

THEMA ZORGvastgoed

Hoe je als zorginstelling juiste investeringen doet en risico's beperkt

datum juni 2018
auteur Aestate B.V.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
1 Zelf verantwoordelijk – zelf keuzes maken	4
2 Ontwikkeling vastgoedfunctie	5
3 Monitoren van huisvestingsdoelstellingen	6
4 Inzicht in kosten en opbrengsten	7
5 Het juiste zorggebouw	8
6 Besluitvormingstrajecten	9

Inleiding

De zorg is een branche waar de ontwikkelingen snel gaan en ingrijpend zijn. Naast alle veranderingen op het gebied van de zorg zelf, dragen zorginstellingen nu zelf het vastgoedrisico. Instellingen hebben in het nieuwe systeem vrijheid om naar eigen inzicht te investeren. Daarmee kunnen zij beter aansluiten bij de wensen van cliënten. Wel worden zij zelf geconfronteerd met de consequenties van hun investeringen. Investerings moeten daarom weloverwogen zijn.

Het lastige is dat de zorgontwikkelingen een kortere doorlooptijd hebben dan het vastgoed. De veranderingen in de politieke besluitvormingen, cliënten, zorgmethodieken en -soorten kennen een cyclus van circa 10 jaar. Terwijl huisvesting gerealiseerd wordt om minimaal 40 jaar te blijven bestaan.

Vastgoedontwikkeling van zorg instellingen is complex. Juist in dit complexe speelveld is programmamanagement van essentieel belang. Het zorgt ervoor dat u regie krijgt over het proces van ontwerp tot oplevering en dat alle belangen en instrumenten samenhang krijgen in een doelmatig vastgoedplan dat aansluit bij uw doelstellingen en ambities.

Hoe kun je als zorginstelling nu zorgen dat je het juiste vastgoed in portefeuille hebt? Dat je de juiste investeringen doet en de risico's beperkt? En dan zou je eigenlijk ook nog willen bijdragen aan het welbevinden van cliënten en medewerkers en de zorgprocessen niet willen frustreren?

Vergelijking

Het HBO en WO heeft eenzelfde transitie doorgemaakt vanaf 1995/96. Tijdens deze transitie zijn een aantal instrumenten ontwikkeld die ook de transitie binnen de zorg kunnen ondersteunen. Hiermee kunnen reeds ontdekte valkuilen worden voorkomen maar worden ook de aspecten zichtbaar die niet vergelijkbaar zijn met het onderwijs. In deze paper is telkens per thema beschreven:

- 1) Een vergelijking vanuit het onderwijs.
- 2) Succesvolle instrumenten.
- 3) Vertaling naar de zorg.

De beschrijvingen zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en onze jarenlange ervaring. Wij hopen daarmee bij te dragen aan een snelle professionalisering van het vastgoedmanagement in de zorg, en uiteindelijk aan een betere zorg in het algemeen.

1 Zelf verantwoordelijk – zelf keuzes maken

1.1 Situatie

Met de invoering van het normatieve huisvestingscomponent (NHC) is de eerste stap gezet om instellingen zelf verantwoordelijk te laten zijn voor de keuzes ten aanzien van huisvesting. Dit maakt dat instellingen zich zijn gaan omvormen van gebouwbeheerder naar vastgoedmanager.

1.2 Vergelijking vanuit het onderwijs (1995/96)

Nadat onderwijsinstellingen verantwoordelijk werden voor het vastgoed en de daarmee samenhangende investeringen zagen we twee belangrijke ontwikkelingen:

1. In de eerste twee jaar werden bouwprojecten die al gepland waren afgerond. Ook werden investeringen gedaan die 'men altijd al had willen doen'.
2. Tegelijkertijd kwamen er een groot aantal fusies tussen instellingen waarbij er vrijwel geen aandacht was voor de huisvesting. Circa 5-7 jaar later zagen we een groot aantal aanpassingen in de bestaande panden, ingegeven door de veranderende onderwijsconcepten en de effectueringen van de fusies. Tegelijkertijd zagen we dat instellingen masterplannen gingen maken waarin antwoord gezocht wordt op:

- 1) Wat hebben we nu eigenlijk nodig?
- 2) Hoeveel mag dat kosten?
- 3) Hoe gaan we dat financieren?

