

Vastgoedmanagement in de zorg

‘De financiering van vastgoed in de jeugdzorg’



Colofon

SBM VASTGOEDMANAGEMENT

'Een afstudeerscriptie in het kader van de opleiding Business Administration'

Titel:	Vastgoedmanagement in de zorg 'De financiering van vastgoed in de jeugdzorg'
Student:	Manon van de Riet Borg Rusthoven 11 7608 DC Almelo tel. 06 - 53 11 19 72 <i>m.vanderiet@student.utwente.nl</i>
Universiteit:	Universiteit Twente, Faculteit Management & Bestuur Drienerlolaan 5 Postbus 217 7522 NB Enschede tel. 053 - 489 91 91 fax 053 - 489 20 00 <i>info@utwente.nl</i> www.utwente.nl
Onderneming	
Master assignment:	SBM Vastgoedmanagement Hofstraat 79 Postbus 665 7600 AR Almelo tel. 0546 - 85 19 19 fax 0546 - 85 07 18 <i>info@sbm-groep.nl</i> www.sbm-groep.nl
Graduation Committee:	Ir. H. Kroon T. oude Sogtoen (MBA)
Datum:	16 juli 2009
Aantal pagina's:	90, exclusief 8 bijlagen

© SBM Vastgoedmanagement, 2009

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of worden openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier - indien dit publicaties beoogt buiten de engste kring van opdrachtgever - zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van SBM Bouwmanagement.

Woord vooraf

In het kader van de gewijzigde wetgeving in de zorg heeft de organisatie SBM Vastgoedmanagement een student van de Universiteit Twente verzocht om een onderzoek uit te voeren. Deze gewijzigde wetgeving betreft de Wet Toelating Zorginstellingen.

Het voor u liggende rapport bevat het onderzoek. De bevindingen, conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de Wet Toelating Zorginstellingen dienen ter ondersteuning voor de organisatie SBM ter inzake van de financiering van zorgvastgoed.

Ik heb de periode bij 'SBM' ervaren als een gezellige en leerzame periode. Hiervoor wil ik de organisatie SBM maar ook zeker haar medewerkers bedanken. Ik wil tevens graag van de gelegenheid gebruik maken om de heer Oude Sogtoen (SBM) en de heer Zijlstra (SBM) te bedanken voor de tips, opmerkingen en hun kritische blik bij dit onderzoek. In het speciaal wil ik de heer Kroon (Universiteit Twente) bedanken voor al zijn enthousiasme en de zeer fijne samenwerking het afgelopen jaar.

Manon van de Riet
Almelo, Juli 2009



Management summary

Real Estate management

The definition of real estate includes the following aspects; the foundations, the buildings and the inventory. The central goal of real estate management is to exploit the current real estate on an efficient manner. This happens on a strategic, tactical and operational level. The strategic level concerns portfolio management, the tactical level the asset management and the operational level concerns property management.

The real estate process consists of five phases. This five phases are: initiation, plan, implementation, management and operations and the redevelopment.

The general funding of real estate happens through buy, lease or rent. The option lease could be split in financial or operational lease. The difference between the options is who the economical owner is. By the option financial lease is the 'user' the economical owner of the real estate. And by the option operational lease the economical owner of the real estate is the funder. To make a choice whether to buy, rent or lease the real estate not only the costs are important. The criteria economical risks, flexibility, tax incentive and achieving user requirements are also important. Tax incentive and achieving user requirements are the benefits of buy and financial lease. The benefits of rent and operational lease are the less economical risks and the flexibility.

Care estate

The new legislation, WTZi, for the care has caused that they are responsible and carry all the risks of their own real estate. This law entered at 1 January 2006 into force and should be full implemented at 2012. But there are some difficulties with the implementation. The big question at the moment is when the law is fully implemented. The goal of the WTZi is through less government intervention with the capacity and the building, to create more freedom and responsibilities for the care. The most important difference with the old system is the shift of amortization toward an system of efficiency and value. This means concrete a shift in control from supply towards demand. The law WTZi is part of a legal framework. There is a law, ZvW, who is regulating that every citizen entitled of good care. And a other law, the WVG, is regulating the rates of the products in the care. The WTZi regulates also the admission of the different parties in the care. All the health laws jointly tries to regulate the care.

The WTZi changes a lot in the sector care. For the management of real estate the main change is at the strategic level. The care must be more strategic in the way they manage their real estate. The strategic level includes a vision of the care and thereby the vision of real estate. The strategically vision includes a long term vision. The vision is influenced by internal and external factors.

The care has two major parties. The first party consist of the hospitals and the second party consist of the disabled care, mental health and the nursing care. For this parties there is a model that called 'the peel model', or the building differentiation. For the hospitals the building differentiation is: hot floor, hotel and office. The hot floor is a differentiation of the capital intensive functions that are specific for a hospital. Some examples are the OK, nuclear techniques, intensive care or the ER. The differentiation hotel consist of the low care nursery. By the low care is besides the care the function hotel. Some examples are rehabilitation, reactivation or general nursing. At the differentiation office find all the acts place by which it isn't necessary that they took place at the hospital. Some examples of this differentiation are administration, policlinics or training. For disabled, mental health and the nursing care the building differentiation is: live, activity and office. Apartments, group buildings and reactivation departments are some examples



of the differentiation live. The differentiation activities consist of the recreation rooms, rooms for daytime, rooms for physiotherapy or occupational therapy or multifunctional spaces. The differentiation office is almost the same as by the hospital differentiation. The differentiations are useful for the reducing of the floor for the main location. The reducing can provide a healthy business case. For both parties it is in general smart to have the real estate in own possession that includes the core business. The other real estate offers opportunities for the care.

The law, WTZi, ensures that the defrayment of the real estate goes through 'the normative capital component' (NKC). This NKC is a form of integrated performance funding. This means concrete a system of price $\times$ amount of delivered care. The NKC consist of two components, a normative housing component and a normative inventory component. These components are integrated in the so called DBC or ZZP of the care. The normative housing component consist of the depreciation of buildings and cost on fixed assets. The normative inventory component consists of the depreciation of the inventory and automation and the cost on inventory, automation and working capital.

The implementation of the NKC goes through four steps. The first step is the setting of a product / services structure in an organization. The second step the making of a administrative turnaround. The costs of the product / services structure shall be processed well. The third step is the carry of a cost efficient rate formation. This rate formation happen through the data of the administration. And the fourth and last step is the start of the risk management.

There is a totally free market and a regulated market for the normative capital component. In the free market the care is entirely dependent of the market and in the regulated market the care is certain of a certainly income.

The normative components compensate in an ideal situation the capital costs over forty year and more. Below are written down the investments costs over forty year. In year 0 you have an investment of 100%. In year 1 until 9 the investment costs are 0,8% every year. In year 10 until 19 the investment costs are 1,7% every year. In year 20 there is a big maintenance of 50% investments costs. And from year 21 until 40 there is yearly a investment of 0,8%. All this costs must be compensated in the case of a break-even situation.

The law, WTZi, ensures a lot of changes that are going to happen in the sector of care.

The care has it own risks related to the real estate. The risks that are important for the care are: vacancy risk, cost risk, contract risk, financing risk, risk of functional obsolescence, rate and availability risk, residual risk and bankruptcy risk.

There are of course not only risks or disadvantages for the care. The care is free, without intervention of the governance, to decide what to do with the revenue that the care possible can make with their real estate.

The law also dictate about a certain flexibility of the care estate. The different flexibilities that are important for the care are: financial flexibility, organization flexibility, process flexibility and product flexibility.

The tax incentive and achieving user requirements are least studied.

