



Delft University of Technology

Zorgvastgoedmonitor 2008

De trage omslag naar strategisch vastgoedmanagement in de zorgsector

Hoepel, H; Visser, S; de Vries, JC; van der Voordt, DJM; van der Zwart, J

Publication date

2009

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Hoepel, H., Visser, S., de Vries, JC., van der Voordt, DJM., & van der Zwart, J. (2009). *Zorgvastgoedmonitor 2008: De trage omslag naar strategisch vastgoedmanagement in de zorgsector*. Twijnstra & Gudde en TU Delft.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*

ZORGVASTGOED MONITOR 2008

De trage omslag naar strategisch vastgoedmanagement
in de zorgsector

mei 2009

Zorgvastgoedmonitor 2008

De trage omslag naar strategisch vastgoedmanagement in de zorgsector

Colofon

De Zorgvastgoedmonitor is een samenwerkingsverband tussen:
TU Delft, Real Estate & Housing
en
Twynstra Gudde adviseurs en managers

Het onderzoek is uitgevoerd door:
ir. Hans Hoepel, partner Twynstra Gudde
Sanne Visser, student assistent Twynstra Gudde
dr.ir. Jackie de Vries, onderzoeker afdeling Real Estate Management, Faculteit
Bouwkunde, TU Delft

Met medewerking van:
dr.ir. Theo van der Voordt
ir. Johan van der Zwart

Voor meer informatie:
www.twynstragudde.nl/zorgvastgoedmonitor

Omslagontwerp:
Xerox Creative

Uitgave:
Twynstra Gudde adviseurs en managers, Amersfoort / TU Delft

ISBN 9789074411561

Copyright 2009 Twynstra Gudde / TU Delft
Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook verveelvoudigd of openbaar
gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de
auteurs.

Voorwoord

De afschaffing van het bouwregime en de nieuwe bekostigingssystematiek van zorgvastgoed brengen nieuwe kansen maar ook nieuwe risico's met zich mee. Enerzijds krijgen zorginstellingen meer autonomie waardoor zij strategischer kunnen (en moeten) sturen op hun zorgvastgoed. Anderzijds moeten de kapitaallasten van vastgoed nu worden opgebracht door de zorgproductie. Om verantwoord te kunnen sturen op vastgoed zijn betrouwbare data nodig, zowel voor de branche als geheel als voor de zorginstellingen afzonderlijk. Daarom hebben Twynstra Gudde en de TU Delft het initiatief genomen tot de Zorgvastgoedmonitor: het opzetten van een database waarmee trends in de zorg zichtbaar kunnen worden gemaakt.

Eerste bevindingen en beoogd vervolg

De voorliggende Zorgvastgoedmonitor 2008 brengt vastgoeddata in beeld voor 2004 en 2007. Uit de vergelijking komt naar voren dat zorginstellingen langzaam opschuiven naar meer strategisch vastgoedmanagement. Vastgoed komt vaker op de bestuursagenda. Aparte vastgoedafdelingen zijn in opkomst. Tegelijkertijd maken de cijfers duidelijk dat nog maar zeer beperkt gestuurd wordt op toegevoegde waarde van vastgoed.

Het is de bedoeling om de Zorgvastgoedmonitor (twee)jaarlijks uit te zetten, om trends te blijven monitoren en het veld van benchmarkdata te kunnen voorzien. De eerste versie van de zorgmonitor is in eigen beheer ontwikkeld. Om de continuïteit te kunnen waarborgen is enthousiaste medewerking van het veld noodzakelijk voor het leveren van betrouwbare en valide vastgoeddata en financiële ondersteuning. U bent van harte uitgenodigd om mee te doen. Meldt u aan op www.twynstragudde.nl/zorgvastgoedmonitor.

Amersfoort/Delft, mei 2009

ing. Carol Lemmens

Directeur Twynstra Gudde adviseurs en managers

prof.ir. Hans de Jonge

Hoogleraar vastgoedbeheer en -ontwikkeling TU Delft

Inhoudsopgave

Voorwoord

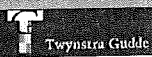
1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond en aanleiding	1
1.2	Doelstelling Zorgvastgoedmonitor	1
1.3	Leeswijzer	1
2	Theoretisch kader en aanpak van het onderzoek	3
2.1	Corporate Real Estate Management	3
2.2	De omslag van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement	3
2.3	Geschatte omvang vastgoed in de zorg	5
2.4	Aanpak van het onderzoek	5
2.5	Respons	7
3	Veranderingen in de omvang van de vastgoedportefeuille	9
3.1	Bruto vloeroppervlakte, aantal objecten en locaties	9
3.2	Eigendom versus huur	9
3.3	Reflectie	9
4	Gebruik van de vastgoedportefeuille	11
4.1	Leegstand, verhuur en eigen gebruik	11
4.2	Fase van de portefeuille	11
4.3	Efficiëntie en effectiviteit van de vastgoedportefeuille	13
4.4	Courantheid van de vastgoedportefeuille	15
4.5	Reflectie	15
5	Financiële kengetallen	17
5.1	Boekwaarde en WOZ-waarde	17
5.2	Omzet uit zorg in relatie tot oppervlakte en kapitaallasten	17
5.3	Solvabiliteit	19
5.4	Overwegingen bij vastgoedbeslissingen	19
5.5	Reflectie	19

6	De organisatie van de vastgoedfunctie binnen instellingen	21
6.1	Omvang van de vastgoedfunctie	21
6.2	Taakverdeling	21
6.3	Verantwoordelijkheden	21
6.4	Doorbelasting	21
6.5	Samenwerking met derden	23
6.6	Lange termijn huisvestingsplan	23
6.7	Tevredenheidsonderzoeken bij cliënten en medewerkers	23
6.8	Reflectie	23
7	Vergelijking met transitie hoger onderwijs	24
8	Conclusies en aanbevelingen	25
8.1	Gegevens over het eigen vastgoed zijn gebrekkig voorhanden	25
8.2	Zorginstellingen beschikken over minder gebouwen en locaties	25
8.3	Er treedt een verschuiving op van eigendom naar huur	25
8.4	De kwaliteit van de gebouwen loopt terug	25
8.5	Vervangingsinvesteringen worden uitgesteld	25
8.6	Er zijn grote financiële verschillen in vastgoed tussen instellingen	27
8.7	Er is nog weinig focus op waardecreatie met vastgoed	27
8.8	Er is een toename te zien van aparte vastgoedafdelingen	27
8.9	Er is nog weinig administratieve scheiding tussen eigenaar en gebruiker	27
8.10	De omslag gaat trager dan nodig en vraagt om een voortvarende aanpak	27

Bijlage: Vragenlijst Zorgvastgoedmonitor (peiljaar 2007)

Over de initiatiefnemers

Twynstra Gudde Adviseurs en Managers heeft mede aan de basis gestaan van het nieuwe kapitaallastenregime in de zorg en heeft verschillende studies uitgevoerd naar de effecten van de nieuwe bekostiging door circa 200 individuele instellingen door te rekenen en macrostudies uit te voeren voor de branches ziekenhuizen, GGZ en gehandicaptenzorg. Ook is Twynstra Gudde bekend van verschillende benchmarks voor facilitaire kengetallen (www.facana.nl). De afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de **TU Delft** doet al jaren onderzoek naar huisvestingsmanagement van kantoororganisaties, zorg- en onderwijs-instellingen. Er zijn onder meer benchmarks ontwikkeld voor universiteiten en hogescholen.

 Zorgvastgoedmonitor 2004 	
Vastgoed	
11a	Wat is de omvang van de vastgoedportefeuille en welke eenheid hoort hier bij. BVO, NVO, etc. BVO/NVO/anders m2
11b	Welk percentage van het vastgoed was in eigendom van de organisatie/instelling en welk percentage wordt gehuurd of geleased?(samen ongeveer 100%) % / m2 Eigendom Huur Lease Anders, Informatie onbekend ☐ Toelichting
11c	Geef aan hoe de verdeling was van de totale vastgoedportefeuille (in m2 of in percentage) % / m2 Leegstand Eigen gebruik Verhuur Anders, Toelichting

Figuur 1. Fragment vragenlijst Zorgvastgoedmonitor

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Het vastgoed in de zorg beleeft een majeure overgang. Zorgorganisaties krijgen de zeggenschap over hun gebouwen, met de bijbehorende kansen en risico's. De afschaffing van het bouwregime en de nieuwe bekostigingssystematiek zijn voor instellingen aanleiding om anders dan vroeger om te gaan met zorgvastgoed. Vastgoed is een strategisch bedrijfsmiddel geworden. Beleidsmakers hebben behoefte aan inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van vastgoedmanagement. Dit geldt niet alleen voor bestuurders en managers in de zorg, maar ook voor potentiële investeerders en samenwerkingspartners van zorginstellingen.