1.3 Succesvolle instrumenten

Masterplannen, huisvestingsplannen of meerjaren-investeringsramingen zijn in de zorg al jaren een plicht. Hierin zijn de benodigde ingrepen naar kosten vertaald en uitgezet in de tijd. Veel instellingen werken met life cycle costs, waarbij investeringen worden afgewogen aan de hand van de jaarlijkse kosten. Daarom is scenarioplanning een goed instrument om de benodigde portefeuille en met name de risico's in kaart te brengen. Want niemand kan de toekomst voorspellen, maar door te werken met scenario's worden ontwikkelingen en risico's inzichtelijk op basis waarvan de strategie bepaald kan worden. Vanuit een robuuste vastgoedstrategie kunnen dan masterplannen, huisvestingsplannen en meerjaren-investeringsplannen opgesteld worden. Hierdoor worden risico's beperkt en heeft de instelling meer grip.

1.4 Vertaling naar de zorg

Ook zorginstellingen maken de omslag van lumpsum financiering naar budgetsturing vanuit de te realiseren opbrengsten. Hierdoor worden veranderingen in het aantal cliënten en leegstand een risico van de instelling zelf. Een vastgoedstrategie gebaseerd op scenarioplanning is daarmee van groot belang geworden. De investeringen worden enkel terugverdiend door aan te sluiten bij de wensen van toekomstige bewoners (wel of niet deelnemend aan de organisatie). Voor het opstellen van de vastgoedstrategie is het dan ook van groot belang om te kunnen bepalen wat de gevolgen zijn van die mogelijke veranderingen in de wensen en toekomstige bewoners.

Om verantwoord investeringen te doen voor zorg en welzijn is professionaliteit en alertheid van groot belang. Daarnaast vraagt dit goed risicobeheer en een goede interne informatievoorziening. Financiers zoeken partners aan de andere kant van de tafel die dit laten zien en een heldere toekomstvisie hebben.

2 Ontwikkeling vastgoedfunctie

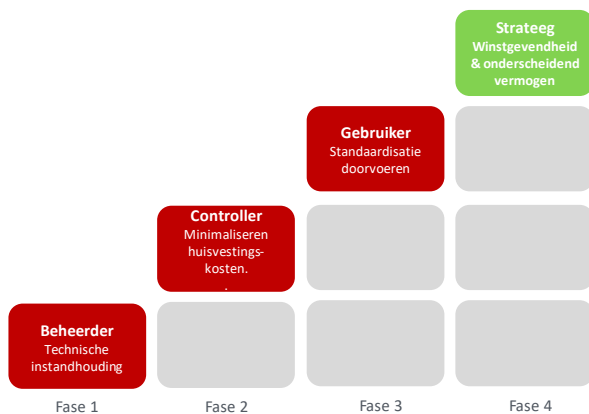
2.1 Situatie

De beroepsverenigingen voor bestuurders en interne toezichthouders in de zorg, alsook de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en verschillende financiers, geven aan dat de competenties en kennis van nieuwe bestuurders, interne toezichthouders en controllers hier beter aan moeten sluiten op de risico's en te maken keuzes voor huisvesting.

Binnen veel instellingen wordt namelijk (nog) niet integraal gestuurd op vastgoed. Zo ontbreekt vaak nog de relatie tussen de visie en missie van de instelling aan de ene kant en vooral vastgoed als 'losse entiteit' aan de andere kant. Doel zal moeten zijn om het vastgoed te zien als een ondersteuning bij de bedrijfsvoering.

2.2 Vergelijking vanuit het onderwijs

Nadat onderwijsinstellingen zelf verantwoordelijk werden voor het vastgoed, is ook de vastgoedfunctie zich gaan ontwikkelen. Was huisvesting een bijzaak in de portefeuille van de financieel verantwoordelijke, in de jaren na de transitie werden er afdelingen ingericht en deskundig opgeleide medewerkers aangetrokken.



Voor de operatie Omkering Kapitaaldienst Financiering (OKF) was men vooral gericht op het technisch in goede staat houden van de gebouwen. Daarna (begin 2000) kwam er een splitsing in de strategieën. Waar sommige kozen voor vastgoed dat aansluit bij de onderwijsconcepten, gingen andere instellingen zich juist meer richten op de kosten van huisvesting. Dit betekende dat er gestuurd werd op het juiste gebouw óf het goedkoopste gebouw. Pas in het eerste decennium van deze eeuw is de aandacht meer en meer gericht op de meerwaarde die het gebouw kan hebben en wordt huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel gezien. Daarbij gaat het meer om de symbolische en integratiefunctie van het gebouw bij de doelstellingen van de

instelling.

