalve enkele aanvullingen vonden de deskundigen de checklist compleet en goed bruikbaar.

Eén algemene conclusie die uit de probleemanalyse van het onderzoek naar voren is gekomen is dat de zorgsector zich in een zeer dynamisch krachtenveld bevindt. Op dit moment is het besef van de waarde die door middel van vastgoed gecreëerd kan worden nog onvoldoende aanwezig. Momenteel wordt dan ook nog onvoldoende rendement uit sale & leaseback-transacties gehaald. De manier waarop dat mogelijk is, is terug te vinden in de ontwikkelde checklist. Bij het opstellen van de checklist heeft de onderzoeker zelf een zestal modellen ontwikkeld die ondersteunend zijn bij de implementatie van een sale & leaseback-constructie in de zorg.

Elke onderzoeksaanpak brengt bepaalde methodische beperkingen met zich mee wat gevolgen kan hebben voor hoe bepaalde zaken geïnterpreteerd kunnen worden. Hoewel het hier primair ging om een kwalitatief onderzoek is het desondanks goed te beseffen dat de invloed van de onderzoeker niet uit te sluiten is, er een beperkt aantal onderzoekseenheden en cases bij het onderzoek zijn betrokken en dat het lezen van de onderzoeksresultaten al enige deskundigheid behoeft van de lezer. En hoewel de primaire focus van het onderzoek ingaat op de grenszone tussen het strategische en tactische niveau, blijft het maken van afgewogen strategische keuzes het belangrijkste vertrekpunt voor de verdere tactische invulling van die strategie.

Tot slot is een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Vervolgonderzoek zou logischerwijs voort kunnen borduren op de in dit onderzoek behaalde resultaten of juist kunnen ingaan op zaken waarop in dit onderzoek bewust niet nader is ingegaan. Eén van de zaken waar überhaupt nog weinig over is geschreven, is de zogenoemde 'klik' die er aanwezig moet zijn tussen partijen die een duurzame relatie met elkaar willen aangaan. Bij een vervolgonderzoek zou men op zoek kunnen gaan naar de criteria die bepalend zijn voor het doen slagen van een samenwerking. Ook is het dan wenselijk dat er aandacht is voor mogelijke wisselingen van de wacht (van bestuurders van samenwerkingspartijen). Hoe wordt geborgd dat ook 'de klik' en/of gemeenschappelijke visie blijft voortbestaan na vertrek van één van de bestuurders.

8. EPILOOG

(Zorg)vastgoed is meer dan dat het een bijdrage levert aan de doelstellingen van een onderneming. Vastgoed is emotie en zeker voor de zorgklanten bij wie het om hun (t)huis gaat.

Echter ook bij zorgorganisaties zelf gaat het bij het vastgoed vaak om emotie. Dat blijkt uit de verhitte discussies die soms ontstaan als wordt nagedacht over de gewenste eigendomsverhouding van het zorgvastgoed.

Onafhankelijk van welke keuze een zorgorganisatie maakt ten aanzien van haar vastgoed(positie), is er de uitdaging te blijven zoeken op welke wijze het vastgoed extra waarde kan toevoegen aan de onderneming. Uit dit onderzoek is gebleken dat hiervoor veel mogelijkheden ter beschikking staan.

Hoewel in dit onderzoek wordt ingezoomd op de constructie van een sale & lease-back, hoop ik dat de manier van denken over 'toegevoegde waarden' die met vastgoed kunnen worden gerealiseerd, ook anderen inspireert om breder naar de mogelijkheden van het vastgoed te kijken.

9. BIJLAGE

9.1 Bronnen en geraadpleegde literatuur

- Abell, D.F. (1998), *Defining the business, the starting point of strategic planning*, link: http://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_nl.html.
- Actiz (2008), http://www.actiz.nl/actueel/nieuws-van-actiz/216 *stagnerende extramuralisering* (website bezocht d.d. 15 oktober 2008).
- Aedesnet (2003), *Rechtsvormen en aspecten*, 19 maart 2003.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M. (2005) *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Beets, ing. E.J. (2007), Health care fund, een *onderzoek naar de haalbaarheid van het oprichten van een Health Care vastgoedfonds*, Den Haag, september 2007.
- Bellers MPM MBA, drs. H.J. (2008), *Raamwerk risicomanagement bouwprojecten zorginstellingen*.
- Brigham, E.F. en Capenski, L.C. en Ehrhardt M.C. (1999), Financial Management: theory and practice, Orlando: The Dryden Press.
- Brueggeman, W.B. en Fisher, J.D. (2001). *Real Estate Finance and Investments*. 11th Edition, New York, NY: McGraw Hill.
- Brueggeman W.B. en Fisher J.D. (2005), *Real Estate Finance and Investments*, New York: McGraw-Hill.
- Buijssen, E.J.P. (2001), *Corporate real estate: shareholder value of noodzakelijk kwaad*. Amsterdam: SBV.
- Buijssen, E.J.P. (2002), *Rendement en risico bij corporate real estate*. Real Estate Magazine, 2002–21.
- Buijssen en Krumm (2002), *Opteren voor toegevoegde waarde*. *Real Estate Magazine*, 5 (22).
- Burgelijk Wetboek Boek 7 (2006), versie geldig vanaf 1-3-2006. *Artikel 17, lid 2*, Sdu Uitgevers, Den Haag.
- College Bouw Zorginstellingen (2005a), *Brief aan de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport d.d. 21 november 2005.*
- College Bouw Zorginstellingen (2005b), *Strategische positie vastgoed, signaleringsrapport*. Utrecht: CBZ.
- College Bouw Zorginstellingen (2006), *Capita selecta bouwkostennota 2006*. Utrecht: CBZ.
- College Sanering (2007), *Toetsingskader onroerende zaken* op grond van artikel 18 WTZi artikel 8.1. Uitvoeringsbesluit WTZi, beleidsregels artikel 4 en 13 WTZi, zoals vastgesteld door de minister van VWS d.d. 9 juli 2007.