1.2 Doelstelling Zorgvastgoedmonitor

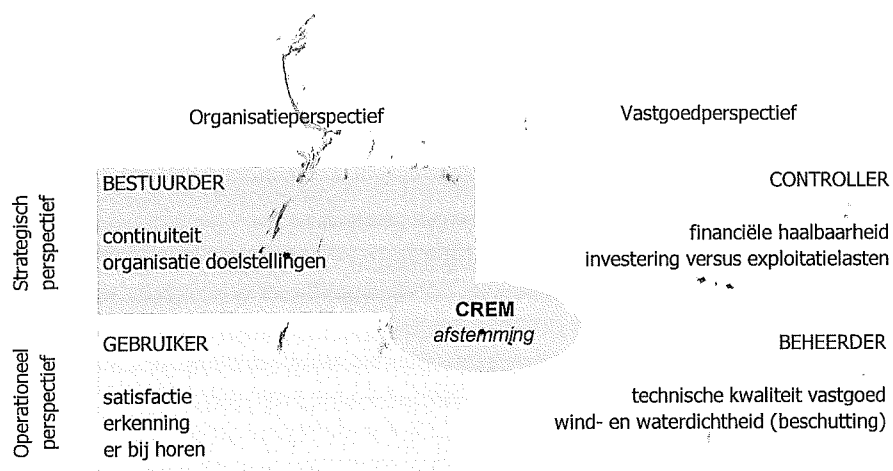
De verandering in zeggenschap en financiering zijn voor Twynstra Gudde en de TU Delft aanleiding geweest om een monitor op te zetten waarmee veranderingen in de zorgvastgoedportefeuilles en de organisatie van het vastgoed inzichtelijk worden gemaakt. De monitor biedt *sturingsinformatie* op het gebied van vastgoed.

De Zorgvastgoedmonitor wil een bijdrage leveren aan de *professionalisering* van het vastgoedmanagement. Door ontwikkelingen te duiden en te spiegelen aan ervaringen in andere branches (zoals de onderwijssector) kan de leercurve in de zorgsector veel steiler verlopen.

De eerste editie van de Zorgvastgoedmonitor heeft betrekking op de peildata 2004 en 2007 en levert *benchmarkgegevens* over vastgoedportefeuilles, financiën, organisatie en samenwerkingen. Het onderzoek zal periodiek worden herhaald.

1.3 Leeswijzer

Deze publicatie bevat de resultaten van de eerste editie van het onderzoek. Eerst wordt in hoofdstuk twee ingegaan op het theoretisch kader en de onderzoeksopzet. In de daaropvolgende hoofdstukken wordt achtereenvolgens ingegaan op de samenstelling van de vastgoedportefeuille, het gebruik van de vastgoedportefeuille, financiële kengetallen en de organisatie van het vastgoed. Het rapport eindigt met een vergelijking met de onderwijssector en een aantal conclusies over de stand van zaken van vastgoedmanagement in de zorgsector. Steeds zijn op de linkerpagina onderzoeksgegevens en figuren opgenomen, terwijl de rechterpagina analyses en conclusies bevat.



Figuur 2. CREM: afstemming tussen belanghebbenden (Den Heijer & De Vries, 2005)

van traditioneel	naar strategisch vastgoedmanagement	
maximalisering van oppervlakte en investeringskosten	minder maar kwalitatief betere vierkante meters	integrale afweging tussen kwaliteit en kwantiteit
nauwelijks kostenbewustzijn bij eindgebruikers	doorbelasting kosten naar eindgebruikers	transparantie kosten naar eindgebruikers
bouwplannen gebaseerd op normen en maatstaven	investeringsbeslissingen op basis van bedrijfseconomische overwegingen	investeringsbeslissingen op basis van kosten-benefit analyse
vermogen vastgelegd in vastgoed	vermogen meer in primair proces	vastgoedbeslissingen op grond van waarde voor het primaire proces
vanzelfsprekend eigendom	bewuste afweging koop/huur/lease	bewuste afweging huur/koop/lease in lijn met organisatie beleid
eigenaars en gebruikersrol geïntegreerd	scheiding tussen eigenaars- en gebruikersrol	interactie tussen eigenaar en gebruikers
alles in eigen beheer (doen) uitvoeren	sourcingsstrategie voor vastgoed	sourcingsstrategie voor vastgoed op basis van waarde voor het primaire proces

Tabel 1. De overgang van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement (gebaseerd op Fritzsche c.s. 2004, Den Heijer & De Vries, 2004, De Vries, 2007)

2 Theoretisch kader en aanpak van het onderzoek

2.1 Corporate Real Estate Management

Vanuit de definitie van Corporate Real Estate Management is vastgoed één van de bedrijfsmiddelen om in afstemming met de overige vier (te weten human resources, kennis, kapitaal en technologie) de organisatiedoelstellingen te realiseren. In Figuur 2 zijn de vier velden van vastgoedmanagement weergegeven met de vier kenmerkende rollen van bestuurder, controller, beheerder en gebruiker. Vanuit de *bestuurder* zijn de belangen gericht op de continuïteit van de organisatie. De belangen van de *controller* hebben betrekking op de wijze waarop de middelen en activiteiten van de organisatie gefinancierd worden. De belangen van de *gebruikers* hebben betrekking op het prettig kunnen werken, het welbevinden en de status. Het belang van de *beheerder* is technisch van aard en gericht op het wind- en waterdicht huisvesten van de mensen en processen. Corporate Real Estate Management gaat over de afstemming tussen deze belangen, vanuit overwegingen van effectiviteit en efficiëntie. De Zorgvastgoedmonitor levert data die voor alle vier invalshoeken relevant zijn.

2.2 De omslag van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement

Fritzsche c.s. hebben in 2004 beschreven hoe de omslag naar strategisch vastgoedmanagement in de ziekenhuissector gestalte zou moeten krijgen (Fritzsche c.s. 2004). Door huisvesting conform de uitgangspunten van Corporate Real Estate Management op te vatten als een strategisch bedrijfsmiddel, zullen een aantal aspecten gaan veranderen. Aangevuld met de ervaringen uit de onderwijssector ontstaat Tabel 1, met de te verwachten omslag naar strategisch vastgoedmanagement.

De Zorgvastgoedmonitor onderzoekt in hoeverre de voorspelde omslag al zichtbaar is. Wanneer periodiek onderzoek wordt uitgevoerd naar de stand van zaken wordt het mogelijk om de effecten van de omslag in beeld te brengen. Deze rapportage geeft een eerste globale beschrijving van de vastgoedportefeuille in 2004 en 2007, waaronder algemeen beleid, de financiën en het gebruik van het vastgoed. Door bestaande situaties met elkaar te vergelijken (in de tijd, met soortgelijke organisaties, of met andersoortige organisaties) en de verschillen te analyseren kan inzicht ontstaan in de mogelijkheden voor verbetering (NNI, 2001). Daarbij wordt niet alleen gekeken naar kostenkengedaten maar wordt er ook rekening gehouden met de kwalitatieve component.

Soort instelling	Aantal instellingen (CBS)	Kapitaallasten van de huisvesting (miljard euro)	Kapitaallasten huisvesting als % van totale uitgaven	Portefeuilleomvang (mln m ² bvo)
Verzorgingshuizen en Verpleeghuizen	874	1,2	15	12.8
Ziekenhuizen (excl. UMC's)	88	0,9	7	4.0
Gehandicaptenzorg	169	0,5	10	3.4
Geestelijke gezondheidszorg	103	0,3	9	3.2
Totaal zorgsector (excl. UMC's)	1.234			23.4

Tabel 2. Geschatte omvang vastgoed in zorg (bronnen: CBS, VWS in Maltha, 2008; Bouwcollege 2006)

Soort instelling	Aantal instellingen (CBS)	Huisvestingslasten (miljard euro)	Huisvestingslasten als % van de totale uitgaven	Portefeuilleomvang (mln m ² bvo)
Wetenschappelijk onderwijs	14			4.5
Hoger beroepsonderwijs	47			2.5
Beroeps- en volwasseneneducatie	70			6.5
Voortgezet onderwijs	700			5
Primair onderwijs	7000			8
Totaal onderwijssector	7.831			26.5

Tabel 3. Geschatte omvang vastgoed in onderwijs (bronnen: OCW, VSNU, HBO raad, instellingen zelf, 2004)

Ziekenhuizen

Academische ziekenhuizen
 Algemene ziekenhuizen
 Revalidatie centra
 Radiotherapeutische instituten
 Zelfstandige behandelcentra

Geestelijke Gezondheids Zorg

Regionale/Brede/Algemene GGZ
 Zelfstandige RIAGG
 Zelfstandige RIBW
 Zelfstandige Verslavingzorg
 Zelfstandige Forensische instelling

Gehandicaptenzorg

Verstandelijk gehandicapten
 Lichamelijk (verstandelijk) gehandicapten
 Zintuiglijk (verstandelijk) gehandicapten
 LVGGJ/orthopedische centra
 SGLVG

Verpleging & verzorging

Intramuraal
 Extramuraal

Jeugdzorg

Anders, namelijk

Tabel 4. Gehanteerde indeling instellingen

2.3 Geschatte omvang vastgoed in de zorg

De omvang van het zorgvastgoed is zowel in oppervlakte als financiële waarde groot. In Tabel 2 is een aantal kengetallen opgenomen van de omvang van de vastgoedportefeuille in de zorg. In Tabel 3 is ter vergelijking een aantal cijfers opgenomen van de omvang van de vastgoedportefeuille in de onderwijssector. De cijfers in deze tabellen zijn slechts een indicatie. Er is geen exacte opgave van de huisvestingslasten en portefeuilleomvang voor zorgvastgoed te geven, omdat dergelijke cijfers ontbreken of opgebouwd zijn aan de hand van verschillende definities. Duidelijk is echter wel dat de vastgoedportefeuille in de zorg omvangrijk is en dat de kapitaallasten van de huisvesting meer dan 3 miljard euro per jaar bedragen. Deze omvang rechtvaardigt de aandacht voor professioneel vastgoedmanagement.