2.3 Succesvolle instrumenten

De gebruikte instrumenten zijn afhankelijk van de ontwikkelingsfase, of andersom, de ontwikkelingsfase is afhankelijk van de gebruikte instrumenten binnen een instelling. De technisch beheerder richt zich voornamelijk op de staat van onderhoud, de gebruiker stuurt op functionaliteit en de controller op life cycle costs en financiële ratio's. Voor de bestuurder geldt dat hij alle informatie moet aggregeren en deze in lijn brengt met de doelstellingen van de instelling zelf.

Afhankelijk van de instrumenten die in een instelling gebruikt worden kan het ontwikkel stadium bepaald worden. Andersom geldt ook dat door uit te gaan van een bepaald ontwikkelingsstadium duidelijk wordt welke instrumenten (en data) er voorhanden moeten zijn om te kunnen sturen.

2.4 Vertaling naar de zorg

Bewust zijn van de nieuwe taken en verantwoordelijkheden is stap 1. Daarna zal aan de hand van de ontwikkeling van de instelling bepaald kunnen worden wat de volgende stap is en hoe deze in te zetten. Van technisch beheerder binnen 1 jaar naar het niveau van bestuurder is een flinke (misschien te flinke) stap. Dit ontwikkeltraject moet gedegen opgebouwd worden. Door scholing, ontwikkelingen van de organisatie en het implementeren van instrumenten wordt er geïnvesteerd in de cultuuromslag die noodzakelijk is om huisvesting als strategisch bedrijfsmiddel te zien en te benutten.

3 Monitoren van huisvestingsdoelstellingen

3.1 Situatie

Om huisvestingsdoelstellingen te kunnen monitoren is data vergaren, analyseren en bewaken een belangrijke stap. De verandering in de zorg inzake het eigendom van het vastgoed, vraagt om het inzichtelijk hebben van de huisvesting. Vaak weet een instelling wel hoeveel wastafels er zijn, wanneer de verwarmingsketel vervangen is en wanneer de lift gekeurd moet worden maar ontbreken er cijfers over oppervlakten en het daadwerkelijke gebruik. Laat staan dat er indicatoren gebruikt worden waarmee de kosten van de huisvesting integraal per zorgplek of cliënt berekend worden.

3.2 Vergelijking vanuit het onderwijs

Binnen onderwijsinstellingen werd huisvesting en de daarmee samenhangende keuzes gemonitord aan de hand van indicatoren die niet aansloten bij de doelstellingen van de onderwijsinstellingen. Zo werd huisvesting uitgedrukt in €, m², €/m² en m²/ student. Allemaal indicatoren waarmee sturing geven aan het efficiënt en effectief gebruiken van vastgoed niet mogelijk is. Er is bijvoorbeeld geen onderwijsinstelling die het aantal m²/student te reduceren als doel heeft.

Wel hebben onderwijsinstellingen als doel het leveren van goed onderwijs, wat uitgedrukt is in het aantal studenten die hun diploma behalen. Andere doelen van onderwijsinstellingen zijn:

- / Excelleren in onderwijs en of onderzoek.
- / Het bieden van zo uitgebreid mogelijk onderwijsaanbod.
- / Goede doorstroming vanuit aanleverende onderwijsinstellingen.
- / Uitbreiden van derde geldstroom inkomsten.

Allemaal doelstellingen die inhoudelijk zijn en niet uitgedrukt kunnen worden in de voor huisvesting gebruikte indicatoren.

3.3 Succesvolle instrumenten

Om de effecten van vastgoedingrepen te kunnen monitoren zijn twee zaken van belang:

- 1) Benoemen beoogde doelstellingen op organisatie en huisvestingsniveau.
- 2) Vaststellen indicatoren hoe deze doelstellingen te monitoren.

Het vertalen van organisatiedoelstellingen naar huisvesting is een lastig traject omdat er gezocht moet worden naar een lijntje tussen huisvesting en gehanteerde indicatoren. Dit vraagt om herleiden d.m.v. een routeplanner en een landkaart.

3.4 Vertaling naar de zorg

Het bieden van goede zorg is voor alle instellingen de hoofddoelstelling. De vraag is op welke manier zij dat willen doen en wat daarvoor nodig is. Vanuit die gedachte kan de afweging gemaakt worden. Door stap voor stap de mogelijkheden te bekijken en af te wegen ontstaat er een route. Wanneer deze route aangevuld wordt met indicatoren, kan de route gebruikt worden als regulier evaluatiemiddel.