Through the introduction of the WTZi the defrayment of care estate is changing. There are some 'new' concepts for the defrayment of care estate. These concepts could solve the problem of lack of ability, defrayment of cash flows or covers the interest. An innovative option could be the cooperation of public and private.

The possible options for solving the lack of ability are sale and lease back, a separate BV of real estate and a merger. The great benefit of sale and lease back is the released capital. This capital can be used for other investments. One of the disadvantages of sale and lease back is the limitation of the use of the real estate. The great benefit of a separate BV is the possibility of extern participants. These participants can be very helpful by the financing of the care estate. The big disadvantage is that extern participants can ensure



conflicting interests. By a merger there may occur a synergy between the two organizations. There is one limitation of a merger, namely the permission of the NMA and NZA. By the option of cash flows it is important to guarantee a cash flow of an external participant. This can be done by a perpetual lease. For the care the interest becomes important. It is important to establish a good interest rate management.

An innovative option could be the cooperation of public and private. By this option the government and the trade and industry working together to realize a project. One of the benefits of this option is sharing of the risks. The big disadvantage is that the option is a whole new option. And by every new concept the transaction costs are high. The care must choose an option that fits the organization. It is a choice for the different criteria, namely economical risks, flexibility, tax incentive and achieving user requirements.

The youth

This research has particularly researched one sector, namely the youth. The definition of the youth sounds as follows: “(specific) care for parents and children aimed at the approach of serious growing and education problems. The seriousness of the problem must be so serious that the general facilities like education, youth health care or social work can’t solve the problem.”

For the defrayment of the youth there is one model developed by Mr. Kaiser. This model includes the following aspects: advisory funding youth, one payment for the provincial youth, needs assessment youth, prices of bureau youth and providers, quality of the care, bureau youth, providers, provinces, States General and detailed information. The youth knows different treatments. These treatments are the outpatient care, day care, foster care and residential care.

The outpatient care is a strong growing sector recent years at the youth.

The ensuring of quality goes through several performance indicators. The most important performance indicators are; the need of care is answered, the autonomy of the client is strengthened, the safety of the youthful is restored and the youthful is no threat anymore for the community.

The company Deloitte has researched the defrayment of the youth. This has led to twenty product types. For these twenty product types Deloitte has measured what they cost for accommodation and inventory. This data was the basis for the normative housing component and the normative inventory component. With this data the youth can make a global estimate of the costs and incomes of a company. The most important players at the field of the youth and budget are the government and the provinces. The government provides the overall budget for the youth and the distribution over the 12 provinces. Every province receives a budget from the government. And with this budget the province must fund the youth. The province has the power to distribute the budget among the different youth institutions. With the twenty product types and their prices you can make an income statement. You can calculate the budget of a youth institution for their real estate.



Conclusions and recommendations

The law is especially changing at the strategic level of care estate. The care must focus on their core business with their real estate. This care estate should be in own property. The real estate that not belongs to the core business offers opportunities for the care. The governance is creating a “free market” for the care. But there is still intervention of the governance with the care estate. The choice of the options buy, rent and lease is a choice between four different criteria. This criteria are economical risks, flexibility, tax incentive and achieving user requirements. The costs of real estate must be compensated by the normative capital component.

The youth knows its own structure of integrated performance funding. The treatments of outpatients are a growing group and offers perspectives for the care estate. The real estate for the outpatients can be flexible and high current. The most important actors for the youth and their budget are the provinces and indirect the governance.

When you compare the systems of the different care sectors the big difference is the scope of DBC and ZZP. And all parties known a budget of the government but only the youth knows a budget from one of the provinces.

The first recommendation is about the implementation of the law. This implementation must be as soon as possible. To succeed the integrated performance funding the care must held a clear and complete administration. This data is crucial for the advise of the government.

The care must find a good balance in their real estate between the options of rent, buy and lease. The care is not always the owner anymore of the care estate.

The care must be concerned that there is enough knowledge of the funding of real estate. It is a possibility to outsource this part by an advisory. The extern advisor can also play an important role to establish the strategic level of real estate management. The strategic level is going to play a very important role in the future.



Managementsamenvatting

Vastgoedmanagement

Het vastgoed betreft de grond, gebouwen en inventaris. Het vastgoedmanagement richt zich op doelmatig exploiteren van het in bezit zijnde vastgoed. Dit gebeurt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het strategische niveau betreft het portfolio management. Het tactische niveau het asset management en het operationele niveau het property management. Het vastgoedproces bestaat uit vijf fasen. Deze vijf fasen zijn: initiatieffase, planontwikkelingsfase, realisatiefase, beheer en exploitatiefase en herontwikkelingsfase.

De algemene financiering van vastgoed gebeurt door middel van koop, huur en lease. Hierbij kan leasen opgedeeld kan worden in financial of operational lease. De voordelen van koop en financial lease zijn de fiscale stimulansen en het gemakkelijker realiseren van gebruikerswensen. De voordelen van huur of operational lease zijn de in minder mate aanwezigheid van economische risico's en een grote mate van de flexibiliteit.

Zorgvastgoed

De WTZi zorgt ervoor dat zorginstellingen zelf de verantwoordelijkheid en risico's dragen van haar vastgoed. Deze wet is in werking getreden op 1 januari 2006 en zal, naar verwachting, in 2012 volledig geïmplementeerd zijn in de zorgsector. Het doel van de WTZi is om geleidelijk meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de zorginstellingen te creëren. Dit gebeurt door middel van minder overheidsbemoeienis met de capaciteit en de bouw van de zorginstellingen.

Het belangrijkste verschil, door de komst van de WTZi, is de verschuiving van afschrijving denken naar rendement en waarde denken. Concreet betekent dit een verschuiving in de sturing van aanbod naar een sturing op de vraag. De zorginstellingen zullen hun vastgoed strategischer dienen in te zetten. Een visie kan hierbij een belangrijke rol spelen voor de zorginstellingen. De strategische visie betreft een lange termijn visie. Deze strategische vastgoedvisie komt voor in het strategische niveau van het vastgoedmanagement.

De zorgsector bestaat uit de cure en de care. De cure betreft de academische, categorale en algemene ziekenhuizen. De care betreft de zorginstellingen binnen de verpleging en verzorging, gehandicaptenzorg en de geestelijke gezondheidszorg. Voor zowel de cure als care bestaat er een schillenmodel, oftewel de gebouwdifferentiatie. Voor de cure is de gebouwdifferentiatie: hot floor, hotel en kantoor. Voor de care is de gebouwdifferentiatie: wonen, activiteiten en kantoor. Het vastgoed dat tot de core business behoort van zowel de cure als care dient in eigen bezit te zijn. Dit betreft vaak het vastgoed met de differentiatie hot floor of wonen. Het overige vastgoed biedt kansen voor de zorg. Deze diensten kan een zorginstellingen mogelijk onderbrengen in courant en flexibel vastgoed. Door de komst van de WTZi verloopt de financiering van de kapitaallasten in de zorgsector door middel van de Normatieve Kapitaallastencomponent, de NKC. Deze NKC is vorm van integrale prestatievergoeding, een zogeheten prijs * hoeveelheid systeem. De NKC bestaat uit de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) en de Normatieve Inventariscomponent (NIC). Deze componenten zijn verwerkt in de DBC of ZZP van de cure of care. Voor een NKC bestaat er een vrije en gereguleerde markt. In de vrije markt worden de zorginstellingen geheel vrijgelaten en zijn ze ook geheel verantwoordelijk voor de kosten van het vastgoed. In de gereguleerde markt is de zorginstelling zeker gesteld van een gedeelte van het inkomen / budget.