Het percentage van de omzet dat instellingen besteden aan huisvesting is afhankelijk van het soort zorg. Verpleeg- en verzorgingshuizen hebben bijvoorbeeld relatief lage kosten per vierkante meter, maar omdat de personele en materiële kosten relatief nog lager zijn, kennen zij toch het hoogste percentage huisvestingslasten (circa 15%). De ziekenhuissector besteedt ondanks de dure gebouwen, het laagste percentage van de omzet aan huisvesting (circa 7%).

2.4 Aanpak van het onderzoek

De Zorgvastgoedmonitor bestaat uit twee identieke vragenlijsten met 31 vragen, respectievelijk voor het jaar 2004 en het jaar 2007 (zie bijlage). Het peiljaar 2004 is niet voor niets gekozen. Tot die tijd was huisvesting in de zorg nauwelijks meer dan een risicoloze kostenpost. In 2005 kondigde de overheid de beleidswijziging aan waarmee de verantwoordelijkheid voor het vastgoed (op termijn) bij de instellingen zou komen te liggen. De veronderstelling is dat zorginstellingen vanaf dat moment meer aandacht zijn gaan schenken aan het vastgoedbeleid. Op deze wijze kan de Zorgvastgoedmonitor dienen als een nulmeting.

De gehanteerde definities zijn conform de in de zorg gehanteerde definities. In een aantal gevallen is gebruik gemaakt van indirecte indicatoren. Zo is gebruik gemaakt van de *omzet uit zorg* om de omvang (capaciteit) te bepalen. Het hanteren van één eenheid voor het aantal gebruikers is door diversiteit in zorgbehandelingen lastig. Waar nodig worden definities verduidelijkt.

	Omvang deelsector (X 1.000 m2 bvo)	2004	2007		
		Aantal respondenten	Aantal respondenten	Omvang respondenten (x 1.000 m2 bvo)	Omvang respondenten als % van totaal aantal m2
Ziekenhuizen	4.000	3	7	780	20%
Geestelijke gezondheidszorg	3.200	7	9	625	20%
Gehandicaptenzorg	3.400	4	7	162	5%
Overige (v&v, combinaties)		1	3	183	
TOTAAL	23.400	15	26	1.750	7,5%

Tabel 5. Response per deelsector

	Aantal vragen	2004		2007	
		% respondenten alles beantwoord	Maximaal aantal vragen niet beantwoord	% respondenten alles beantwoord	Maximaal aantal vragen niet beantwoord
Algemeen	9	25%	2	54%	2
Financieel	12	44%	5	42%	5
Vastgoed	10	38%	5	46%	5

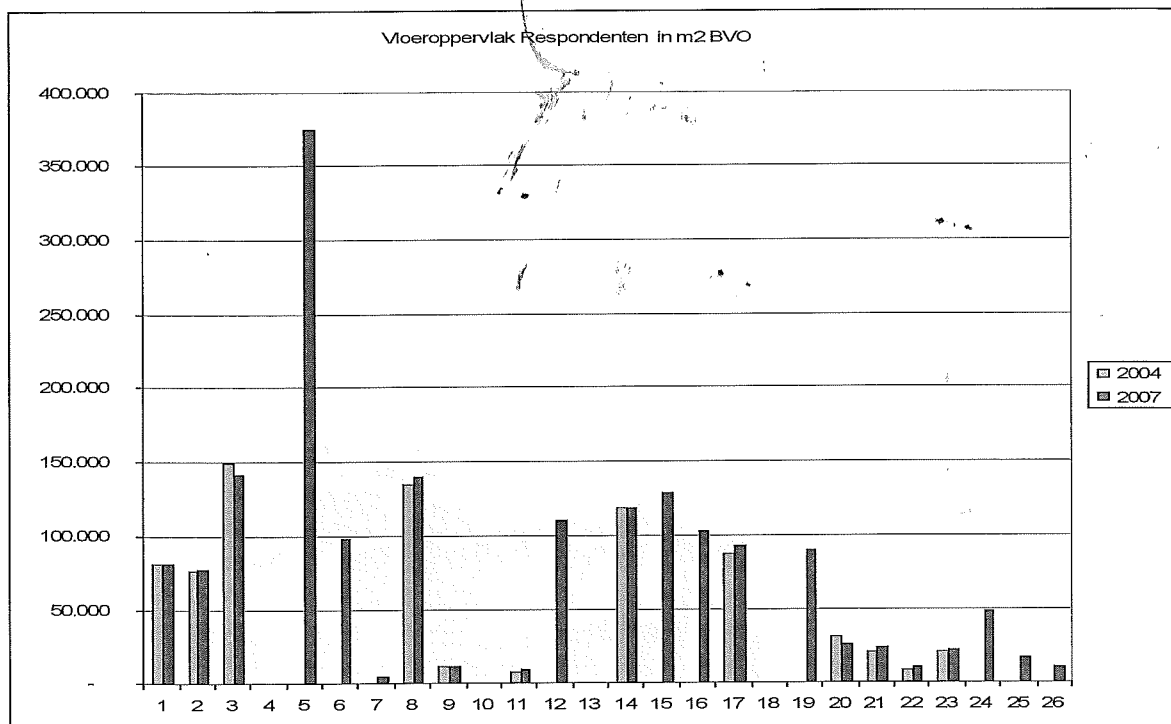
Tabel 6. Vragenlijsten en responseverdeling

2.5 Respons

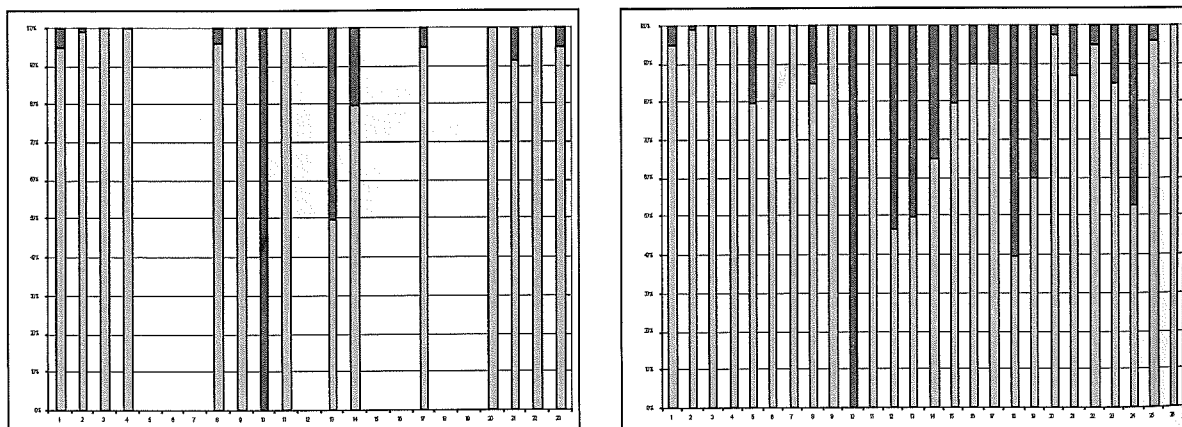
In totaal zijn er rond de 400 vragenlijsten verstuurd verdeeld over de volgende zorgcategorieën: Ziekenhuizen, Geestelijke gezondheidszorg (GGZ), Gehandicaptenzorg en Verpleging & Verzorging. De response bedroeg circa 7%. De verdeling is weergegeven in Tabel 5, waaruit blijkt dat vooral de deelsectoren ziekenhuizen en GGZ een redelijke respons laten zien, gelet op het gewicht van de vastgoedportefeuille die respondenten vertegenwoordigen (20% in beide deelsectoren). Met de vrij lage overall-response zijn de uitkomsten van de Zorgvastgoedmonitor echter niet zonder meer representatief voor de gehele sector. Daarnaast kunnen geen zekere uitspraken worden gedaan over de betrouwbaarheid van de aangeleverde data, behalve waar het gaat om gegevens die afkomstig zijn uit de goedgekeurde jaarrekeningen.