- Covey, R.C. (1989), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, 33e druk, november 2005.
- Dam, N. van en Marcus, J. (2005), *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, vijfde druk Wolters-Noordhoff Groningen/Houten.
- Devaney, S. en Lizieri, C. (2004), Sale and lease back, asset outsourcing and capital market impacts. *Journal of Corporate Real Estate*, 6 (2).
- Dewulf, G. en Krumm, P. en De Jonge, H. (2000), *Successful Corporate Real Estate strategies.* Nieuwegein ARKO Publisher.
- Ensing, J. (2006), *Zorgwooncorporatie, voor een optimaal vastgoedbeleid voor zorginstellingen?*
- Epe, P. en Koetzier, W. (2002), *Jaarverslaggeving.* 3e Druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Evers, P. e.a. (2007), *10 jaar PPS in de Engelse gezondheidszorg*.
- Fritzsche, C. en Hoepel, H. en Kaper, L. en Ommeren, A. van (2004), *Huisvesting is strategisch goed. Wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen*. Zeist: A-D druk.
- Halter, E. en Willems, B., beide werkzaam bij DTZ Zadelhoff (2008), Taxeren in het nieuwe millenium, Sylabus MRE 2006-2008. Eindhoven: MRE.
- Have, G.G.M. ten (2007). *Taxatieleer vastgoed 1*, Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, 4e druk.
- Haynes, B. en Matzdorf, F. en Nunnington, N. en Ogunmakin C, Pinder, J. en Price I. (2000), *Does property benefit occupiers?* An evaluation of the literature, www.occupier.org report number 1, oktober.
- Hermon, ir. Nikaj L. (2005), *Financiering van Corporate Real Estate, gestructureerd vastgoedfinancieringsbeleid of een sluitpost van de begroting*. Masterproof Amsterdam School of Real Estate, MRE 2003-2005.
- Hooggerechtshof Den Bosch (2006), LJN: *AV2394, Gerechtshof 's-Hertogenbosch, C0500024*, publicatie 23 02
- http://zoeken.rechtspraak.nl/resultpage.aspx?snelzoeken=true&searchtype=ljn&ljn=AV2394&u_ljn=AV2394 (website bezocht d.d. 15-10-2008).
- Jeurissen, P. (2006), *Lusten en lasten van vrije investeringselectie, uitdagingen voor het management van zorginstellingen*. In: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg, Strategisch vastgoed beheer in de zorgsector, economische en juridische aspecten. Zoetermeer: RVZ.
- Jonge, H. de (2002), *De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management*. Real Estate Magazine. 5:22.
- Jonge, ir. H. de, *De businesscase van een huisvestingsproject*, Facility management, editie augustus 2004.
- Jonge, prof. ir. H. de en Arkesteijn MBA, ir. M.H. e.a. (2008), Samenvatting van *Corporate Real Estate Management, designing an accommodation strategy*, toegelicht tijdens een les van de MRE Eindhoven op 10 januari 2008.

- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2000), *Having trouble with your strategy? Then map it.* Harvard Business Review, september/october.
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2004), *Strategie in kaart gebrach*t. Amsterdam: Business Contact.
- Keeris, prof. W.G. (2001), *Vastgoedbeheer Lexicon*, Wolters Noordhof.
- Kets, J. en Crassee, R. (2004), *Maatwerk nodig voor vastgoedbehoefte ondernemingen*, Amsterdam: ASRE Research Publications.
- Keuning, dr. D. en Eppink dr. D.J. (1996), *Management en organisatie, theorie en toepassing*, 6e druk 1996.
- Kopgroep, de (2008), *Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed*, handreiking voor het vaststellen van de huurprijs van maatschappelijk vastgoed.
- Krzysko, G. en C. Marciniak (2001). *Optimising real estate financing*. Journal of Corporate Real Estate, volume 3, no. 3.
- Lindholm, A.L. en Gibler, K.M. Gibler en Leväinen, K. (2006), *Modelling the Value Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm*, Journal of Real Estate Research.
- Mac Gilliavry drs. D.D.G (2006), *Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten*, afstudeeronderzoek ASRE MsRE-thesis.
- Meerwijk, van M. en Scheffer (2005), *Toegevoegde Waarde van sale-lease back: ondersteuning bij de besluitvorming*, Corporate Real Estate management.
- Menagé, mr. E.T.J. (2007), *De samenwerking tussen woningcorporatie en zorginstelling in het perspectief van de kapitaallastenbrief.*
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005a), *Transparante en integrale tarieven in de gezondheidszorg*. Tweede kamer 2004-2005, 27659, nr. 52.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005b). *Uitvoeringsbesluit WTZi*. Staatsblad 2005 575.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2006), *Beleidsregels ex artikel 4 Wet Toelating Zorginstellingen*. Staatscourant 30 januari 2006.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2007a), *Invoering zorgzwaartebekostiging, plan van aanpak 2007-2008*; *versie 2.0 28 maart 2007*. Tweede kamer 2006-2007 26 631, nr. 207.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2007b), *Met zorg ondernemen.* Tweede Kamer, vergaderjaar 2006–2007, 27 659 en 29 248, nr. 84, 's-Gravenhage: Sdu uitgevers.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2008), http://www.minvws.nl/dossiers/*zorgzwaartebekostiging/zorgzwaartepakket* d.d. 10 september 2008.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2008). De brief *'Toekomst AWBZ'* d.d. 13 juni 2008 (TK 2007–2008, 30 597, nr. 15).
- Ministerie van VROM, rijksgebouwendienst (2007), *geïntegreerde contractvorming, een introductie*. Bron: pps-kennismanagement@minvrom.nl.

- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.
- Nauta J. (2006), *Zorginstellingen krijgen volledige verantwoordelijkheid voor huisvestingslasten*. Zorg en Ondernemen, april 2006, nr. 3, p. 20-21.
- Nieuwegein gemeente (2005), *Plan van aanpak Nieuw gemeentehuis.*
- Olde Bijvank. H.M. en Ensing. J. (2007), *Wat is het optimale vastgoedbeleid?;* VDZ Magazine, vol.1 jaargang 29, 2007.
- Olthoff-van Paassen, J. (2006), *Bouwen aan waarde*, een kwalitatief onderzoek naar de toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed.
- Pascale en Athos (1981), *'The art of Japanese management'*, Bron: http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2007/12/zeven-s-model-v.html.
- PriceWaterhouseCoopers (2006), *Corporate finance, rentelasten en integrale bedrijfsvoering van zorginstellingen*. In: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg, Dossier management van vastgoed in de zorgsector. Zoetermeer: RVZ.
- Prismant (2006), *Financiële statistieken; algemene ziekenhuizen*. Utrecht: Prismat.
- Project!mpuls (2006), verslag 4 d.d. 25-4-2006 over *koppelbeding*. Bron: http://www.kcwz.nl/bijeenkomsten/projectimpuls200603_verslag4.
- PropertyNL (2002). Afstoten eigen vastgoed neemt in Europa spectaculair toe. *PropertyNL Courant*, 2 (6), 11.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2006a), *Strategisch vastgoedbeheer in de zorgsector*. Zoetermeer: RVZ.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2006b). *Management van vastgoed in de zorgsector*. Zoetermeer: RVZ.
- *Rademaker, G.H. (2003), Fiscaal (on)vriendelijk slopen (het begrip 'bouwterrein' in de BTW*, MBB, februari 2003 (nummer 2).
- Rodriguez, M. en Sirmans, C.F. (1996). Managing Corporate Real Estate: Evidence from the Capital Markets. *Journal of Real Estate Literature*, 4 (1).
- Rodriguez, M. en Sirmans, C.F. (1998), *Effects of Corporate Real Estate Decisions on Company Values. Corporate Real Estate Executive*, 13 (6).
- Rötscheid MFE. R. en Diepstraten drs P. (2007), *Zorgvastgoed in de toekomst*, vastgoed fiscaal en civiel.
- Roulac, S.E. (1998). Comment: Does corporate property matter?! *Journal of Corporate Real Estate*, 1 (2).
- Rouse, R. (2004) *Measuring value or only cost*, the need for new valuation methods, Designing Better Buildings, S. Macmillan, E&FN Spon, London.
- Rovers, M. en Velden M. van der (2006), *Zorginstellingen en woningcorporaties als natuurlijke partner*, bron: http://www.aef.nl/media/pdf/corporaties_zorg.pdf.
- Rutherford, R.C. (1990). *Empirical Evidence on Shareholder Value and the Sale-Lease back of Corporate Real Estate.* Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association, 18 (4).
- Segers, J. en Hutjes, J. (1999), *De gevalsstudie*. Uit: Segers, J., *Methoden voor de Maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.