De WTZi zorgt ervoor dat er vele veranderingen plaatsvinden in de zorgsector. Doordat de zorginstellingen zelf het risico gaan lopen over het vastgoed krijgen ze te maken met de volgende risico's: leegstandsrisico, kostenrisico, contractrisico, financieringsrisico, risico



op functionele veroudering, rente en beschikbaarheidsrisico, restwaarderisico en faillissementsrisico. Er zijn natuurlijk niet alleen nadelen / risico's voor de zorginstellingen. De zorginstellingen mogen, volgens de Raad, "zonder tussenkomst" van de overheid zelf beslissen over de opbrengst die ze mogelijk kunnen maken met het vastgoed. Maar de overheid heeft hier nu wel een beperking opgelegd. De zorginstellingen moeten het melden bij College Sanering en College Bouw.

De WTZi zorgt er ook voor dat de zorginstellingen haar vastgoed flexibel willen inzetten. De verschillende flexibiliteiten zijn: financiële, organisatie, proces en productflexibiliteit. De fiscale stimulansen en realisatie van gebruikerswensen spelen in mindere mate een rol in dit onderzoek voor de zorginstellingen.

Door de WTZi verandert de financiering van zorgvastgoed. Er zijn enkele nieuwe concepten om het zorgvastgoed te financieren. Deze concepten lossen het tekort van vermogen op of financieren op basis van cashflows of dekken de renterisico's af. Er is ook een innovatieve financieringsmogelijkheid, namelijk de Publiek Private Samenwerking.

De Jeugdzorg

Voor dit onderzoek is er specifiek ingegaan op de jeugdzorg. De jeugdzorg kan worden omschreven als de (gespecialiseerde) zorg aan ouders en kinderen gericht op de aanpak van ernstige opgroei- en opvoedproblemen. De ernst van de problematiek moet zodanig ernstig zijn dat deze niet door algemene voorzieningen als onderwijs, jeugdgezondheidszorg of maatschappelijk werk worden aangepakt. Voor de financiering van jeugdzorg heeft de heer Kaiser een model ontwikkeld. Dit model kent de volgende punten: het adviesorgaan financiering jeugdzorg, één doeluitkering provinciale jeugdzorg, behoefteraming jeugdzorg, prijzen bureaus jeugdzorg en zorgaanbieders, kwaliteit van de zorg, bureau jeugdzorg, zorgaanbieders, provincies, het Rijk en uitvoeringsinformatie. In de jeugdzorg zijn er verschillende behandelingen te onderscheiden. Deze zijn de ambulante zorg, dagbehandeling, pleegzorg en residentieel. De ambulante zorg is de laatste jaren een sterk groeiende vorm van behandeling. De waarborging van kwaliteit van de jeugdzorg gebeurt door middel van prestatie-indicatoren. Deze kent vier kerndoelen, namelijk: hulpvragen van cliënten zijn beantwoord, de autonomie van cliënten is versterkt, de veiligheid van de jeugdige is hersteld en de jeugdige vormt geen bedreiging voor de veiligheid van de samenleving.

Naar de financiering van de jeugdzorg heeft Deloitte een onderzoek gedaan. Hieruit zijn twintig producttyperingen gekomen en is gemeten wat deze producten hebben gekost aan huisvesting en inventaris. Uit deze gegevens zijn de NHC en de NIC gemaakt. Met deze gegevens kan een jeugdzorginstellingen een globale inschatting maken wat de kosten zijn en welke kosten men kan opbrengen.



Conclusies & Aanbevelingen

De WTZi verandert met name het strategische niveau van vastgoed voor de zorginstellingen. De zorginstellingen moeten zich gaan richten op de core business. Dit vastgoed dient vaak ook in eigen bezit te zijn. Het overige vastgoed biedt kansen en mogelijkheden voor de zorginstellingen. De overheid creëert een vrije markt voor de zorginstellingen. Maar bemoeit zich ook nog erg veel met het vastgoed van zorginstellingen. De keuze tussen de opties huur, koop en lease is een keuze tussen de criteria economisch risico, flexibiliteit, fiscale stimulansen en de realisatie van gebruikerswensen. De uitgaven aan vastgoed dienen vergoed te worden door het normatieve kapitaallastencomponent.

De jeugdzorg kent een eigen structuur voor de integrale prestatiebekostiging. Met name de ambulante jeugdzorg biedt perspectieven ten opzichte van het vastgoed. Het vastgoed dat voor de ambulante jeugdzorg gebruikt wordt kan mogelijk flexibel en courant zijn. De belangrijkste actoren voor de jeugdzorg voor het budget is de provincie en indirect de overheid.

Wanneer men de algemene systematiek van de cure en care vergelijkt is het grootste verschil de omvang in DBC's of ZZP's. En alle zorginstellingen worden door de overheid direct gefinancierd alleen de jeugdzorg kent een budget vanuit de provincie.

De eerste aanbeveling betreft de invoering van de WTZi. Deze zal zo spoedig mogelijk doorgevoerd moeten worden naar mijn mening. Om de integrale prestatiebekostiging te laten slagen dienen de zorginstellingen hun administratie zeer goed bij te houden. Op deze gegevens worden immers de adviezen van het Rijk gebaseerd.

Tevens zullen de zorginstellingen een goede balans moeten vinden in het vastgoed tussen koop, huur en lease. Een zorginstelling is dan ook niet altijd 100% eigenaar meer.

De zorginstellingen moeten zorgen dat de kennis aanwezig is om de zorginstellingen op financiën aan te sturen. Deze kennis kan men bijvoorbeeld behalen door het inhuren van externe adviseurs. Het inhuren van externe professionals kan ook belangrijk zijn bij het inrichten van het strategisch vastgoedmanagement. Het strategische vastgoedmanagement gaat immers in de toekomst erg belangrijk worden.



Inhoudsopgave

Colofon	i
Woord vooraf.....	ii
Management summary	iii
Managementsamenvatting	vii
Inhoudsopgave	10
Hoofdstuk 1: Inleiding	12
§ 1.1 De onderneming SBM	12
1.1.1 Inleiding	12
1.1.2 De verschillende diensten.....	14
§ 1.2 Aanleiding van het onderzoek	15
§ 1.3 De onderzoeksopgave	15
Hoofdstuk 2: Vastgoedmanagement	21
§ 2.1 Inleiding	21
§ 2.2 Vastgoedmanagement.....	21
2.2.1 Inleiding	21
2.2.2 De niveaus van vastgoedmanagement	22
2.2.3 Het vastgoedproces.....	24
§ 2.3 De financiering van Vastgoed	26
2.3.1 Inleiding	26
2.3.2 De algemene financieringsmogelijkheden	26
2.3.3 De keuze van de financieringsvorm	28
Hoofdstuk 3: Zorgvastgoed in het 'kort'	29
§ 3.1 Inleiding	29
§ 3.2 De Wet Toelating Zorginstellingen.....	30
3.2.1 Inleiding	30
3.2.2 De WTZi en het vastgoedmanagement.....	32
3.2.3 De WTZi en de toelating van de zorginstellingen	34
3.2.4 De WTZi en het strategische niveau van vastgoedmanagement	36
§ 3.3 De verschillen m.b.t. het zorgvastgoed.....	38
3.3.1 Inleiding	38
3.3.2 De cure	39
3.3.3 De care	40
3.3.4 Conclusie Cure en Care sector	41
§ 3.4 De vergoeding in de zorg voor de kapitaallasten	42
3.4.1 Inleiding	42
3.4.2 Het normatieve kapitaallastencomponent	42
3.4.3 De twee mogelijke zorgmarkten voor de NKC	46
3.4.4 Een voorbeeld van een vereenvoudigde (break-even) NHC	47
§ 3.5 De WTZi en de gevolgen voor het vastgoed	48
3.5.1 Inleiding	48
3.5.2 De economische risico's	48
3.5.3 De gewenste flexibiliteit	50
3.5.4 De fiscale stimulansen en realisatie van de gebruikerswensen.....	52
3.5.5 Conclusie criteria financieringsvormen	53
§ 3.6 De financiering van zorgvastgoed	54
3.6.1 Inleiding	54