De tabel laat zien dat meer instellingen de vragenlijst voor 2007 hebben ingevuld dan voor 2004. Als reden hiervoor wordt genoemd dat historische gegevens lastig te achterhalen zijn.

Uit de reacties van de deelnemers bleek eveneens dat zorginstellingen nog veel moeite hebben om deze data boven water te krijgen. De verwachting was dat de gegevens die ook voor de jaarverslaggeving nodig zijn, het makkelijkste waren. Zoals: omzet, formatie, balansgegevens, organogrammen (algemeen). Opvallend is dan dat het aantal instellingen dat alle vragen onder het kopje 'financiën' beantwoord heeft afgenomen is. In tegenstelling tot de vragen 'algemeen' en 'vastgoed'. De vragen over omvang, kwaliteit en waarde van de vastgoedportefeuille bleken lastig te beantwoorden, ondanks het feit dat de meeste deelnemers beschikken over een lange termijn huisvestingsplan (LTHP). Dat zulke vragen door bijna de helft van de respondenten niet beantwoord konden worden, wijten zij zelf onder meer aan de vele mutaties in de portefeuilles en aan fusies en samenwerkingsverbanden. Wel zien wij dat er over het jaar 2007 meer en betere gegevens beschikbaar zijn dan over het jaar 2004. Er begint dus iets te veranderen.



Figuur 3. Bruto vloeroppervlakte respondenten (2004, 2007)



Figuur 4. Eigendom en gebruik vastgoedportefeuille (links 2004, rechts 2007; grijs = eigendom, zwart= huur)

3 Veranderingen in de omvang van de vastgoedportefeuille

3.1 Bruto vloeroppervlakte, aantal objecten en locaties

In Figuur 3 is de bruto vloeroppervlakte weergegeven die de respondenten in gebruik of verhuur hadden. Wanneer alleen gekeken wordt naar instellingen die zowel de vragenlijsten voor 2004 als voor 2007 ingevuld hebben dan blijkt dat er sprake is van een toename van het aantal vierkante meters met 15%. Totaal beschikken de respondenten in 2007 over 1.408 objecten over 499 locaties. Uitgaande van dezelfde populatie in 2007 als in 2004 is een afname in het aantal objecten waar te nemen, van 850 objecten op 286 locaties, naar 725 objecten op 260 locaties. Het aantal objecten is dus met 15% gedaald en het aantal locaties met 9%.

Een object is een bouwkundig object met eigen voorkeur. Met locatie wordt hier bedoeld: een of meerdere kavels aaneengesloten in gebruik door uw organisatie. (Citaat uit de toelichting bij de vragenlijst)

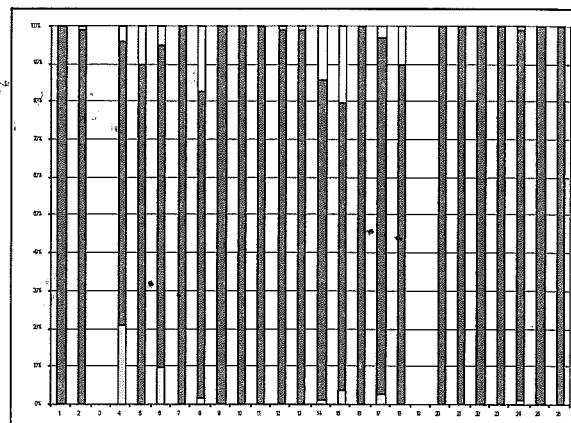
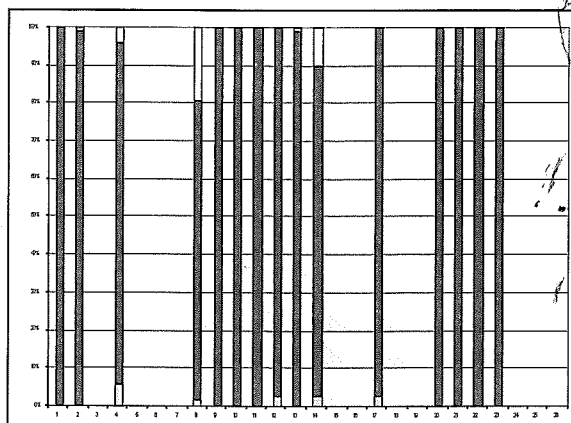
3.2 Eigendom versus huur

In Figuur 4 is de eigendomssituatie van 2004 en 2007 weergegeven. Hieruit blijkt dat er in 2007 meer vierkante meter vloeroppervlak gehuurd wordt dan in 2004. Volgens de respondenten is de verwachting dat het vloeroppervlak in eigendom in de komende jaren verder zal afnemen. Wanneer alleen de vastgoedvoorraad van de instellingen bekeken wordt die zowel 2004 als 2007 ingevuld hebben, dan blijkt dat in 2004 94% van de bruto vloeroppervlakte in eigendom was. In 2007 is dat gedaald naar 83%.

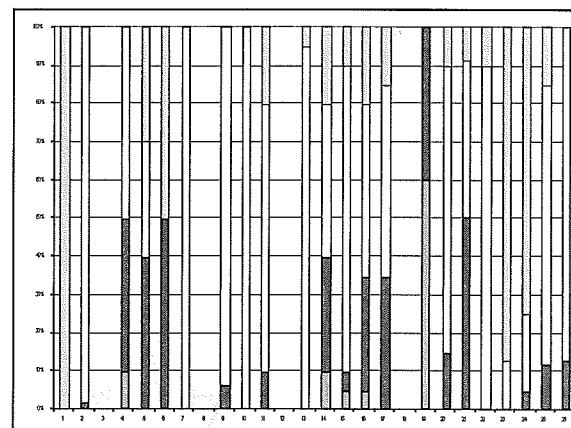
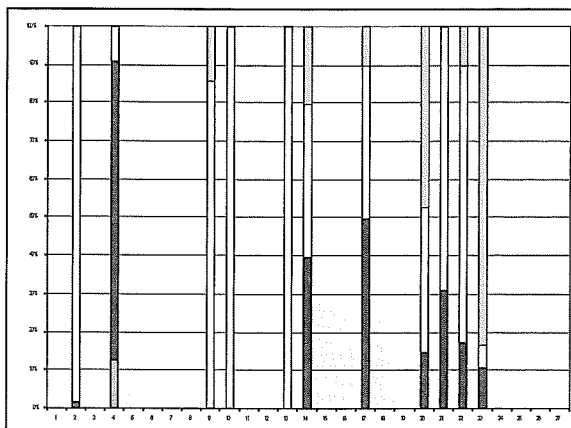
3.3 Reflectie

De omvang van de vastgoedportefeuille is in de onderzochte periode gegroeid, terwijl het aantal gebouwen en locaties is gedaald. Een mogelijke reden voor de afname van het aantal gebouwen en locaties is dat instellingen meer nadruk zijn gaan leggen op de exploitatiebaarheid: niet-rendabele objecten worden afgestoten.

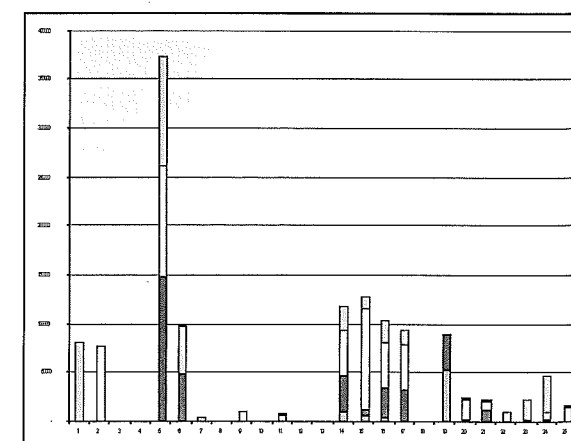
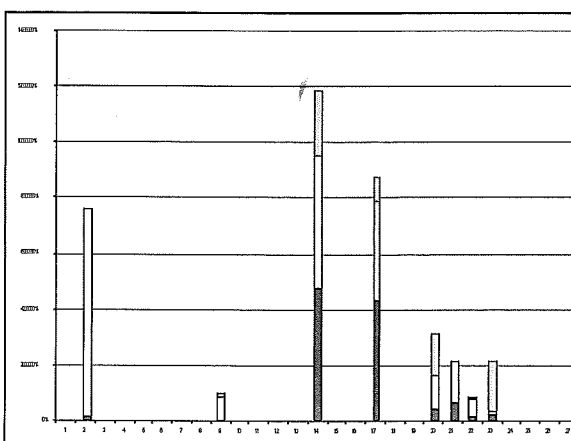
De waargenomen toename van de gehuurde vloeroppervlakte duidt erop dat instellingen leegstandrisico's willen afdekken door middel van huurcontracten. Overigens is huur geen garantie voor flexibiliteit. Veel van de onderzochte instellingen blijken huurcontracten voor 15 of 20 jaar te hebben. Eigendom is dan flexibeler. Andere redenen om te huren zijn: de beschikbaarheid van locaties, het zich willen toeleggen op zorg in plaats van vastgoed of het 'verkorten van de balans'.