- Singelenberg, J.P.J. (2005), *Wonen en zorg, scheiden of integreren, twintig jaar worstelen met een weerbarstig dossier*. Geraadpleegd 16 juli 2008, Aedes Arcares p. 11. Kenniscentrum Wonen en Zorg: http://www.kcwz.nl/doc/trends/Wonen%20en%20zorg%20scheiden%20of%20integreren_%20jan%2005.pdf.
- Slovin, M.B. en Sushka, M.E. en Polonchek, J.E. (1990), *Corporate Sale-and-Lease back and Shareholder Wealth. Journal of Finance*, 45 (1), 289-299.
- Sociaal Economische Raad, adviesrapport (2008), '*Langdurige zorg verzekerd, over de toekomst van de AWBZ'*.
- Steenbeek, O.W. en Vliet, M.A. van (2000). Waarde en prijs van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 74 (11), 509-518.
- Strien, van (1978, p. 194; 1986, p. 7 e.v.).
- Toorman, J.C. mr. (2007). *Koop/verkoop onroerende zaken*, reader Eindhoven MRE, juni 2007.
- Treacy, M. en Wiersema, F. (1995), *The discipline of marketleaders; choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Basic Books.
- Trundle, M.B. (2004), *Capturing hidden value for your shareholders*. Journal of Corporate Real Estate, volume 7, nummer 1, 2005.
- Yin, Robert K. (1994), case study research; design and methods, SAGE Publications, London.
- Verweij M. en F. Bisschop (2006). *Ingrijpende systeemwijziging voor financiering van zorgvastgoed*. ZM-magazine, januari 2006.
- Voordt, D.J.M. van der (2004), *Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces*, Journal of Corporate Real Estate, vol. 6:2.
- Vries, J.C de (2002a), *Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming* (1), Facility Management Magazine, vol. 15, afl. 104.
- Vries, J.C. de (2002b), *Het effect van huisvesting op de resultaten van de onderneming* (2): Vastgoed werkt. Facility Management Magazine, 15 (105).
- Vries, J.C. de (2007), *Presteren door vastgoed, onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen.*
- http://nl.wikipedia.org/wiki/*Bedrijfskunde* (definitie bedrijfskunde d.d. 28 september 2008).
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Espria) (samenwerking *corporatie en zorg Espira* d.d. 20 oktober 2008).
- Wollaert, dr. M. (2008) Uit: reader MRE Eindhoven, *Module Marketing en kwaliteitszorg, sessie 1: inleiding vastgoedmarketing*.
- Zadelhoff, van J.H. (2004), *Vastgoedleasing, regels en restwaarde*, Amsterdam MRE.

9.2 Definities

Aanbieders van zorg c.q. zorgaanbieders	Instellingen en beroepsbeoefenaren die zorg en/of hulpverlening leveren.
Acceptatieplicht	Wettelijke plicht van alle zorgverzekeraars om iedereen tegen dezelfde voorwaarden te accepteren voor de basisverzekering, ongeacht geslacht, leeftijd of gezondheid.
Assetmanagement	Het professionele beheer van vermogens van particulieren en instituten gericht op het realiseren van een optimaal beleggingsresultaat.
Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)	Wettelijke verzekering voor zorg en begeleiding bij langdurige ziekte, handicap of ouderdom; via de AWBZ worden de kosten vergoed die niet worden gedekt door de basisverzekering of aanvullende ziektekostenverzekeringen.
Bedrijfswaarde	Eén van de manieren om de waarde van het bezit te bepalen. De bedrijfswaarde gaat uit van de contante waarde van het vastgoed. Dit betekent bijvoorbeeld dat huuropbrengsten die in de toekomst waarschijnlijk zullen plaatsvinden, meetellen in de bedrijfswaarde. Hierop dient wel een correctie te worden uitgevoerd: zo dienen de onderhoudsuitgaven hiervan te worden afgetrokken en dient er rekening te worden gehouden met het feit dat het geld pas in de toekomst naar de vastgoedeigenaar toekomt. De feitelijke waarde (contante waarde) hiervan is altijd lager.
Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)	Hierin is door het ministerie van VROM aangegeven welke regels gelden voor het functioneren van woningcorporaties.
Boekwaarde	Eén van de manieren om de waarde van het bezit te bepalen. De waarde waarvoor het gewaardeerde (vastgoed) in de boeken staat. Deze is veelal bepaald op basis van de aanschafwaarde (bouwkosten/stichtingskosten) verminderd met de afschrijving.
Boekwaardeprobleem	De boekwaarde van het zorgvastgoed ontstaat als de waarde in de boeken hoger is dan de (reële) bedrijfswaarde of marktwaarde.
Boekwinst	Het komt voor dat ondanks negatieve boekwaarde van het pand de waarde van de grond dusdanig hoog is dat er een boekwinst gegenereerd wordt. Met de winst wordt in eerste instantie het restant van de boekwaarde afgelost. Het deel wat nu nog overblijft, is de daadwer-