3.6.2	<i>De verschillende financieringsmogelijkheden</i>	56
3.6.3	<i>Zorgvastgoed en haar afschrijvingen</i>	62
Hoofdstuk 4:	De Jeugdzorg en haar vastgoed	63
§ 4.1	Inleiding	63
§ 4.2	Het model Kaiser	64
4.2.1	<i>Inleiding</i>	64
4.2.2	<i>Het advies van Kaiser</i>	64
4.2.3	<i>Onderzoek Jeugdzorg</i>	68
§ 4.3	De behoefteeraming in de (provinciale) Jeugdzorg	69
4.3.1	<i>Inleiding</i>	69
4.3.2	<i>De verschillende behandelingen in de jeugdzorg en de omvang</i>	70
4.3.3	<i>De gebouwen van de jeugdzorginstellingen</i>	72
§ 4.4	De kwaliteit van de jeugdzorg	73
4.4.1	<i>Inleiding</i>	73
4.4.2	<i>De prestatie-indicatoren</i>	73
§ 4.5	De prijzen voor de jeugdzorg	74
4.5.1	<i>Inleiding</i>	74
4.5.2	<i>Stap 1: Het vaststellen van een producten- / dienstenstructuur</i>	74
4.5.3	<i>Stap 2: Het maken van een administratieve omslag</i>	75
4.5.4	<i>Stap 3: Zorg dragen voor een kostenefficiënte tariefvorming</i>	76
4.5.5	<i>Stap 4: Starten met een risicodragende bedrijfsvoering</i>	78
§ 4.6	Bureau Jeugdzorg, Provincies en het Rijk	79
4.6.1	<i>Inleiding</i>	79
4.6.2	<i>Invloeden</i>	79
§ 4.7	De financiering van de Jeugdzorg	80
4.7.1	<i>Inleiding</i>	80
4.7.2	<i>De financieringsmogelijkheden</i>	80
Hoofdstuk 5:	Conclusies en aanbevelingen	82
§ 5.1	Conclusies	82
§ 5.2	Aanbevelingen	85
Literatuur		86
Afkortingenlijst		89
Bijlagen		90
Bijlage A:		I
Bijlage B:		III
Bijlage C:		XIII
Bijlage D:		XV
Bijlage E:		XVIII
Bijlage F:		XXX
Bijlage G:		XXXIV
Bijlage H:		XXXVI



Hoofdstuk 1: Inleiding

§ 1.1 De onderneming SBM

1.1.1 Inleiding

De organisatie SBM voert projecten uit op het gebied van bouw- en kostenmanagement voor nieuwbouw. Daarnaast adviseert SBM opdrachtgevers op het gebied van vastgoedmanagement voor beheer en exploitatie van bestaand vastgoed. SBM is een onderneming die al meer dan 20 jaar bestaat. De onderneming heeft een breed scala aan opdrachtgevers in verschillende sectoren. Deze sectoren zijn:

-  Overheid
-  Onderwijs
-  Zorg
-  Sport
-  Commercieel vastgoed
-  Wonen

Hieronder zal iedere sector nader worden toegelicht, welke aspecten een rol spelen en enkele voorbeelden van al reeds uitgevoerde projecten door SBM.

Overheid

Bij de overheid spelen verschillende zaken een rol. Zoals (Europese) aanbestedingen, vraagstukken rond maatschappelijk vastgoed, herontwikkeling van binnensteden, duurzaamheid, de eis van transparantie en toegenomen kostenbewustzijn. SBM heeft ervaring met deze facetten die spelen bij de overheid. Enkele voorbeelden van afgeronde projecten zijn: gemeentehuis Dinkelland, stadhuis Rotterdam, gemeentekantoren Lingewaard, Brandweerkazerne Wijchen en Kulturhus Haaksbergen.

Onderwijs

In de bouw en het beheer van vastgoed zijn een aantal trends gaande in de onderwijssector. Deze trends zijn onder andere: samenwerking in het concept van een brede school, nieuwe activiteiten om de exploitatie sluitend te maken, aandacht voor kwaliteit van gebouw en binnenklimaat, toegenomen eigen verantwoordelijkheid en fusies. Enkele voorbeelden van afgeronde projecten binnen SBM zijn: ROC van Twente in Almelo, OSG Erasmus nieuwbouw vestiging praktijkonderwijs in Almelo, renovatie / nieuwbouw OBC / ROC A12 in Huissen, het directiekantoor Pius X college & St. Canisius in Almelo en vastgoedbeheer OSG Erasmus in Almelo.

Zorg

Enkele thema's binnen de zorgsector zijn: transparantie in kwaliteit en kosten, marktwerking, veranderende wetgeving, fusies en de transformatie in een vraaggestuurde organisatie. SBM heeft enige ervaring opgedaan binnen de zorgsector met de projecten Multicare voorziening Almelo, OlmenEs in Appelscha en Livio in Enschede / Haaksbergen.

Sport

Gezondheid en meer bewegen zijn thema's die de mensen en de samenleving steeds meer bezig houdt. Sport, wellness en leisure worden dan ook steeds belangrijker en staan in de belangstelling, ook in die van de overheid. SBM heeft de projecten Omnisport Apeldoorn, Voetbalstadion Heracles en de uitbreiding van de businessclub Heracles mogen uitvoeren.

Commercieel vastgoed

Commercieel vastgoed vraagt een sterk kostenbewustzijn als het gaat om het bouwen en beheren. Commercieel vastgoed wordt ook wel gezien als productiemiddel. De facetten gemak, focus op core business en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn van belang binnen deze sector. Tecnotion Almelo, Voskamp Bioscoop Almelo, Kampkuiper Noordergraaf in Harbrinkhoek en Coulisse in Enter zijn enkele voorbeelden die SBM op het gebied van commercieel vastgoed heeft volbracht.

Wonen

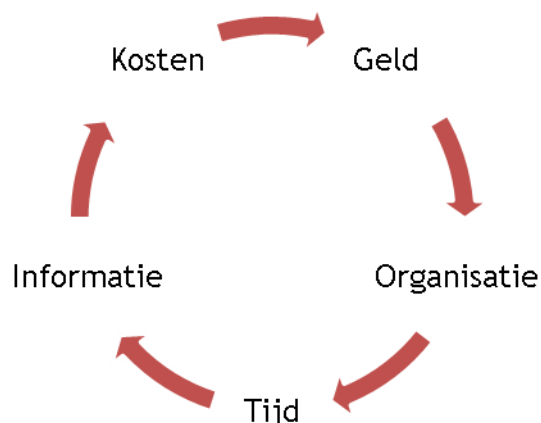
Woningbouwcorporaties hebben te maken met toegenomen transparantie. De maatschappelijke rol van de corporaties wordt steeds duidelijker. Het thema bij deze organisaties is kwaliteit versus kwantiteit. Hierdoor neemt de focus op opbrengsten in relatie tot de exploitatie toe. Enkele voorbeelden die SBM heeft uitgevoerd zijn: Malderhof Almelo, nieuwbouw 3 woontorens in Apeldoorn, Schip van Klazienaveen en de Villa te Velp.

Organisaties kunnen dan ook terecht bij SBM voor (ver)bouw en beheer van vastgoed. Hierbij heeft de organisatie als kernwaarden onafhankelijk, betrouwbaar en betrokken. De onafhankelijkheid van SBM betekent dat de organisatie geen financiële, juridische of strategische relaties met uitvoerende partijen, zoals aannemers en/of installateurs, heeft. Betrouwbaarheid en betrokken blijkt uit de feiten dat 'afpraak is afspraak' en 'het staan naast de opdrachtgever'.