Figuur 5. Leegstand (grijs), eigen gebruik (zwart) en verhuur (wit) in % van totaal



Figuur 6. Krimp (donkergrijs), renovatie, (zwart), consolidatie (wit), vervanging (lichtgrijs) in % van totaal



Figuur 7. Krimp (donkergrijs), renovatie, (zwart), consolidatie (wit), vervanging (lichtgrijs) in vierkante meters bvo

4 Gebruik van de vastgoedportefeuille

4.1 Leegstand, verhuur en eigen gebruik

Als alleen wordt gekeken naar de instellingen die data voor beide jaren hebben ingevuld, dan geldt dat de leegstand licht is afgenomen van 1,5% in 2004 naar 0,9% in 2007. De verhuur is marginaal afgenomen van 6,4% naar 6,2%. Het aandeel eigen gebruik kent een toename van circa 1%. Er zijn kortom weinig veranderingen in de benutting van de portefeuille.

Het leegstandpercentage is laag vergeleken met de marktsector, maar omdat in de meeste gevallen de kosten van het vastgoed niet worden doorbelast (zie hoofdstuk 6), is er ook geen financiële prikkel om oppervlakte vrij te spelen. Het verhuurpercentage is vrij hoog gelet op het feit dat het exploiteren van vastgoed geen kerntaak is van een zorginstelling. Onduidelijk is of de kwaliteit (contractduur, huurbedrag) van de onderliggende huurcontracten voldoende is om risico's in een krimpende vastgoedmarkt af te dekken.

4.2 Fase van de portefeuille

In het onderzoek is gevraagd hoe de vastgoedportefeuille is samengesteld qua 'levensfase'. Daarbij zijn de volgende categorieën gehanteerd:

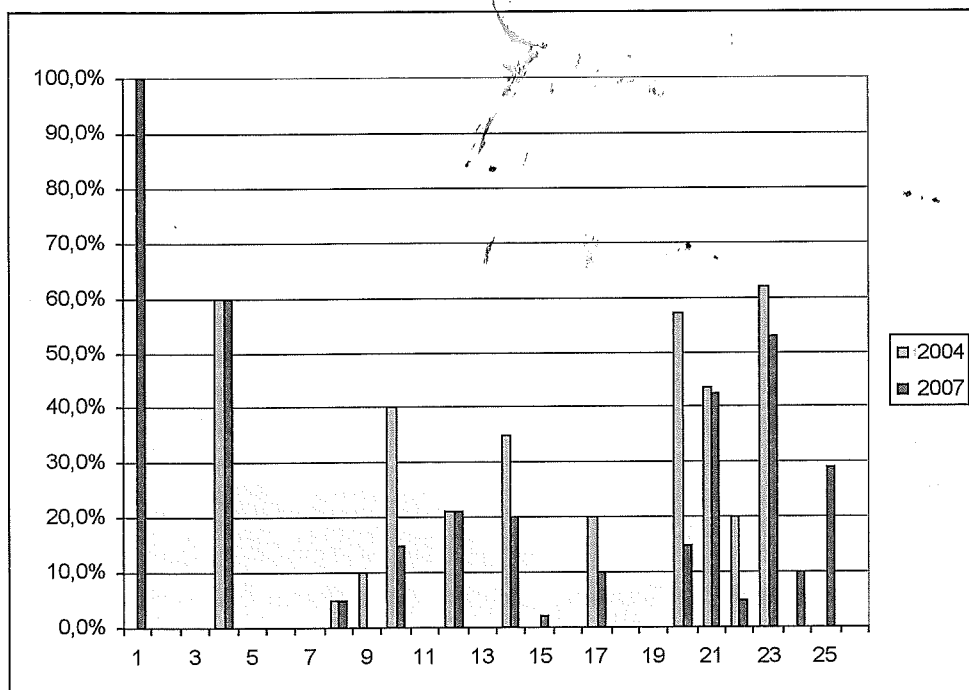
1. Krimp = afstoten zonder vervanging
2. Renovatie = technisch en/of functioneel aanpassen
3. Consolidatie = ongewijzigd behouden/instandhouden
4. Vervanging = afstoten en door nieuw vervangen

De resultaten zijn weergegeven in Figuur 7. Hieruit blijkt het volgende:

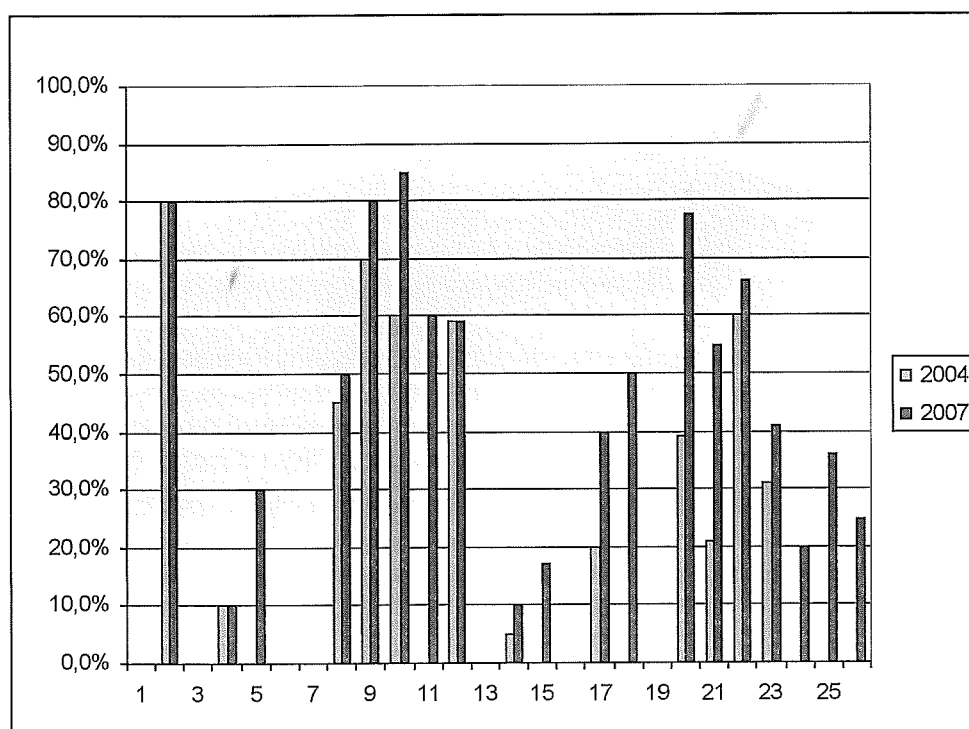
- in 2004 was er geen sprake van krimp, in 2007 komt het wel voor
- in beide jaren is ongeveer de helft van de portefeuille in de levensfase van ongewijzigd instandhouden (consolideren), al is het percentage wel gedaald
- in 2007 wordt van veel minder gebouwen aangegeven dat zij gerenoveerd moeten worden, terwijl van veel meer gebouwen wordt aangegeven dat zij vervangen moeten worden. Deze verschuiving betreft circa 12% van de portefeuille. In totaal wordt in 2007 circa 1/3 van de vloeroppervlakte aangemerkt voor vervanging. Dit wijst op een achterstand in (vervangings)investeringen.

Fase	2004	2007	Vershil 2004-2007
Krimp	0	2	+2
Renovatie	29	18	-11
Consolidatie	53	48	-5
Vervanging	18	31	+13

Tabel 7. Vastgoedfasen (dezelfde instellingen, 2004 en 2007)



Figuur 8. Percentage vloeroppervlak niet effectief en niet efficiënt



Figuur 9. Percentage vloeroppervlak wel effectief en wel efficiënt

4.3 Efficiëntie en effectiviteit van de vastgoedportefeuille

Wat vindt uw organisatie zelf van de vastgoedportefeuille? Gevraagd wordt naar de functionele effectiviteit en efficiëntie. Gekozen kan worden uit: niet effectief niet efficiënt, niet effectief wel efficiënt, wel effectief niet efficiënt en wel effectief wel efficiënt. (Citaat uit de vragenlijst)

In de Figuren 8 tot en met 10 is weergegeven hoe zorginstellingen hun vastgoedportefeuille zelf beoordelen. Dat oordeel is niet best: slechts een derde van de vloeroppervlakte is efficiënt en effectief. De helft van het vloeroppervlak in 2004 is aangemerkt als niet efficiënt. In 2007 is dat 44%. In 2004 is 39% aangemerkt als niet effectief, in 2007 is dat 36% (Figuur 10).