4 Inzicht in kosten en opbrengsten

4.1 Situatie

Nu huisvesting en de daarmee samenhangende risico's op de agenda van de bestuurders staat, is het nodig om volledig inzicht te hebben. Veelal worden investeringen afgewogen tegen alternatieven op basis van het investeringsbedrag. Hierbij wordt vaak niet gekeken naar de effecten op de langere termijn, laat staan dat de investeringen worden afgewogen tegen de (beoogde) inkomsten. Daarbij geldt dat de besluiten genomen worden door mensen die vooral gericht zijn op de zorg en niet op huisvesting. Met de steeds veranderende politieke situatie leidt dit veelal tot zeer behoudende beslissingen.

4.2 Vergelijking vanuit het onderwijs

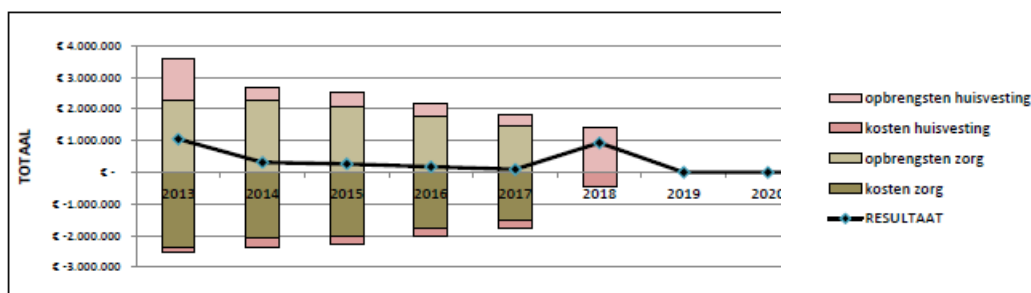
De meeste investeringsanalyses werden binnen onderwijsinstellingen gemaakt o.b.v. investeringskosten (maximaal te financieren) of life cycle costs (maximale exploitatielast). Waarbij beide maxima bepaald zijn door de jaarrekening. Daarmee is het een keuze of die gebaseerd is op het verleden of op de doelstellingen, mogelijkheden en risico's. Zo zijn er een aantal voorbeelden waarbij men gekozen heeft voor nieuwbouw die een paar jaar later door krimp van het aantal studenten eigenlijk niet meer te betalen was.

4.3 Succesvolle instrumenten

	KOSTEN (-)	DEKKING (+)	SALDO (=)
Huisvesting	€ 15 werkelijke kosten	€ 14 NHC	€ -1
Zorg	€ 80 werkelijke kosten	€ 88 ZZP	€ 8
Overhead	€ 5		€ -5
TOTAAL	€ 100	€ 102	€ 2

Er zijn meerdere instrumenten die zorgen voor het juiste inzicht. Belangrijkste is het beeld van de kosten en opbrengsten van de totale organisatie op langere termijn. Om een goede inschatting van de toekomst te maken kan gewerkt worden met een scenarioplanning.

Daarnaast is een cashflowplanning van de kosten en opbrengsten bij elkaar een middel om de hiaten en overschotten inzichtelijk te maken. Door dit op portefeuille-niveau te doen ontstaat een 'ideaal complex'.



4.4 Vertaling naar de zorg

Uit recente benchmarks blijkt dat zorginstellingen meer uitgeven voor onderhoud dan past binnen de NHC. Dit gaat dan ten koste van het zorgbudget. Dit kan, tijdelijk, maar is niet de ideale situatie. Een meerjaren perspectief op basis van de investeringen en de daarmee samenhangende exploitatiekosten geeft een beeld van wat er gaat komen en waarmee rekening gehouden moet worden. Door dit mee te nemen bij de investeringsbeslissing worden verrassingen voorkomen.

5 Het juiste zorggebouw

5.1 Situatie

Naast de ontwikkelingen op het gebied van financiering en verantwoordelijkheden zijn er ook de ontwikkelingen in het primaire proces die ervoor zorgen dat de huisvesting niet courant, effectief en efficiënt blijkt. Zo gaat het bijvoorbeeld om veranderingen in zorgconcepten, doelgroepen en de toepassing van technologie waar de huisvesting niet flexibel in kan meebewegen met de ontwikkelingen van de zorgvraag.

5.2 Vergelijk vanuit het onderwijs

Ook in het onderwijs is het niet meer zoals vroeger. Projectmatig werken, groepsonderwijs en ervaringsopdrachten vervangen het traditionele klassikale onderwijs. Dit vraagt om andere huisvesting. Collegezalen zijn bijna niet meer nodig, maar blended classrooms, projectgroep/werkgroep ruimten, ateliers des te meer. Ruimten die ter beschikking staan van de studenten en door hen gedurende 3 maanden intensief gebruikt worden. Daarna is er weer een andere groep. Dit maakt bijvoorbeeld dat de incurante collegezalen weinig bezet zijn en veel oppervlakte opeisen.