(www.sbm-groep.nl)

1.1.2 De verschillende diensten

SBM kent verschillende diensten, namelijk bouwmanagement, vastgoedmanagement, kostenmanagement en advies. Deze verschillende diensten werken volgens het GOTIK principe. GOTIK staat voor Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kosten.



Bouwmanagement

Bouwmanagement is een dienst die zorgt dat de opdrachtgever geen zorgen heeft over het bouwproces. Planning, kosten en kwaliteit worden van het idee tot en met de oplevering deskundig begeleidt. De projecten die SBM begeleidt variëren van 1 tot 100 miljoen. Enkele voorbeelden van werkzaamheden zijn: projectmanagement, budgetbewaking, subsidierelaties, projectplanning, plan van aanpak, bestektekeningen, risicomanagement, vergunningen, integrale brandveiligheid bouwwerken en Europese aanbestedingen.

Vastgoedmanagement

Het vastgoedmanagement richt zich op de gebruiksfase van het vastgoed. SBM brengt alle kosten, opbrengsten en besparingen in beeld van het vastgoed over de totale gebruiksfase. Een gedegen, planmatige aanpak van zowel technische, organisatorische als financiële aspecten vormen de basis voor efficiënte en effectieve vastgoedexploitatie. Enkele werkzaamheden binnen deze dienst zijn: meerjaren onderhoudsplan, optimalisatie levensduurkosten, strategisch huisvestingsplan, garantieplannen, aankoopinspecties, contractmanagement en risico inventarisatie en evaluatie.

Kostenmanagement

Kostenmanagement vormt de basis van SBM. Bij deze dienst worden de kosten beheerd van het (ver)bouwproces. Enkele diensten die geleverd worden zijn: haalbaarheidsonderzoeken, budgetraming, exploitatiekosten, uitvoeringsplanning en oppervlakte- en inhoudsanalyse.

Advies

Advies wordt gegeven over de facetten (her)ontwikkeling en nieuw- en verbouw beheer. Vanuit de achtergrond van SBM kan de organisatie hier een kundige adviseur in zijn. Enkele raakvlakken van de dienst advies zijn: juridisch advies geschillen / claims, huisvestingsvraagstukken, duurzaam bouwen, verhuisplannen en grondwaardebepaling. (www.sbm-groep.nl)

§ 1.2 Aanleiding van het onderzoek

De zorgsector is onderhevig aan vele veranderingen. Er moet volgens de overheid meer marktwerking gaan optreden binnen de zorgsector. Deze marktwerking moet dan ook gaan gelden voor het vastgoed. Voor het vastgoed van zorginstellingen waren de zorginstellingen eerst niet zelf verantwoordelijk. Het vastgoed werd volledig gefinancierd door de overheid op basis van nacalculatie. Maar dit gaat veranderen. Door veranderingen in de wetgeving zijn de zorginstellingen in de toekomst zelf verantwoordelijk voor hun vastgoed, zoals bijvoorbeeld de financiering. Dit wordt geregeld in de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi). (www.minvws.nl) Dit betekent dat de zorg een geheel nieuwe vorm van financieren tegemoet gaat in de toekomst voor het vastgoed. Dit nieuwe financieringssysteem heeft natuurlijk voordelen voor de zorginstellingen maar ook nadelen. Maar het is nog erg onduidelijk hoe het financieringssysteem er precies uit gaan zien en wat de gevolgen precies inhouden voor de zorginstellingen. In dit onderzoek zal dan ook onderzocht worden wat de nieuwe wetgeving inhoudt en wat de gevolgen zijn voor de zorginstellingen met betrekking tot het financieren van zorgvastgoed.

§ 1.3 De onderzoeksopgave

De onderzoeksopgave bestaat uit de volgende onderdelen:

-  De doelstelling
-  De probleemstelling
-  De onderzoeksvragen
-  De onderzoeksopzet
-  Uitgangspunten

Hieronder zal de onderzoeksopgave voor ieder onderdeel worden gegeven.

De doelstelling

Een advies schrijven waaruit opgemaakt kan worden wat de diverse afwegingen zijn voor de verschillende financieringsmogelijkheden onder het nieuwe regime, de WTZi, voor het vastgoed van de zorg.

De probleemstelling

“Hoe kunnen (jeugd)zorginstellingen het vastgoed financieren onder het nieuwe regime van de WTZi?”

De onderzoeksvragen

Voor het beantwoorden van de probleemstellingen zal ik elf onderzoeksvragen beantwoorden. De vragen zijn onderverdeeld in beschrijvende en ontwerp vragen. De beschrijvende vragen die beginnen met ‘wat zijn’ of ‘welke’. De ontwerp vragen zijn de vragen die beginnen met ‘hoe kan’.

-  Wat zijn de verschillende niveaus van vastgoedmanagement?
-  Wat zijn de verschillende financieringsmogelijkheden om vastgoed te financieren?
-  Wat betekent de wet WTZi voor de zorg en haar vastgoed?
-  Wat zijn de verschillen in de zorgsector m.b.t. het vastgoed?
-  Hoe kan een zorginstelling haar kapitaallasten betalen na invoering van de WTZi?
-  Wat zijn de gevolgen van de invoering van de nieuwe wetgeving, de WTZi?
-  Hoe kan een zorginstelling haar vastgoed financieren onder het nieuwe regime?

-  Welke aspecten en actoren zijn belangrijk voor de jeugdzorg?
-  Welke verschillende behandelingen kenmerken de jeugdzorg?
-  Hoe ziet de producten- en/of dienstenstructuur eruit voor de jeugdzorg?
-  Welke actoren oefenen een grote invloed uit op de budgetten van de jeugdzorg?
-  Wat zijn de financieringsmogelijkheden voor de jeugdzorg, na de invoering van de WTZi?

De onderzoeksvragen zijn bewust zeer breed gekozen om in beginsel niets uit te sluiten voor dit onderzoek.

Na het verzamelen van de informatie waarmee ik de vragen uit de diverse hoofdstukken beantwoord kan ik de probleemstelling vervolgens beantwoorden.

Dit verslag zal tevens leiden tot een rekenprogramma in Excel. De theorie die in dit verslag wordt beschreven zal gebruikt worden om dit rekenprogramma op te stellen. Het rekenprogramma vormt een 'hulpmiddel' bij het geven van antwoorden op de ontwerp-vragen.

Hierbij is het onderzoeksverslag dan ook de literatuurstudie en het rekenprogramma kan gezien worden als een 'mini casestudie'.

De onderzoeksopzet

Allereerst zal ik het onderwerp vastgoedmanagement beschrijven. Hierin zal worden beschreven wat vastgoedmanagement inhoudt, worden de verschillende niveaus van vastgoedmanagement aangegeven en zal het vastgoedproces worden weergegeven. Daarna zullen de verschillende financieringsmogelijkheden voor het vastgoed aangegeven worden. In de volgende hoofdstukken zal ik hiermee het niveau van de verandering aan geven en zal ik met de verschillende financieringsmogelijkheden de voor- en nadelen beschrijven van diverse financieringsmogelijkheden voor de zorg.

Ten tweede zal het onderwerp zich toespitsen naar zorgvastgoed. In dit hoofdstuk zal nader toegelicht worden wat de wetswijziging inhoudt en wat de gevolgen zijn voor het vastgoed van de zorg. Nadat de gevolgen van de wetswijziging voor het zorgvastgoed beschreven zijn, zal als laatste de financieringsmogelijkheden nader worden onderzocht.