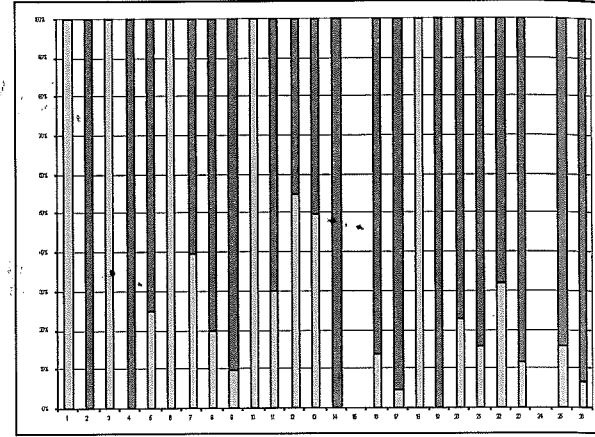
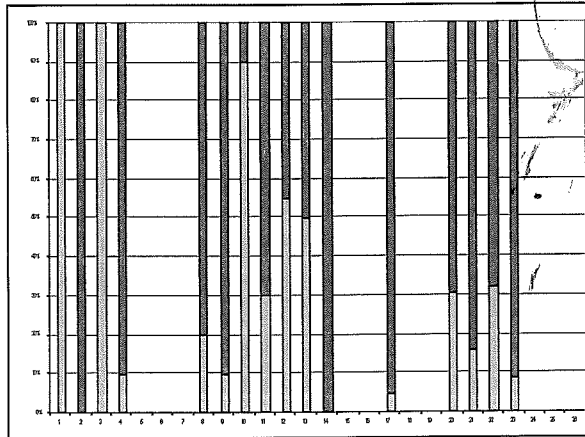
2004	2007	Vershil 2004-2007												
Effectief Efficiënt ↑ wel ↓ niet <table><tr><td>20%</td><td>30%</td></tr><tr><td>19%</td><td>31%</td></tr></table> niet ← → wel	20%	30%	19%	31%	Effectief Efficiënt ↑ wel ↓ niet <table><tr><td>23%</td><td>33%</td></tr><tr><td>13%</td><td>31%</td></tr></table> niet ← → wel	23%	33%	13%	31%	Effectief Efficiënt ↑ wel ↓ niet <table><tr><td>+ 3%</td><td>+ 3%</td></tr><tr><td>- 6%</td><td></td></tr></table> niet ← → wel	+ 3%	+ 3%	- 6%	
20%	30%													
19%	31%													
23%	33%													
13%	31%													
+ 3%	+ 3%													
- 6%														

Figuur 10. Ontwikkeling in efficiëntie en effectiviteit - voor deze figuren zijn de vierkante meters bvo van de respondenten getotaliseerd. Daarna is het percentage efficiënt en effectief bepaald.

Wanneer alleen de instellingen vergeleken worden die de vragenlijsten voor zowel 2004 als 2007 hebben ingevuld dan wordt zichtbaar dat de betreffende vastgoedportefeuilles minder doelmatig zijn geworden. De effectiviteit (de mate waarin het vastgoed voldoet aan de functionele eisen) is ongeveer op hetzelfde peil gebleven, maar het aandeel gebouwen dat op beide aspecten goed scoort is bijna gehalveerd, tot 17% in 2007 (Figuur 11). Kortom, de kwaliteit van de gebouwen loopt terug.

2004	2007	Vershil 2004-2007												
Effectief Efficiënt ↑ wel ↓ niet <table><tr><td>20%</td><td>30%</td></tr><tr><td>19%</td><td>31%</td></tr></table> niet ← → wel	20%	30%	19%	31%	Effectief Efficiënt ↑ wel ↓ niet <table><tr><td>17%</td><td>17%</td></tr><tr><td>24%</td><td>43%</td></tr></table> niet ← → wel	17%	17%	24%	43%	Effectief Efficiënt ↑ wel ↓ niet <table><tr><td>-3%</td><td>-13%</td></tr><tr><td>+5%</td><td>+12%</td></tr></table> niet ← → wel	-3%	-13%	+5%	+12%
20%	30%													
19%	31%													
17%	17%													
24%	43%													
-3%	-13%													
+5%	+12%													

Figuur 11. Ontwikkeling in efficiëntie en effectiviteit - dezelfde instellingen



Figuur 12. Courantheid vastgoedportefeuille in % per instelling (grijs= courant, zwart = niet courant)

4.4 Courantheid van de vastgoedportefeuille

Wat vindt uw organisatie zelf van de vastgoedportefeuille? U kunt aangeven welk deel courant is en welk deel niet. Courant wil zeggen of het eenvoudig te verhandelen is. (Citaat uit de toelichting bij de vragenlijst).

In Figuur 12 is de mate van courantheid van de vastgoedportefeuille in 2004 en 2007 weergegeven. Incourant vastgoed overheerst. Opvallend is de grote spreiding tussen instellingen met 100% courant vastgoed en met 100% incourant vastgoed. In het eerste geval gaat het om instellingen die ambulante zorg aanbieden vanuit een standaard kantooromgeving. Vooral ziekenhuizen geven aan dat hun vastgoed helemaal niet courant is.

Als gekeken wordt naar alleen de instellingen die zowel 2004 als 2007 ingevuld hebben dan blijkt dat de cijfers voor 2007 minimaal veranderd zijn (courant in 2004 en 2007: respectievelijk 38% en 39%).

4.5 Reflectie

De vastgoedportefeuille van de meeste zorginstellingen ziet er niet gunstig uit. Het merendeel van de gebouwen voldoet niet aan de (eigen) kwalitatieve eisen van efficiëntie en effectiviteit. Ook merkt men maar een klein deel van de vastgoedobjecten als courant aan.

Daarnaast blijven de investeringen achter bij de behoefte. Instandhouding en renovatie vinden nog wel plaats, maar instellingen zijn kennelijk terughoudend met grotere vervangingsinvesteringen. Dit is goed verklaarbaar gezien de onzekerheden waar instellingen mee kampen. Niet alleen onzekerheden die voortkomen uit het toegenomen marktrisico, maar ook onzekerheden in het overheidsbeleid ten aanzien van de kapitaallasten: de hoogte van de kapitaallastenvergoeding, overgangsregelingen, de waardering van het onroerend goed, de verkorting van afschrijvingstermijnen etc. En daar is in het jaar 2008 nog eens de kredietcrisis bijgekomen.

Alles bij elkaar ontstaat het beeld van een sector waarin de bouwopgave voor de komende jaren groeit en waarbij vooral de slag gemaakt moet worden naar meer courant, doelmatig en functioneel vastgoed.

	Boekwaarde gebouwen	Omzet uit zorg	WOZ waarde	omzet per € boekwaarde	Boekwaarde / WOZ waarde
2004					
Totaal	694.541.271	1.269.312.019	433.605.895	1,83	1,6
Gemiddeld	46.302.751	84.620.801	61.943.699	1,83	0,75
Laagste	2.411.771	9.100.000	14.255.000	0,91	0,44
Hoogste	306.261.000	279.948.000	118.198.994	5,14	2,85
2007					
Totaal	697.551.743	1.610.889.275	699.217.871	2,31	1,0
Gemiddeld	46.503.450	100.680.580	53.785.990	2,17	0,86
Laagste	2.187.358	10.900.000	8.641.528	0,67	0,47
Hoogste	317.531.000	326.457.000	209.712.670	9,69	2,43

	Kapitaallasten gebouwen	Kapitaallasten grond	Huurinkomsten	Huuruitgaven
2004				
Totaal	54.150.897	1.368.399	2.304.720	9.909.562
Gemiddeld	3.867.921	171.050	768.240	990.956
Laagste	28.000	45.630	250.000	74.615
Hoogste	14.717.178	848.982	1.613.720	4.000.000
2007				
Totaal	48.059.310	1.110.229	3.852.548	19.027.849
Gemiddeld	4.004.943	138.779	770.510	1.359.132
Laagste	10.000	35.634	30.000	67.371
Hoogste	14.661.925	600.000	1.802.548	7.000.000

Tabel 8. Financiële data, dezelfde instellingen

	Ziekenhuizen	Brede GGZ en VG- instellingen
Gemiddeld	1.940	940
Laagste	1.350	540
Hoogste	2.380	1.210

Tabel 9. Omzet uit zorg in euro's per vierkante meter bvo in 2007

5 Financiële kengetallen

5.1 Boekwaarde en WOZ-waarde

In het onderzoek zijn gegevens opgevraagd van de boekwaarde (grond en gebouwen) en de WOZ-taxatie. Deze twee grootheden zijn de enige vastgoedwaarderingen die bij alle instellingen aanwezig zijn en op een gelijke manier worden vastgesteld. Op de waarde van de WOZ-taxatie als indicator voor de marktwaarde valt overigens het een en ander af te dingen.