5.3 Succesvolle instrumenten

Binnen het onderwijs zijn docenten en studenten voornamelijk bezig met het vormgeven van het onderwijs van nu en mogelijk dat van volgend jaar. Nadenken over de lange termijn ontwikkelingen wordt niet vaak gedaan. Door samen met gebruikers na te denken over wat de visie van de organisatie betekent, hoe die handen en voeten zou kunnen krijgen en hoe huisvesting daaraan bij zou kunnen dragen ontstaat een visie op huisvesting. Dit is dan de leidraad voor de huisvestingsprojecten op de langere termijn. De kapstok voor alle huisvestingsbeslissingen.

5.4 Vertaling naar de zorg

Vanuit de ontwikkelingen in de zorg kijken naar de missie van de zorginstelling is stap 1. Daarna kan de vertaling naar huisvesting gemaakt worden. Dan wordt duidelijk hoe de zorginstelling haar doelstelling wil bereiken. Belangrijk in deze is dat het uitwerken van de visie op huisvesting integraal plaatsvindt zodat er geen tegenstrijdige kaders ontstaan. Alle huisvestingsingrepen (projecten) kunnen dan afgewogen worden binnen dit kader. Zo ontstaat een consistente portefeuille die aansluit bij de ontwikkelingen en de missie van de instelling.

6 Besluitvormingstrajecten

6.1 Situatie

Zorginstellingen zijn over het algemeen stichtingen, wat veelal impliceert dat er geen winstbejag is en dat er een meerledig bestuur beslissingen neemt, vaak onder een Raad van Toezicht. Dit alles om ervoor te zorgen dat de beschikbare middelen zo goed mogelijk besteed worden.

Met de privatisering van de zorg zijn er al commerciële zorgpartijen die sturen vanuit een corporate blik op efficiëntie. Echter ontbreekt er vaak een integrale corporate perspectief wat het proces bemoeilijkt.

6.2 Vergelijking vanuit het onderwijs

Ook onderwijsinstellingen worden bestuurd door een meerledig college aangevuld met een Raad van Toezicht. Deze collegeleden komen over het algemeen uit het onderwijs en hebben het perspectief voornamelijk op het curriculum en veel minder op bedrijfseconomische aspecten van huisvesting.

In de periode waarin de functie van huisvesting binnen onderwijsinstellingen zich heeft ontwikkeld zijn eisen op het gebied van specifieke huisvesting gerelateerde kennis en kunde toegenomen. Het aantal business masteropleidingen voor huisvesting in het onderwijs ondersteunt dit. Momenteel hebben alle huisvestingsverantwoordelijken binnen onderwijsinstellingen een huisvestingsachtergrond. In de eerste periode na de Omkering Kapitaaldienst Financiering (OKF) was huisvesting vaak een neventaak van een collegelid of van een (bijna) gepensioneerde directeur.

Los van kennis en kunde zijn jaarcycli ingericht voor het aanvragen en realiseren van aanpassingen. Maar ook zijn besluitvormingstrajecten ingericht om advies te vragen over de voorgenomen aanpassingen en bijbehorende investeringen. Zo blijft huisvesting niet alleen van het college maar zien onderwijsverantwoordelijken wat er gebeurt en waarom, en kunnen zichzelf invloed uitoefenen.

6.3 Succesvolle instrumenten

Een goed onderwijzer is nog geen goede bestuurder. Om te kunnen besturen op zware portefeuilles is het eerst noodzaak het belang van de portefeuille en de risico's in te schatten. Aan de hand daarvan kan de benodigde inzet en kennis en kunde bepaald worden. Het sturen op huisvesting is voor onderwijzenden een compleet nieuwe taak. Een gedegen opleiding of medewerkers met deze kennis en kunde is essentieel. Het inschakelen van adviseurs is een optie, alleen zal de opdrachtgever altijd zelf de vraag moeten kunnen uitzetten en moeten kunnen beoordelen of het antwoord in lijn is met de organisatie. Dat kan alleen als er enige kennis en kunde aanwezig is en als er goede afspraken zijn over besluitvormingstrajecten.

6.4 Vertaling naar de zorg

Als eerste zal voor elke instelling opnieuw de portefeuille Huisvesting ingericht moeten worden. Met alle keuzes en mogelijke beslissingen kan dan het benodigde niveau van de huisvestingsmanager bepaald worden. Vervolgens zal de keuze gemaakt moeten worden welke kennis men intern wil en moet hebben en welke al dan niet 'ingekocht' kan worden.