Ten derde zal het onderzoek zich nog verder toespitsen naar de jeugdzorg. Hierin wordt toegelicht hoe deze specifieke groep in de zorgsector omgaat met de veranderingen met betrekking tot het vastgoed. Het onderzoek zal bij de jeugdzorg in de details treden.



De onderzoeksopzet is in de vorm van een trechter. Het zal van een algemeen beeld van vastgoedmanagement, wat tevens de basis is van deze masterthesis, naar een algemeen beeld van zorgvastgoed toe gaan. Om zich vervolgens toe te spitsen op de specifieke sector jeugdzorg.

Bij het onderwerp zorgvastgoed zullen alle zorginstellingen meegenomen worden. De zorginstellingen betreffen de ziekenhuizen (algemene, categorale en academische), verzorging en verpleging, gehandicaptenzorg en de geestelijke gezondheidszorg. Bij het onderwerp jeugdzorg zullen alleen de jeugdzorginstellingen centraal staan.

Bij zorgvastgoed en jeugdzorg zal ik een inventarisatie maken om deze vervolgens te analyseren. En als laatste zal ik een voorstel geven betreffende de financieringsmogelijkheden voor de zorginstellingen en jeugdzorginstellingen.



Bij de inventarisatie zal ik de wet globaal beschrijven zonder in teveel details te treden. De analyse betreft de gevolgen die de wet heeft met betrekking tot het zorgvastgoed. Met deze analyse kan ik vervolgens een voorstel tot mogelijke financieringsmogelijkheden formuleren. Bij de hoofdstukken zorgvastgoed en jeugdzorg zal ik expliciet aangeven welke paragrafen de inventarisatie, analyse en het financieringsvoorstel bevatten.

De onderzoeksvragen zijn als volgt in te delen naar onderwerp:



In het hoofdstuk van vastgoedmanagement worden de verschillende niveaus en verschillende criteria voor financieringsmogelijkheden weergegeven. Deze gegevens dienen als basisgegevens voor het hoofdstuk zorgvastgoed in het kort. Hierin wordt aangegeven op welk niveau de veranderingen van de nieuwe wetgeving plaatsvinden. En de criteria voor financieringsmogelijkheden dienen als leidraad voor de gevolgen van de wetswijziging. Het hoofdstuk van zorgvastgoed in het kort is het algemene beeld van de wetswijziging voor alle zorginstellingen. Het hoofdstuk van de jeugdzorg richt zich specifiek op jeugdzorginstellingen. Vanuit het algemene beeld wordt er dan ook toegespitst op de specifieke groep de jeugdzorg.

Uitgangspunten

De stukken en rapportages welke als uitgangspunt hebben gediend in dit onderzoek zijn opgesomd in het hoofdstuk literatuur en in onderstaand figuur.

De bronnen www.overheid.nl en www.bouwcollege.nl hebben als basis / uitgangspunt gediend. Dit omdat het onderzoek de gevolgen onderzoekt van de wet WTZi. Deze wet is expliciet terug te vinden op www.overheid.nl en de semioverheidsinstelling bouwcollege heeft vele onderzoeken uitgevoerd naar de invoering en gevolgen van de WTZi. Deze twee instellingen staan dan ook aan de basis van de veranderingen betreffende het vastgoed in de zorg. Daarom staan deze twee bronnen centraal als uitgangspunt in dit onderzoek. De overige bronnen zijn gevonden via de steekproefmethode of via het zogeheten sneeuwbal effect.

De steekproefmethode houdt in dat slechts een representatief deel is onderzocht. Alle mogelijke bronnen onderzoeken is bij dit onderzoek niet mogelijk vanwege de hoeveelheid. Er wordt steekproefsgewijs bronnen geselecteerd. De bronnen komen voort uit diverse rapporten die via de sneeuwbal methode zijn verkregen.

De sneeuwbal methode is vernoemd naar de analogie van een sneeuwbal die als een klein balletje begint maar gaandeweg steeds dikker en groter wordt. Dit principe wordt ook wel serendipiteit genoemd. Dit houdt in het door 'toeval' en intelligentie ontdekken van bepaalde bronnen. De globale oriëntatie vormt vaak het begin van de sneeuwbal methode. In dit onderzoek betekent dat het onderzoek begint bij de twee bovenstaande bronnen, deze bronnen zullen verwijzen naar andere bronnen en deze bronnen zullen weer verwijzen naar andere bronnen. Op deze manier zijn de bronnen in dit onderzoek geselecteerd.

Alle bronnen zijn geselecteerd op relevantie aan het onderwerp WTZi en het vastgoed.

Vastgoedmanagement

- Van Driel (2007)
- Keeris (2001)
- Maas et al. (2006)

Zorgvastgoed in het 'kort'

- www.dirkzwager.nl
- www.aedesnet.nl
- www.minvws.nl
- www.rvz.net
- www.nza.nl
- www.overheid.nl
- Diepstraten (2008)
- Van Dommelen et al. (2008)
- Schipper (2008)
- Van Looveren et al. (2007)
- Hafmans et al. (2006)
- De Vries (2008)
- Van Kleef (2008)
- VOZ Magazine (2009)
- Diverse rapporten van Bouw College Zorginstellingen (www.bouwcollege.nl)
- Verweij et al. (2006)
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005)
- Nederlandse Zorgautoriteit (2008, 2009)
- Simmelink et al. (2006)
- Grönloh (2008)
- Van Til (2007)
- Toorman (2008)
- De Jong (2008), Visser et al. (2008)
- Wintgens et al. (2008)
- Timmermans (2007)
- Price Waterhouse Coopers (2009)
- Pleunis et al. (2009)
- ING, Brochure zorgtrends
- Zorgvisie (2009) www.zorgvisie.nl

De Jeugdzorg

- Programma Ministerie Jeugd en Gezin (2007)
- Commissie Financiering Jeugdzorg (2009)
- Stevens et al. (2009)
- Diverse rapporten College Bouw Zorginstellingen
- Het SCP (2009) www.scp.nl
- Deloitte (2006)
- Zorg en Financiering (2009)

Hoofdstuk 2: Vastgoedmanagement

§ 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen drie theorieën ten grondslag liggen. De eerste twee theorieën, Van Driel (2007) en Keeris (2001), zijn de theorieën van het vastgoedmanagement. Met deze theorieën wordt een algemeen beeld gecreëerd wat vastgoedmanagement is en wat de verschillende niveaus van vastgoedmanagement zijn. Tevens wordt het vastgoedproces weergegeven. Met deze theorie zal de onderzoeksvraag: *Wat zijn de verschillende niveaus van vastgoedmanagement?* beantwoord worden.

De laatste paragraaf zal de financiering van vastgoed betreffen. Hierin wordt uitgelegd wat de verschillende algemene financieringsvormen zijn en worden hiervan de voor- en nadelen gegeven. Dit wordt gedaan aan de hand van de derde theorie; Maas et al. (2006). Met deze theorie kan de onderzoeksvraag: *Wat zijn de verschillende financieringsmogelijkheden om vastgoed te financieren?* beantwoord worden. Deze paragraaf zal als basis gaan gelden voor de verdere verslaglegging van deze masterthesis!

§ 2.2 Vastgoedmanagement

2.2.1 Inleiding

Allereerst is het belangrijk voor dit onderzoek wat men verstaat onder het begrip vastgoed. Onder vastgoed wordt verstaan in dit verslag de grond, gebouwen en inventaris. Dit begrip dient het hele verslag in acht gehouden te worden. In de subparagrafen 2.2.1 en 2.2.2 wordt de onderzoeksvraag: *Wat zijn de verschillende niveaus van vastgoedmanagement?* beantwoord met behulp van de theorieën van Van Driel (2007) en Keeris (2001).