Voor de boekwaarde en de WOZ-waarde zijn alleen die instellingen bekeken die de vragen voor zowel 2004 als voor 2007 hebben beantwoord. De totale boekwaarde is in deze periode met een half procent toegenomen. De WOZ-waarde is met meer dan 60% toegenomen en is in 2007 voor alle respondenten samen nagenoeg gelijk aan de boekwaarde.

Wat opvalt is dat er instellingen zijn waarbij de boekwaarde fors hoger ligt dan de WOZ-waarde. Nu kan het zijn dat de WOZ-taxatie laag is uitgevallen en deze geen goede indicatie biedt voor de marktwaarde, maar over het algemeen zullen deze instellingen te maken hebben met een boekwaardeprobleem.

Aan de andere kant zijn er ook veel instellingen waarbij het vastgoed voor een veel kleiner bedrag op de balans staat dan de WOZ-waarde. Hier is waarschijnlijk sprake van een verborgen reserve.

Opvallend is de grote spreiding tussen de instellingen.

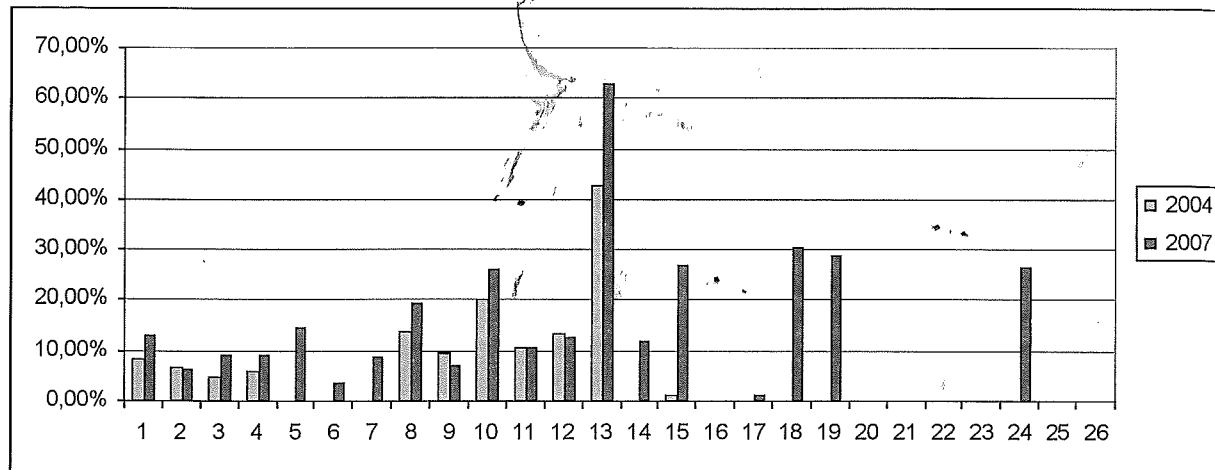
5.2 Omzet uit zorg in relatie tot oppervlakte en kapitaallasten

De omzet van deze groep instellingen is in de periode 2004-2007 gegroeid met 27%. Dit correspondeert met een stijging van het productievolume met ruim 20%. In hoofdstuk 3 is al geconstateerd dat de bruto vloeroppervlakte is gestegen met 15%. Daarmee stijgt de productie sneller dan de vloeroppervlakte, een indicatie dat instellingen hun vastgoed beter benutten.

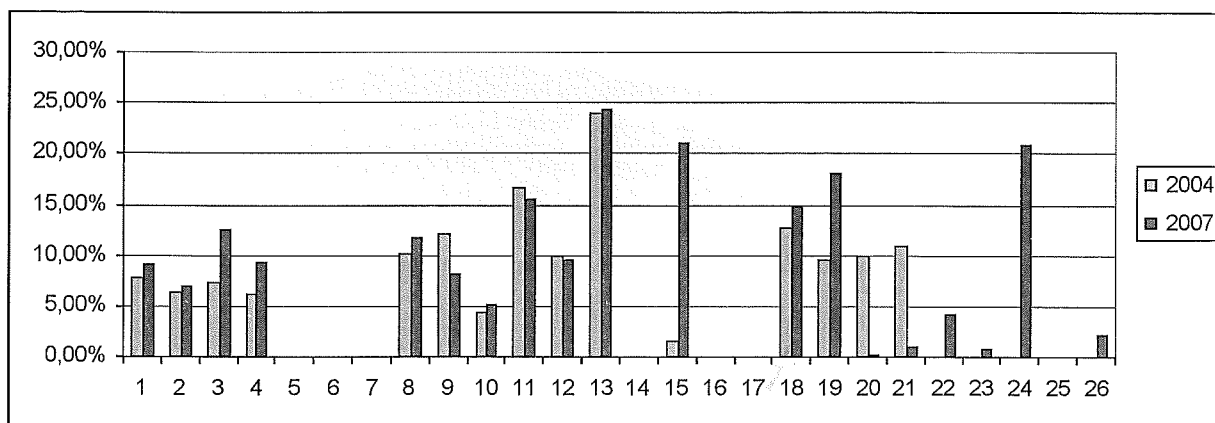
In Tabel 8 is de omzet per vierkante meter uitgesplitst naar soort instelling. Ook binnen een groep van vergelijkbare instellingen blijkt de spreiding nog erg groot te zijn. Een deel van de verklaring hiervoor ligt in de profielverschillen die ook binnen een groep vergelijkbare instellingen bestaan. Maar dat verklaart niet alles. De ene instelling blijkt efficiënter om te gaan met het vastgoed dan de andere.

Een vergelijkbaar beeld is te zien uit de toename van de omzet/boekwaarde. Deze indicator is een maatstaf voor de productiviteit. Hoe groter de omzet per euro boekwaarde, hoe meer productie gemaakt wordt met het in vastgoed geïnvesteerde vermogen. Ook hier is de spreiding groot.

Het totaal van de kapitaallasten van gebouw en grond en het saldo van de huurinkomsten en -uitgaven zijn toegenomen. Als percentage van de omzet is er echter sprake van een lichte daling.



Figuur 13. Solvabiliteit I = Eigen vermogen / totaal vermogen



Figuur 14. Solvabiliteit II = Eigen vermogen / omzet uit zorg

	2004	2007
Kosten/vierkante meter	88%	92%
Vierkante meter/productie eenheid	50%	54%
Opbrengsten/vierkante meter	13%	31%
Effecten op de balans	31%	23%
Anders, nl: rendement	6%	8%

Tabel 9. Gehanteerde analyses bij vastgoedbeslissingen (alle instellingen; meerdere antwoorden mogelijk)

5.3 Solvabiliteit

De solvabiliteit is een indicator voor de financiële weerbaarheid van een organisatie. Solvabiliteit wordt op meerdere manieren gedefinieerd. In deze monitor hebben wij zowel de algemeen gebruikelijke definitie (eigen vermogen/totaal vermogen) gehanteerd, als de in de zorg gangbare definitie (eigen vermogen/omzet).

Voor beide berekeningswijzen laat 2007 een duidelijke verbetering zien ten opzichte van 2004. Slechts één instelling heeft te maken met een (geringe) afname van de solvabiliteit. Dit houdt in dat de financiële positie van de respondenten is verbeterd.

Echter voor de meeste deelnemende instellingen is de solvabiliteit nog steeds lager dan de door het Waarborgfonds voor de zorgsector (WfZ) gehanteerde indicatieve norm van 10 à 15% (eigen vermogen/omzet). Daarbij dient te worden aangetekend dat voor activiteiten waarop het marktrisico groot is eerder het in de profitsector gebruikelijke percentage van 25 à 30% zou moeten worden gehanteerd. Een ontwikkeling naar 15-25%, afhankelijk van het marktrisico, is voor de meeste instellingen wenselijk.

5.4 Overwegingen bij vastgoedbeslissingen

In het onderzoek is nagegaan welke (financiële) kengetallen instellingen hanteren bij het nemen van vastgoedbeslissingen (Tabel 9). Bijna altijd werd en wordt gekeken naar de kosten per vierkante meter. Opvallend is dat in 2007 de indicator 'opbrengsten per vierkante meter' veel vaker wordt gehanteerd. Terwijl het effect op de balans in 2007 minder vaak in de overwegingen wordt betrokken dan in 2004. Als andere indicator wordt het 'rendement' genoemd.