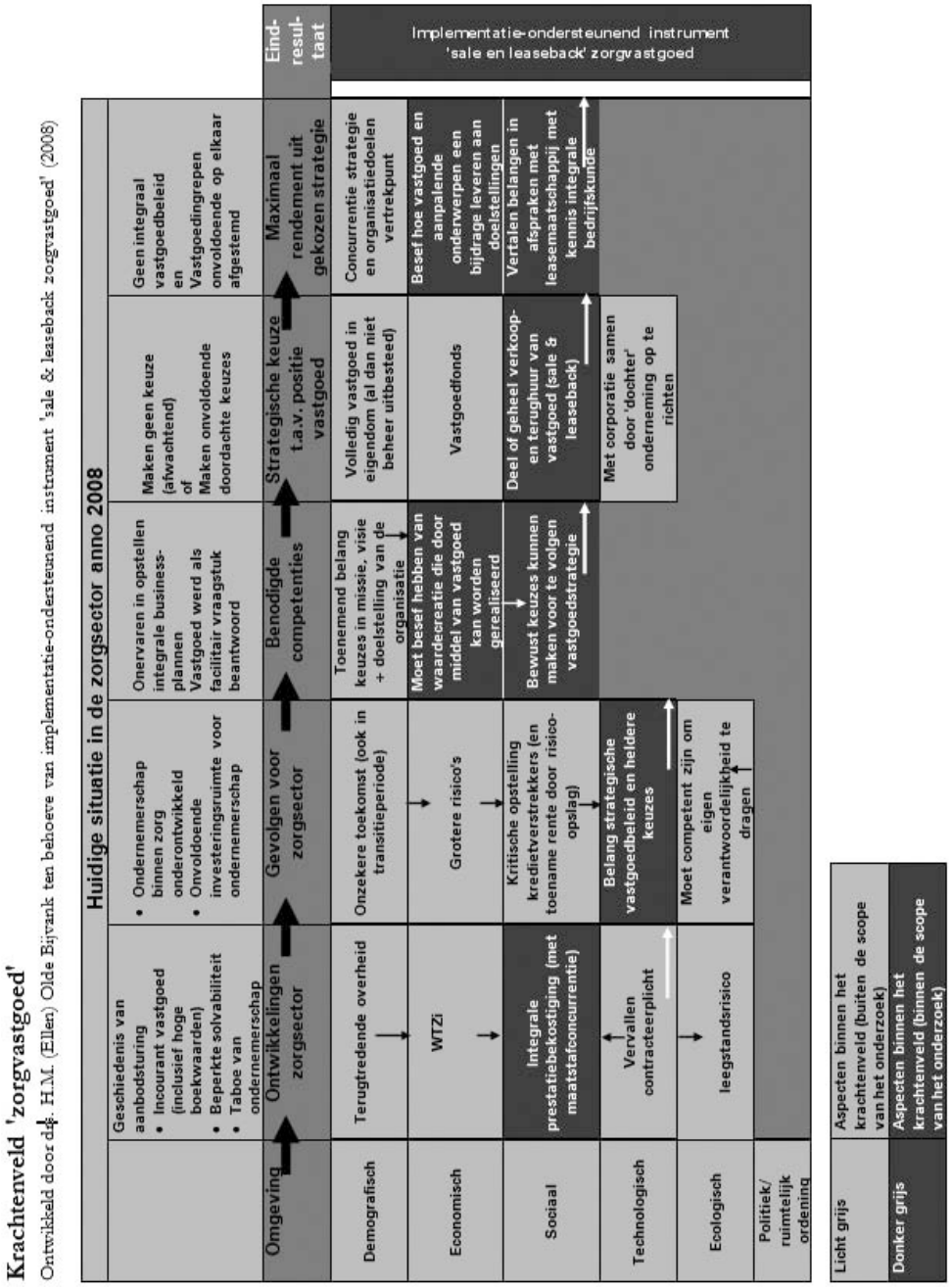
	kelijke boekwinst.
College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen (CBZ)	Een zelfstandig bestuursorgaan van het ministerie van VWS dat met de komst van de WTZi op termijn vervalt. De primaire taak is het verlenen van bouwvergunningen voor aanvragen waarbij er sprake is van een omvang van groter dan 50 wooneenheden.
College Sanering	Een zelfstandig bestuursorgaan van het ministerie van VWS die bij sanering en vervreemding van zorgvastgoed in actie komt.
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde.
Care(-sector)	Een deel van de zorg(sector) waarin de langdurige zorg wordt geleverd, te onderscheiden in de sectoren voor gehandicaptenzorg, verpleeg- en verzorgingshuiszorg, thuiszorg en hulpmiddelen.
Centraal Indicatieorgaan Zorg (CIZ)	Het CIZ beoordeelt of mensen recht hebben op zorg via de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten).
Contante waarde	Contante waarde is feitelijk de huidige waarde van een bedrag waarover je pas na een bepaalde periode de beschikking hebt. € 100,-. Nu, is te vergelijken (qua koopkracht) met € 104,- over één jaar. Maar die € 100,- over één jaar is te vergelijken met € 96,15 nu.
Corporate Real Estate Management (CREM)	Vastgoed(beheer) ter ondersteuning van het primaire proces.
Corporatie	Woningbouwverenigingen en woningbouwstichtingen; deze maatschappelijke ondernemingen hebben tot taak woningen te verhuren en/of te bouwen in het belang van de volkshuisvesting (passend binnen de juridische basis van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).
Cure(-sector)	Zorg(sector) gericht op herstel; vormen van zorg die ondermeer gezien worden als curatieve zorg zijn huisartsenzorg, medisch-specialistische zorg, ziekenhuiszorg en bepaalde onderdelen van de geestelijke gezondheidszorg.
Domotica	Woonhuistechnologie. Elektronische voorzieningen die woningen comfortabeler en/of veiliger maken. Domotica kan het proces van de zorgverlening ondersteunen.
Extramuraal	Buiten de muren van de instelling plaatsvindend; formeel betekent het dat de financiering van de zorg en het verblijf gescheiden zijn (niet automatisch aan elkaar gekoppeld). Dus in principe ook een andere zorgaan-

	bieder die zorg kan leveren.
Financial lease	Niet opzegbaar huurcontract voor langere tijd, waarbij de huurder verantwoordelijk is voor onderhoud en andere bijkomende kosten van het object.
Flexibel bouwen	Bij de bouw rekening houden met aanpasbaarheid van de woning voor andere doelgroepen, bijvoorbeeld door eenvoudige wanden te kunnen verwijderen, te kunnen aanbouwen, et cetera.
Functionele aanpassing	Aanpassing van vastgoed als gevolg van afgenomen functionaliteit ervan. Dit is anders dan aanpassing vanwege economische veroudering. Hierbij is er sprake van waardevermindering als gevolg van afgenomen waardering van de klanten.
Intramuraal	Binnen de muren van een instelling plaatsvindend; verblijf en zorg zijn (financieel en in de uitvoering) aan elkaar gekoppeld.
Klimlening	Lening waarbij aan het begin van de looptijd niet wordt afgelost en de rente niet volledig wordt betaald. Hierdoor stijgt (klimt) de lening aanvankelijk.
Koppelverkoop/verhuur	Een partij dwingt zijn contractpartner (i.c. de huurder) om naast de huurovereenkomst een extra contract aan te gaan (met een derde of met zichzelf).
Leegstandsrisico	Risico dat een deel van de woonzorgvoorzieningen leegstaat en binnen een systeem van prestatiebekostiging heeft dat nadelige consequenties voor de vergoeding van de huisvestingslasten.
Nederlansde Zorgautoriteit (NZa)	De Nederlandse Zorgautoriteit is toezichthouder op alle zorgmarkten in Nederland. De NZa ziet toe op zowel zorgaanbieders als verzekeraars. Eén van de taken is de beheersing van de totale kosten ('macrokosten') via bekostiging van zorgverleners. Het accent in het werk van de NZa verschuift echter van de uitvoering naar het proactief vaststellen van condities voor marktwerking en de handhaving daarvan.
Netto Contante Waarde (NCW)	Bij deze berekeningsmethoden worden alle *kasstromen* die samenhangen met een investeringsproject terug gedisconteerd naar het begin van de gebruiksperiode. De NCW van de investering is het verschil tussen de investeringsgerelateerde inkomen en uitgangen (contant gemaakt naar aanvangsmoment).
Onrendabele top	Het deel van de investeringen dat (vermoedelijk) niet kan worden terugverdiend door de inkomsten van het vastgoed (zoals door het ontvangen van huur).
Operational lease	Een transactie waarbij een onderneming één of