Vastgoedmanagement is een divers begrip waarvoor verschillende definities bestaan. In dit verslag is gekozen om de definitie van Keeris (2001) te hanteren. Dit omdat het een veelgebruikte en duidelijke begripsdefinitie is.

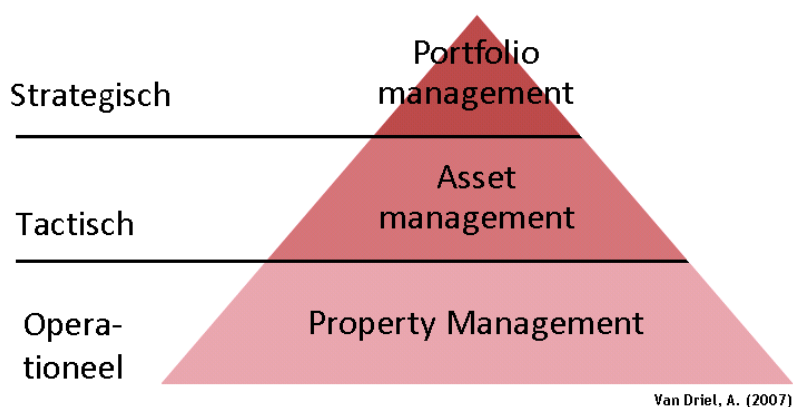
De definitie, volgens Keeris (2001), van het vastgoedmanagement luidt als volgt:

“Het totaal van activiteiten met betrekking tot het optimaal benutten van het prestatieniveau van het betreffende vastgoedobject dan wel vastgoedbeleggingsportefeuille, gelet op de (potentiële) vraag in een concurrerende omgeving, de geldende marktomstandigheden en de te verwachte ontwikkelingen; deze activiteiten zijn gericht op de invulling van de gestelde doelstellingen en taakstellend rendementsoptimalisatie”.

Vastgoedmanagement richt zich dan ook op het doelmatig exploiteren van het in bezit zijnde vastgoed. Dit gebeurt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het vastgoedmanagement moet een middel zijn om het vastgoed van een onderneming te schikken in de strategie van de onderneming. Het vastgoedmanagement wordt vaak uitbesteedt. Dit omdat vastgoedmanagement vaak niet tot de kernactiviteiten, core business, van de onderneming behoort. Hiervoor ontbreekt vaak de kennis om vastgoed kundig te managen. Om deze reden zijn er, met de tegenwoordig snel veranderende markten, vastgoedmanagement ondernemingen ontstaan.

2.2.2 De niveaus van vastgoedmanagement

Het vastgoedmanagement is te onderscheiden in drie niveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Het strategische niveau betreft het portfolio management, het tactische niveau betreft het asset management en het operationele niveau betreft het property management. Deze niveaus zijn relevant om een volledig beeld te kunnen vormen van wat het vastgoedmanagement inhoudt.



Portfolio management

Volgens Keeris (2001) is de definitie van portfolio management:

“Het managen van een vastgoedbeleggingsportefeuille, dat verantwoordelijk is voor de performance van de toevertrouwde (deel)portefeuille met vastgoedobjecten en met name voor het effectueren van het geformuleerde strategische beleid met betrekking tot die portefeuille, welke gericht is op enerzijds de opbouw van een optimaal geachte samenstelling van de portefeuille via op elkaar afgestemde des- en (bij)investeringen, gelet op de gewenste spreiding van de te lopen beleggingsrisico's, en anderzijds op het optimaliseren van de rendement / risicoverhouding uit het oogpunt van exploitatie en waardeontwikkeling.”

Dit is de 'core business' van de professionele belegger. Allereerst wordt er een gewenste asset portefeuille samengesteld. De resultante hiervan wordt gevormd door de assetmix. Deze activiteiten worden ook wel investment management genoemd. Uit de assetmix volgt het aandeel van vastgoed als beleggingsassets.

In het portfoliomanagement dient besloten te worden hoe de beleggingen in vastgoed (direct en/of indirect) gerealiseerd / geïnvesteerd en geëxploiteerd / beheerd worden. Een van de belangrijkste taken van het portfoliomanagement is het vaststellen van het strategisch beleggingsplan vastgoed in hoofdlijnen. Dit betreft de opbouw van de beleggingsportefeuille met het oogpunt op risicospreiding binnen de asset vastgoed. Het strategisch beleggingsplan beschrijft dan ook het beleid voor direct en indirect vastgoed en geldt vaak voor een periode van drie jaar.

Ook wordt er jaarlijks een beleggingsplan vastgoed geformuleerd. Hierin zijn naast de uitgangspunten voor de acquisitie ook het rendement en overige eisen voor exploitatie en verkoop vastgelegd ten aanzien van direct en indirect vastgoed.

Asset management

Volgens Keeris (2001) is de definitie van asset management:

“Het management van een onderneming, welke gericht is op het beleggen in dan wel het beheren van vastgoedobjecten, dat verantwoordelijk gesteld is voor de performance van de toevertrouwde vastgoedobject(en) en met name voor het effectueren van het door de superieur geformuleerde operationele beleid van de onderneming met betrekking tot de betreffende object(en).”

Het asset management van de vastgoedportefeuille staat voor het managen van objecten op het tactische niveau.

Het eerste punt van het asset management is het vertalen van het portefeuille beleid naar een beleid per object. Dit is het zogeheten objectbeleid. Objectbeleid is een marketingplan voor een object wat via een stappenplan leidt tot het voor de belegger meest optimale toekomstscenario met het hoogste totaalrendement over de gekozen exploitatieperiode.

In dit beleid is de wijze van exploitatie, de benodigde budgetten voor de uitgaande en inkomende kasstromen, de juiste timing voor upgrading, renovatie of verkoop etc. vastgelegd.

Het tweede punt van het asset management is het analyseren van de portefeuille indirect vastgoed en aanvullende beleggingsmogelijkheden. Op basis hiervan worden voorstellen gedaan voor aan- of verkoop ten behoeve van het portfolio management.

Het derde punt van het asset management is het relatiebeheer. Op dit niveau wordt de omgang tussen partijen bepaald.

Property management

Volgens Keeris (2001) is de definitie van property management:

“Het management van een op het beleggen, dan wel afhankelijk van de context, het beheren van vastgoedobjecten gerichte onderneming, dat verantwoordelijk is gesteld voor de performance van de toevertrouwde deelportefeuille met vastgoedobjecten en met name voor wat betreft het effectueren van het geformuleerde tactische beleid met betrekking tot deze portefeuille.”

Bij het property management heeft met name het dagelijks beheer hoge prioriteit. Het property management moet uitstekend geregeld zijn om het tactische niveau tot zijn recht te laten komen. Te onderscheiden in het property management zijn het administratief, technisch, commercieel / promotioneel beheer en de adviesfunctie voor het assetmanagement.

In **bijlage A** is per niveau aangegeven wat de bijbehorende taken kunnen zijn van de verschillende niveaus. (Van Driel, 2007)

2.2.3 Het vastgoedproces

Het vastgoed doorloopt een vastgoedproces. Deze bestaat uit vijf fasen, namelijk: initiatiefase, planontwikkelingsfase, realisatiefase, beheer en exploitatiefase en de herontwikkelingsfase. De verschillende fasen worden in de levenscyclus van vastgoed vrijwel altijd doorlopen, alleen niet altijd in dezelfde volgorde. Hieronder zal iedere fase afzonderlijk worden besproken.



De initiatiefase

In deze fase wordt het initiatief gemaakt om te beginnen met het vastgoedproject. In deze fase worden dan ook de eerste globale ideeën over de locatie, het product, de prijs en doelgroep geformuleerd. Meestal wordt er ook een ruwe financiële raming en globale marktverkenning gemaakt. En naar aanleiding hiervan wordt er een positief of negatief advies uitgebracht. Wanneer hier een positief advies uitkomt wordt het initiatief verder uitgewerkt.