	meerdere vastgoedobjecten aan een leasemaatschappij verkoopt om daarna, als onderdeel van dezelfde overeenkomst, een operationele off-balance-lease aan te gaan voor een bepaalde periode onder specifieke voorwaarden.
Overdrachtsbelasting	Belasting die wordt geheven bij verkrijging van bestaande onroerende zaken.
Portfoliobeleid	Het managen van het geheel aan vastgoed (inclusief planvorming daartoe) om met de beschikbare capaciteit de bedrijfsdoelstellingen maximaal te realiseren.
Prestatiebekostiging	Financieringssysteem dat gebaseerd is op de kosten van de door zorgorganisaties geleverde prestaties (in plaats van op de beschikbare productiecapaciteit).
Primair proces	(beroeps)Activiteiten die nodig zijn voor het bereiken van het doel en de missie van een organisatie.
Real Estate Management (REM)	Vastgoedmanagement dat erop gericht is om zo hoog mogelijk rendement te realiseren middels de (vastgoed) assets.
Sale & leaseback	Een transactie waarbij een onderneming één of meerdere vastgoedobjecten aan een leasemaatschappij verkoopt om daarna, als onderdeel van dezelfde overeenkomst, een operationele off-balance lease aan te gaan voor een bepaalde periode onder specifieke voorwaarden.
Scheiden van wonen en zorg	Het proces waarbij de intramurale zorgvoorziening wordt gescheiden naar de componenten wonen en zorg zodanig dat de cliënt zelf zorg draagt voor het wonen.
Strategisch vastgoedbeleid	Beleid voor activiteiten gebaseerd op een visie, waarbij het vastgoed optimaal dient bij te dragen aan het op korte termijn en lange termijn functioneren van de instelling in overeenstemming met de bedrijfsdoelstellingen.
Toegelaten Instelling (TI)	Een Toegelaten Instelling is een op grond van de Woningwet toegelaten organisatie op het gebied van volkshuisvesting. Voor de TI is de BBSH van toepassing (Besluit Beheer Sociale Huisvesting).
Toegevoegde Waarde	De meerwaarde die door de uitvoering van een handeling aan een product of dienst wordt toegevoegd.
Trekkingsrechten	Binnen de oude wet WZV werd onderscheid gemaakt uit vergunningenbouw en melding. Binnen de meldingen is er onderscheid tussen jaarlijks onderhoud en incidentele instandhoudingsinvesteringen (renovatie). Voor de incidentele instandhoudingsinvesteringen bouwden de instellingen trekkingsrechten op. Op het moment dat

	een instelling instandhoudingsinvesteringen daadwerkelijk realiseert, wordt het investeringsbedrag van de trekkingsrechten afgeboekt en worden de bijbehorende exploitatielasten aan het budget van de instelling toegevoegd.
Vastgoedstrategie	Zie strategisch vastgoedbeleid.
Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ)	Het WFZ is een onafhankelijk instituut dat zorginstellingen de mogelijkheid biedt voordelige leningen af te sluiten. Het WFZ doet dit door geldgevers de betaling van rente en aflossing te garanderen.
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
Wet Maatschappelijke Onderteuning (Wmo)	De Wet Maatschappelijke Ondersteuning maakt gemeenten verantwoordelijk voor maatschappelijke ondersteuning. Dit omvat activiteiten die het mensen mogelijk dient te maken om mee te doen in de samenleving. Een deel van de AWBZ (zoals huishoudelijke zorg) is de afgelopen jaren overgeheveld naar de Wmo.
Wet Toelating Zorginstelling (WTZi)	De WTZi regelt de toelating tot de markt van zorginstellingen; vervangt per 1 januari 2006 de Wet Ziekenhuisvoorzieningen (WZV) en de Tijdelijke Verstrekkingenwet Maatschappelijke Dienstverlening (TVWMD). De WTZi heeft tot doel om geleidelijk meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de zorginstellingen te creëren, door minder overheidsbemoeienis met de capaciteit en de bouw van zorginstellingen.
Woningcorporatie	Zie corporatie.
Wet Ziekenhuis Voorziening (WZV)	Wet Ziekenhuis Voorzieningen, voor de komst van de nieuwe wet WTZi het wettelijk kader voor bouwen in de zorg.
Zorgaanbieders	Zie aanbieders van zorg.
Zorgindicatie	Objectief door het Centraal Indicatie Orgaan Zorg vastgestelde mate en aard van iemands zorgbehoefte.
Zorgzwaartepakket (ZZP)	Standaardbeschrijvingen voor vastgestelde cliëntgroepen met een indicatie voor zorg met verblijf, waarin een beschrijving staat van het cliëntprofiel, een globale omschrijving van het benodigde pakket aan zorg, het aantal benodigde uren zorg, de setting waarin de zorg geleverd wordt en de leveringsvoorwaarde; gebruikt in de zorgzwaartebekostiging om te bepalen hoeveel geld de intramurale instelling voor een cliënt krijgt; de indicatiestelling ZZP's wordt uitgevoerd door het CIZ.

9.3 Krachtenveld rondom het zorgvastgoed



9.4 Verkorte versie checklist 'implementatie sale & leaseback zorgvastgoed'

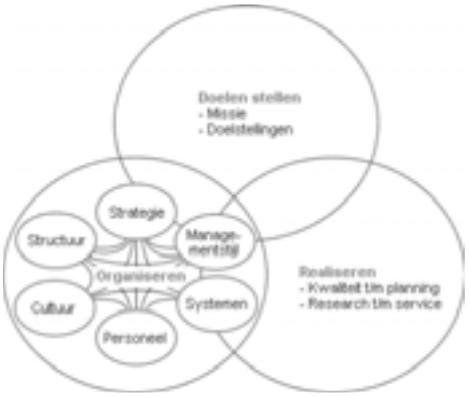
Vastgoed als middel om ondernemingsstrategie te realiseren

Zorgorganisaties kunnen (delen van) vastgoed in eigendom hebben en/of besluiten vastgoed over te dragen. Vanwege het belang dat met vastgoed gemoeid is, zal echter de traditionele huurovereenkomst in de toekomst niet voldoende meer in een behoefte voorzien om de samenwerking tussen een vastgoedeigenaar en een zorgorganisatie gestalte te geven.

Bij overdracht van vastgoed zal er bij de meeste zorgorganisaties de wens zijn om een zekere mate van zeggenschap over het vastgoed te behouden. In de praktijk is het daarom belangrijk belangen zoveel mogelijk gelijk te schakelen en goede aanvullende afspraken op maat te maken. In deze situatie kan een sale & leaseback-constructie voor een zorgorganisatie aantrekkelijk zijn.

Deze checklist is behulpzaam om de sale & leaseback-constructie tot een succes te maken[32]. In deze checklist wordt een inventarisatie gegeven van aandachtspunten en risico's in de verschillende fase van het transactieproces. Door een gestructureerd overzicht te geven van de factoren die bij zo'n transactie de aandacht van het management behoeven, neemt de kans af dat wezenlijke aspecten te weinig aandacht krijgen en/of over het hoofd worden gezien. Bij het aangaan van een sale & leaseback constructie, zijn drie opeenvolgende fasen te onderscheiden:

1. De formulering van de strategie van de organisatie.
2. De vertaling van de strategie in een praktische uitwerking.
3. De realisatie en uitvoering van de plannen.



Het analytisch onderscheiden van deze fasen is van belang omdat keuzen aan het begin van het proces bepalend zijn voor het verdere verloop. Anders gezegd, het DOR-model (Weggeman e.a., 2005) deelt een organisatie in volgens drie fundamentele, iteratieve processen (namelijk Doelen stellen, Organiseren en Realiseren).

- De drie hoofdprocessen beïnvloeden elkaar.

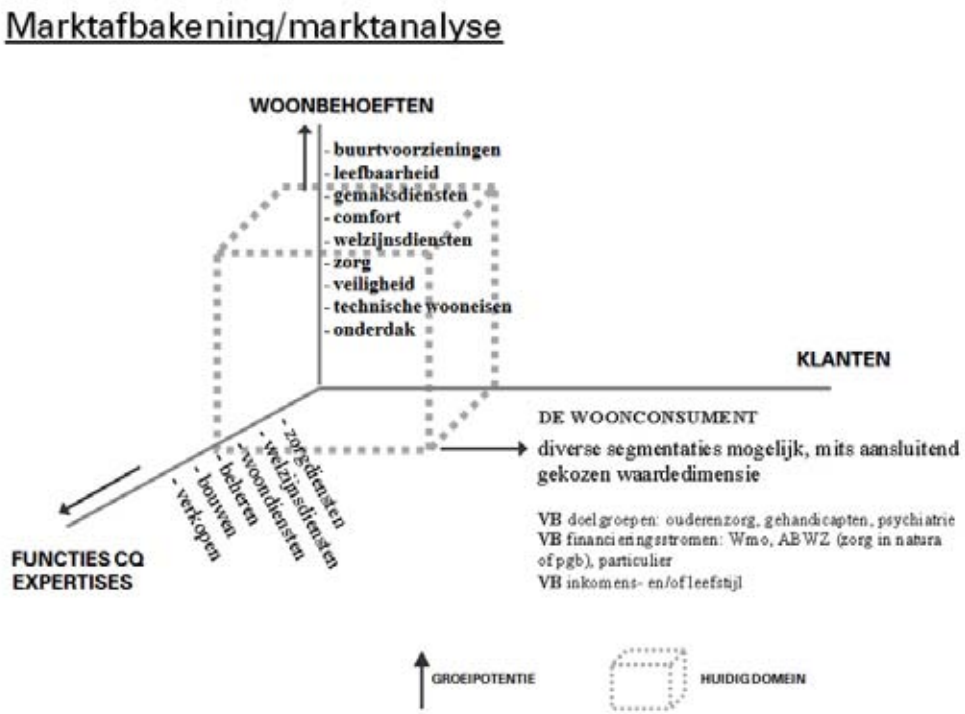
[32] De checklist is uitgewerkt voor de constructie 'sale & leaseback'. Dat neemt niet weg dat de checklist ook aanknopingspunten kan bieden voor organisatie die het vastgoed in eigendom houden of besluiten te huren.

- Het al dan niet bereiken van doelstellingen, leidt tot aanpassing van organisatie of realisatie-inspanningen. Er is daarom nooit sprake van een statische situatie.
- Het model levert daarom geen ideale opzet van een vastgoedmanagementorganisatie, maar vormt een analysemiddel waarmee zichtbaar wordt gemaakt in welk spanningsveld wordt gezocht naar aansluiting tussen doelen, organisatie en realisatieactiviteiten. Er is altijd sprake van een tijdelijk compromis.

Aandachtspunten bij de strategievorming

Ook uit het klassiek strategisch management blijkt al dat strategisch management een dynamisch en cyclisch proces is. Het proces bestaat uit: situatieanalyse, strategievorming en planning & implementatie. Belangrijke aandachtspunten bij strategievorming zijn:

- Ken de klant en uw markt. Hoe groot is hun omvang, welke behoeften hebben zij en wat/hoe is hun inkoopgedrag?
- Organisaties zijn meervoudig en dienen meervoudige belangen. Gebruik daarom meerdere strategiebenaderingen om kokerdenken tot een minimum te beperken.
- Bepaal de gewenste concurrentie-/klantwaardestrategie. Het model[33] hieronder kan daarbij ondersteunend zijn.



33 Oorspronkelijk het FKT-model van Abell e.a. (1998), toepasbaar gemaakt voor strategiebepaling in de zorg.

- De belangrijkste klantgroep voor veel zorgorganisaties zijn zorgcliënten, veelal afkomstig uit één sector. De scheidslijnen tussen sectoren verdwijnt steeds meer. Met de toename van 'genormaliseerd wonen' verdwijnt echter ook steeds meer de scheidslijn tussen zorgcliënten en andere mensen die geen behoefte hebben aan een zorgdienst. Kan/wil de zorgorganisatie met haar diensten ook voor deze groep wat betekenen?
- De hoofdfunctie die zorgorganisaties vanuit het verleden bieden zijn vaak zorg en verpleging. Organisaties kunnen proberen om andere diensten naar zich toe te trekken om zich in de markt te profileren (al dan niet in samenwerking met andere ondernemingen).
- De T staat voor technologie ofwel functies of expertise. Een zorgpartij kan ook besluiten bepaalde technologieën in te huren en/of gebruik te maken van expertise waar de overnemende vastgoedpartij reeds de beschikking over heeft.