De planontwikkelingsfase

De planontwikkelingsfase bestaat uit vier subonderdelen, namelijk: markttechnische planontwikkeling, bouwkundige planontwikkeling, juridische planontwikkeling en financiële planontwikkeling. De markttechnische planontwikkeling bestaat uit de marktverkenning en het daarop gebaseerde Programma van Eisen. De bouwkundige planontwikkeling betreft het ontwerpproces en de bouwvoorbereiding. De juridische planontwikkeling omvat onder meer eventuele bestemmingswijziging procedures, de aanvraag van de noodzakelijke vergunningen en de voorbereiding van overeenkomsten die worden gesloten tussen de verschillende partijen. Ten slotte de financiële planontwikkeling betreft de raming van kosten, opbrengsten, financiële risico's en het projectrendement. De financiële planontwikkeling resulteert in een investeringsvoorstel en een financieringsplan. Dit financieringsplan geeft aan wat de gewenste inzet is van eigen vermogen en hoeveel vreemd vermogen aangetrokken moet worden en op welke wijze.

De realisatiefase

Wanneer de financiering en de noodzakelijke vergunningen zijn verkregen kan de daadwerkelijke uitvoering van het project worden gestart. De bouw van het project kan worden uitbesteed aan een aannemer. De verhuur of verkoop start vaak al voordat de daadwerkelijke bouw plaats vindt.

De beheer- en exploitatiefase

De beheer en exploitatiefase bestaan uit verschillende onderdelen, namelijk: technisch, commercieel en administratief beheer. Het technische beheer omvat het onderhoud, het verhelpen van klachten en het in stand houden van het vastgoed. Het commerciële beheer omvat het verhuren en verhuurd houden van het vastgoed. Het administratief beheer omvat de huuradministratie. De exploitatie van het vastgoed resulteert in de jaarlijkse kasstroom van netto-inkomsten uit verhuur. Daarnaast maakt het vastgoed een waardeontwikkeling door dat blijkt uit de verkoopwaarde bij tussentijdse verkoop. En als het vastgoed tussentijds niet is verkocht is er sprake van een restwaarde.

De herontwikkelingsfase

Het vastgoed kent een lange levensduur. Voor het vastgoed zijn periodieke renovaties gedurende de levensduur dan ook noodzakelijk. Het gaat hierbij om het vernieuwen of vervangen van onderdelen van het gebouw vanwege slijtage of vanwege nieuwe gebruikerseisen. De eigenaar kan ook besluiten tot herontwikkeling van zijn bezit indien de bouwtechnische of markttechnische veroudering zo ver is gevorderd dat de verhuur stagnereert. In feite wordt het vastgoedproces dan grotendeels opnieuw doorlopen.

Het vastgoedproces is een continu proces. Bij ieder vastgoedproject zijn er diverse kosten. Namelijk de aankoop van grond of bestaand vastgoed, de bouw, het onderhoud / renovaties. Er zijn ook diverse opbrengsten in het vastgoedproces. Namelijk de verhuur en/of verkoop, de (vermeerderde) verkoopwaarde of de restwaarde. (Van Driel, 2007)

Het vastgoedproces zal een leidraad vormen in volgende hoofdstukken om de verschillende kosten van een zorginstelling globaal in kaart te kunnen brengen.

§ 2.3 De financiering van Vastgoed

2.3.1 Inleiding

Het vastgoed moet door de ondernemingen gefinancierd worden. Er zijn diverse mogelijkheden om het vastgoed te financieren. Het vastgoed kan in het algemeen gekocht, gehuurd of geleased worden. Elke mogelijkheid heeft diverse voor- en nadelen. In deze paragraaf zullen de mogelijkheden nader toegelicht worden. En zullen de voor- en nadelen worden opgesomd voor de financieringsmogelijkheden.

De onderzoeksvraag die beantwoord wordt in deze paragraaf is: *Wat zijn de verschillende financieringsmogelijkheden om vastgoed te financieren?* Deze vraag zal beantwoord worden met behulp van de theorie van Maas et al. (2006).

Deze paragraaf dient als basis voor de verdere financieringsmogelijkheden in dit onderzoek!

2.3.2 De algemene financieringsmogelijkheden

In deze subparagraaf zullen de financieringsmogelijkheden kopen, huren en leasen worden behandeld. En zullen de hierbij behorende voor- en nadelen gegeven worden.

Kopen

Het kopen van vastgoed was tot dertig jaar geleden de meest voorkomende financieringsvorm. Maar de laatste jaren wordt het kopen van vastgoed niet meer veelvuldig gebruikt. De belangrijkste reden hiervoor is dat het kopen van vastgoed een beslag legt op beschikbare middelen. Het geld kan immers niet meer worden aangewend voor andere doeleinden. De solvabiliteit van de onderneming daalt. Dit omdat bij koop het gebouw en de aangetrokken middelen namelijk op de balans geplaatst moeten worden.

$$\text{Solvabiliteit} = \frac{\text{Totale activa}}{\text{Totaal vreemd vermogen}}$$

Het dalen van de solvabiliteit van een onderneming heeft tot gevolg dat bij een poging om meer vreemd vermogen aan te trekken moeilijkheden verwacht kunnen worden. Bij het kopen van vastgoed ligt het economische risico bij de eigenaar / gebruiker. Enkele risico's zijn leegstand en waardefluctuatie. Het voornaamste voordeel bij de optie kopen is dat de eigenaar het vastgoed naar eigen gebruikerswensen kan realiseren.

Huren

Het huren van vastgoed betekent dat er geen eigen / vreemd vermogen geïnvesteerd hoeft te worden. Dit betekent voor een onderneming dat de beschikbare middelen voor een ander doel aangewend kunnen worden. Huren wordt dan ook wel off-balance financiering genoemd. Dit omdat het niet op de balans wordt gezet. Het grote nadeel van huren is dat de huurder minder inspraak heeft in de vormgeving / de indeling van het gebouw of andere wensen. Maar dit is sterk afhankelijk van de periode waarvoor de huurcontracten worden afgesloten. Voor een huurcontract voor langere periode zal de verhuurder meer bereid zijn de wensen te verwezenlijken. De huurder heeft gedurende de huurperiode een zekerheid over zijn huisvestingskosten. De huurprijs staat immers in het overeengekomen huurcontract.

Leasen

Deze financieringsvorm is in de jaren tachtig een belangrijke financieringsvorm geworden. Lease is een mengvorm van kopen en huren waarmee geprobeerd is om de positieve eigenschappen van beide te combineren en de negatieve eigenschappen te elimineren. De gebruiker wordt ook wel een lessee genoemd en de financier de lessor.

De twee meest voorkomende leasevormen zijn financial en operational lease. Het onderscheid wordt gemaakt in de economische eigenaar. Bij operational lease is de lessor economisch eigenaar en bij financial lease de lessee. Hieronder worden de eigenschappen van financial en operational lease weergegeven.

Criteria	Financial lease	Operational lease
Financieringsovereenkomst	Onopzegbaar	Opzegbaar
Leaseperiode	Gelijk aan de economische levensduur	Korter dan de economische levensduur
Kooprecht	Ja	Nee
Economisch risico	Lessee	Lessor
Juridisch eigendom	Lessor	Lessor
Opname in jaarrekening	Ja	Nee bij full 'operational lease'

Maas et al. 2006 p. 115

In de volgende subparagraaf zal een overzicht gemaakt worden van de voor- en nadelen van deze drie financieringsopties.

CONFIDENTIAL