Nadat de zorgorganisatie heeft bepaald welke klanten zij wil bedienen, wat zij wil bieden en hoe zij dat wil doen, zal zij ook een vertaalslag moeten gaan maken op welke manier het vastgoed een bijdrage kan leveren aan het realiseren van deze doelstellingen.

In het door de onderzoeker ontwikkelde waardemodel komen tal van mogelijkheden aan bod op welke manier een zorgonderneming door middel van vastgoed(gerelateerde) zaken waarde aan de onderneming kan toevoegen. Hieronder worden de belangrijkste waarden in één overzichtelijk schema samengevat:

Checklist 'waarde toevoegen aan een onderneming' (niet limitatieve opsomming)		
Invalshoeken	Waarde toevoegen door:	Toelichting
Financieel	Kostenstructuur	· Financiële flexibiliteit door vrijkomen verkoopopbrengst.
	Benutting activia	· Dekkingsbijdrage in de exploitatie. · Overdragen risicodeel door wegvallen onzekerheid interestkosten en minder managementkosten.
	Vergroting inkomsten	· Afspraken in het kader van mogelijke waardestijging van grond of vastgoed.
	Verhoging klantwaarde	· Opbrengsten verhogen door binding van klanten.
Klant	Prijs/kwaliteit	· Goede afspraken over onderhoud en beheer of bijdrage aan achterstallig onderhoud.
	Verkrijgbaarheid	· Afspraken maken in het kader van extramuralisering en/of First-providerschap (vergroting afzetkanaal).
	Samenwerking	· Herkenbare positie bij gemeente (Wmo) en zorgkantoor (AWBZ).
	Merk	· Afspraken over visuele reclamemogelijkheden.

Intern	Bedrijfsvoering	· Afspraken over werkplekinnovatie en toepassing ICT. · Borgen dat de zorgorganisatie (op hoofdlijnen) kennis van vastgoed(processen) blijft houden zodat zij volwaardig de rol van gespreks/onderhandelingspartner op zich kan nemen.
	Klantenmanagement	· Selecteren professionele vastgoedpartij met goede vastgoedposities. · Mogelijkheden open houden ten aanzien van toekomstige contractvrijheid.
	Innovatie	· Mogelijke afspraken ten behoeve van (al dan niet gezamenlijke) productontwikkeling.
	Regelgeving en maatschappij	· Borgen indelingsvrijheid vanwege functionele flexibiliteit (en/of afspraken over courantheid vastgoed).
Groei	Menselijk kapitaal	· Afspraken over participatie medewerkers of klanten bij nieuwe plannen gebouw of inrichting.
	Informatiekapitaal	· Afspraken over periodiek terugkerende onderzoeken (marktverkenning en bijvoorbeeld klant- of medewerkerstevredenheid).
	Organisatiekapitaal	· Afspraken over borging dat de zorgpartij enig invloed kan houden op strategie van vastgoedpartij (en/of vastgoedbeleid).

Bron: BSC-model, toegepast voor zorgorganisaties in de care (bewerkt door onderzoeker)

Aandachtspunten bij organisatieontwerp

Het overdragen van vastgoed heeft consequenties voor de verwachte taakverdeling, de coördinatie, informatiesystemen en de manier waarop men met de overnemende vastgoedpartij de relatie wil aangaan. Bij het implementeren van sale & leaseback is het uitgangspunt dat beleid en uitwerking bij de (her)inrichting van een zorgorganisatie consistent zijn. Mogelijke vragen die behulpzaam zijn bij de inrichting:

Organisatie-inrichting	Mogelijke vragen en/of aandachtspunten bij sale & leaseback (niet limitatieve lijst)
Strategie	· Heeft de zorgorganisatie duidelijk voor ogen waarom zij een sale & leaseback wil?
Structuur	· Voorheen waren er processen- en activiteiten gericht op de tactische en operationele uitvoering van vastgoedtaken. Heeft het afstoten van vastgoed gevolgen voor de structuur van de organisatie?
Systemen	· Eerst waren de vastgoedstrategie en de uivoering in één organisatie ondergebracht. Bij sale & leaseback is het belangrijk expliciet(ere) afspraken te maken over de gewenste informatie, ideeën uit te wisselen over gewenste overlegvormen en voorwaarden in de sfeer van ICT. · Concreet dient er helderheid te zijn over: huurprijsberekening, bijkomende kosten, beschrijving drager/inbouw, afspraken onderhoudsverplichtingen, afspraken over hoe om te gaan met vastgoedplannen op langere termijn, beheerovereenkomst,

	et cetera.
Personeel	· Met de overdracht van (grote delen van) vastgoed kan ook de reeds aanwezige vastgoedkennis verdwijnen. Het is raadzaam na te denken hoe de vastgoedkennis binnen de eigen organisatie voldoende up to date blijft (onder meer noodzakelijk bij goed 'opdrachtgeverschap', nu of in de toekomst).
Vaardig-heden	· Indien een zorgorganisatie zijn vastgoed (grotendeels) verkoopt omdat zij zich meer wil focussen op zorg en diensten, kan dat consequenties hebben voor de benodigde vaardigheden. Heeft zij die competenties al in huis? Welke vaardigheden zijn nodig om de ondernemingsstrategie tot een succes te maken?
Manage-ment / stijl leiding	· De prestatiebekostiging, het veranderende speelveld en het mogelijk aangaan van een sale & leaseback heeft ook consequenties voor het managen van de organisatieprocessen. Naast aandacht voor kwaliteit en 'zachte' kriteria, zullen managers ook vaker harde criteria willen meewegen in de aansturing. Systemen moeten dit mogelijk maken en het management dient er op toe te zien dat nieuwe systemen evenals werkwijzen worden geïmplementeerd en geborgd. Tevens dient een balans gevonden te worden tussen het omgaan met het korte versus lange termijn perspectief. Tot slot dienen processen geëvalueerd te worden en vragen waar nodig om bijstelling.
Waarden	· Is de zorgorganisatie op de hoogte van de ambities van de overnemende partij en welke belangen gemoeid zijn met de overdracht van het zorgvastgoed? · Bij het aangaan van een sale & leaseback-constructie is het belangrijk hierover met de overnemende gedachten uit te wisselen. Wat heeft de zorgorganisatie voor ogen en wat de vastgoedpartij? Komen deze waarden redelijk overeen en / of liggen er mogelijk verschillen in inzicht?

Bron: zeven ontwerpvariabelen van Richard Pascale e.a., bewerkt door onderzoeker

Aandachtspunten bij financiële, fiscale en juridische invalshoek

Naast kennis over strategievorming en organisatieontwerp is het ook belangrijk voldoende aandacht te hebben voor de uitwerking wat betreft financiële, fiscale en juridische aspecten. Dit voorkomt niet alleen vervelende of onverwachtse risico's, regelmatig kan juiste toepassing ook daadwerkelijk meerwaarde opleveren. Hieronder volgt schematisch een opsomming van ingrediënten die (afhankelijk van de context) aandacht behoeven (niet limitatief).

Samenvattend
ingrediënten 'checklist sale en lease back'

- **Strategiebepaling**
  - Klantwaardestrategie
  - Waardecreatiemodel
  - Checklist toekomstige samenwerkingspartner
- **Organisatie-inrichting**
  - Opdrachtgeverschap, afspraken beheer, visie delen etc.
- **Financieel/fiscaal**
  - Taxatie, waardebegrip + parameters
  - Beïnvloedende factoren
  - Overdrachtsbelasting vs. BTW
  - Diensten uitbesteden en BTW
  - Transparante verslaglegging
  - Afpraken i.h.k.v. toekomstige waardestijging van grond
- **Juridisch**
  - Statuten en kaders
    - Financieel
    - Grond
  - Informatieplicht
  - Meldingsplicht WTZi
  - Jurisprudentie
    - Koppelbeding
    - Samenwerking
  - Contractvorming
    - Lange termijn visie
    - Risicoverdeling
    - Transactie
    - Contractduur
    - Flexibiliteit en hercontractering

Belangrijk aandachtspunt is om de onderlinge afhankelijkheden in beeld te houden, zodat niet onbedoeld, onvoorziene neveneffecten optreden.

Het procesmatige karakter is een belangrijk uitgangspunt. Een proces is altijd dynamisch. Het proces vraagt om continue afstemming van de organisatiedoelen en de manier waarop het vastgoed en de diensten daaraan op een duurzame manier een bijdrage kunnen leveren. Het is aan te raden dat procesdenken op enige manier in het contract tot uiting te laten komen. Feitelijk gaat het er om dat vanaf aanvang van het contract er al aandacht is voor de borging van verbeteringen.

9.5.1 Bijdrage van organisaties die aan het onderzoek hebben meegewerkt

Interviews

- Beweging 3.0, J. Bleijenberg, voorzitter Raad van Bestuur
- College Bouw Zorginstelling, F. Bisschop, hoofd afdeling vastgoedbeleid en monitoring
- Finance ideas, R. Rotscheid MFE, partner
- Habion, L. Roders, adjunct directeur Oost
- IGN Real Estate, I. Hulshoff, CEO
- TU Delft, M. Arkesteijn, senior onderzoeker/docent afdeling CREM
- Waarborgfonds Zorg, H. Bellers, directeur

Cases

- Stichting Groenhuysen, H. Brons (bestuurder)
- Omring, R. Schutte (programmamanager)
- Palet, N. Medema (bestuurder)

Deskundigenpanel

- A. Barnard, directeur Quintis.
- D. Harkes, manager kenniscentrum Wonen-Zorg.
- M. van Jaarsveld, bestuurder Warande, Zeist.
- J. Kappers, vastgoedmanager gemeente Enschede.
- H. Metzemakers, bestuurder Azora, Terborg.
- L. Roders, adjunct directeur van de landelijke corporatie Habion.
- L. Simons, directeur bedrijfsvoering, ZorgCompas, Rotterdam.
- G. Volleberg, concernmanager Facilitair bedrijf Zorggroep Noord- en Midden-Limburg.

10. CURRICULUM VITAE

Ellen Olde Bijvank werd op 10 januari 1970 geboren. Tussen 1987 en 1991 studeerde zij aan de HBO-Verpleegkunde in Zwolle. In de twee jaren erna studeerde zij Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Utrecht waar zij zich specialiseerde richting Beleid en Organisatie van de gezondheidszorg. Na het behalen van haar diploma wist zij dat zij adviseur wilde worden, echter koos er bewust voor om eerst zelf ervaring op te doen binnen de diverse zorgorganisaties.

In totaal heeft zij zes jaar met plezier als manager in de zorg gewerkt. Eerst kort als teamleider in het verpleeghuis Albert van Koningsbruggen te Utrecht en daarna twee jaar als afdelingshoofd in verpleeghuis Heremalerhof in Harmelen. Tot slot maakte zij nog de overstap naar Thuiszorg Vitras als operationeel manager. Als leidinggevende was zij verantwoordelijk voor de directe aansturing van de zorgteams, het verbeteren van de bedrijfsvoering en kwaliteitsbewaking. Ook heeft zij in deze periode voor het ISBW als avonddocent lesgegeven voor het vak middel management.

Nog steeds vanuit de gedachte dat zij adviseur wilde worden, is zij in 1999 gestart met de tweejarige postdoctorale opleiding tot organisatieadviseur aan het Instituut Bedrijfskundige Opleidingen (IBO, Slot Zeist). Tijdens deze studie heeft zij in 2000 een stap in haar loopbaan gemaakt door bij Bennekom Advies te Bennekom te gaan werken. De werkzaamheden binnen Bennekom Advies bestonden voornamelijk uit beleidsadvisering van zorgorganisaties (al dan niet gekoppeld aan Lange Termijn Huisvestingsplannen), opstellen van Programma's van Eisen en het uitvoeren van haalbaarheidsplannen van nieuwbouw. Tevens was zij intern de coördinator van de marktgroep ouderenzorg.

Sinds 2004 is zij werkzaam als senior adviseur bij Quintis en binnen Quintis de trekker van het thema maatschappelijk vastgoed. Naast zorgorganisaties adviseert zij nu ook corporaties en gemeenten over hun vastgoedbeleid. Naast begeleiding van nieuwbouwprojecten van multifunctionele accommodaties en zorgcentra is zij actief met het uitvoeren van portfoliobeleid van maatschappelijke organisaties en het professionaliseren van hun vastgoedbeleid.

Om haar vastgoedexpertise verder uit te bouwen is zij eind 2006 gestart met de opleiding Master of Real Estate aan de Tias/Nimbas te Eindhoven en heeft zij met de resultaten van dit onderzoek deze opleiding in december 2008 afgerond. Buiten de opleiding om levert zij ook haar bijdrage aan de MRE-opleiding door het begeleiden van studenten die bij Quintis hun afstudeeropdracht uitvoeren (onder meer studenten van de MRE te Groningen en Deventer). Daarnaast blijft zij maatschappelijk en bestuurlijk betrokken, mede vanwege haar lidmaatschap sinds 2005 als Raad van Toezicht bij het Bartholomeusgasthuis te Utrecht.