5.5 Reflectie

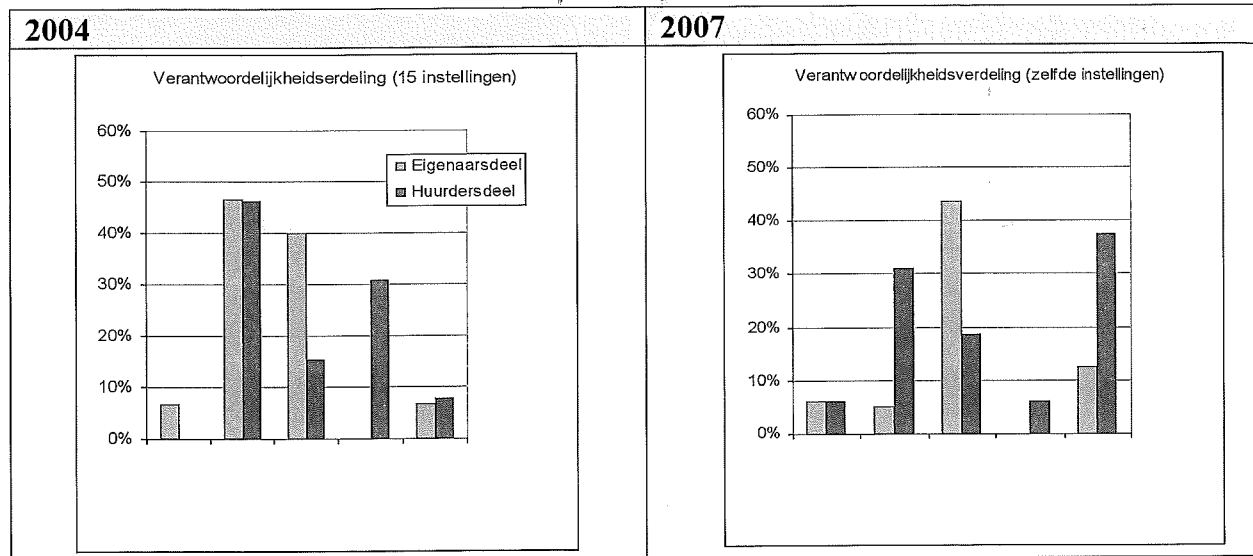
Bij de financiële analyses valt op hoeveel verschillen er nog zijn tussen instellingen. Kapitaallasten, boekwaardeproblemen en benuttingsgraad verschillen sterk per instelling. Dit wijst er in de eerste plaats op dat er allermist sprake is van een gelijk vertrekpunt in het nieuwe kapitaallastenregime. Sommige instellingen kunnen het echt moeilijk krijgen, andere kunnen verdienen met het vastgoed. In de tweede plaats kan uit de spreiding ook worden geconcludeerd dat er voor sommige instellingen nog veel te winnen valt als het gaat om een efficiënte omgang met het vastgoed.

De solvabiliteitsratio's verbeteren, maar zijn nog altijd slecht. Niet verwonderlijk gezien de situatie waar de zorginstellingen vandaan komen.

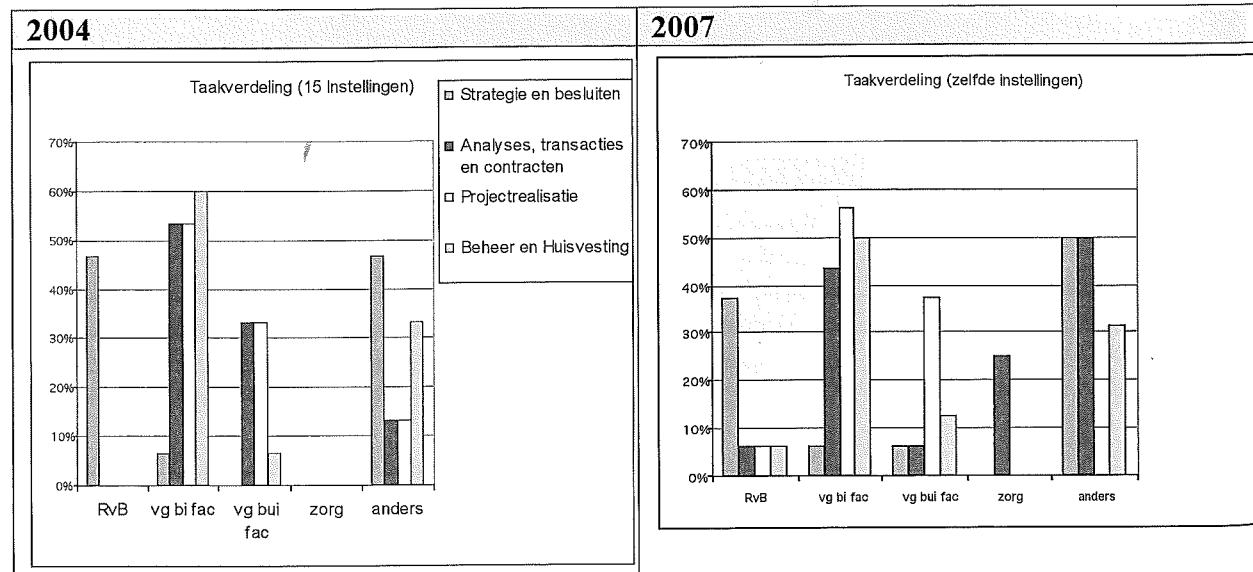
De omslag van het denken in 'wat kost het' naar het denken in 'wat levert het op' is nog niet echt gemaakt. Vermoedelijk speelt de overheersende cultuur in de gezondheidszorg hierbij een rol, die meer is gericht op kostenbeheersing dan op waardecreatie. Het besef dat de organisatie met de laagste kosten per vierkante meter niet vanzelf ook de meest productieve is, is nog niet algemeen.

	2004	2007	
		Dezelfde instellingen	Alle instellingen
Fte's totale organisatie	1.396	1.331	1.706
Fte's vastgoedgerelateerd	18	18	18
% van totaal	1,4	1,5	1,6

Tabel 10. Omvang vastgoedgerelateerde formatie in relatie tot totale formatie



Figuur 15. Verdeling verantwoording huisvesting (zelfde instellingen)



Figuur 16. Verdeling huisvestingstaken (dezelfde instellingen)

6 De organisatie van de vastgoedfunctie binnen instellingen

6.1 Omvang van de vastgoedfunctie

Vergelijking van dezelfde instellingen over 2004 en 2007 (Tabel 10) laat zien dat de gemiddelde personeelsformatie is afgenomen. De gemiddelde vastgoedgerelateerde formatie is gelijk gebleven.

Opvallend is de spreiding van het aantal vastgoedgerelateerde fte's, van 60 maximaal in 2007 tot 1 minimaal. In 2004 was de spreiding 65 versus 1.

6.2 Taakverdeling

Van de respondenten is in bijna de helft van de gevallen de vastgoedafdeling buiten het Facilitair Bedrijf verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud. De verantwoordelijkheid voor het huurdersonderhoud ligt in bijna de helft van de gevallen binnen het Facilitair Bedrijf. Wanneer dezelfde instellingen in 2004 en 2007 vergeleken worden (Figuur 15), dan vallen twee ontwikkelingen op. Allereerst is er een verschuiving van het eigenaarsonderhoud van binnen het Facilitair Bedrijf naar een vastgoedafdeling daarbuiten. En er is een verschuiving van het huurdersonderhoud van de zorgafdeling naar de categorie 'anders'. Door de respondenten is niet aangegeven wat deze categorie inhoudt.

6.3 Verantwoordelijkheden

Figuur 16 geeft de verdeling van de verantwoordelijkheden met betrekking tot huisvesting binnen de organisatie weer. Onder de categorie anders vallen hier de gecombineerde verantwoordelijkheden van Raad van Bestuur en een vastgoedafdeling binnen of buiten het Facilitair Bedrijf. Veelal betekent dit dat de eindverantwoordelijkheid (het nemen van besluiten) bij de Raad van Bestuur ligt, terwijl de analyses uitgevoerd worden door een ander organisatieonderdeel. Opvallend is dat er meer verantwoordelijkheden met betrekking tot analyses, transacties en contracten bij de zorg zijn terechtgekomen in 2007.

6.4 Doorbelasting

Slechts een klein deel van de respondenten (ca. 15 %, in 2004 ca. 12%) belast de vastgoedlasten door aan de eindgebruikers. Het merendeel van die groep brengt een marktconforme huur in rekening, slechts een enkele instelling hanteert een vast bedrag per m². 54% van de respondenten (in 2004 50%) belast geen kosten door, maar maakt de kosten wel inzichtelijk voor de eindgebruikers. Dit betekent dat ongeveer een derde van de deelnemende instellingen (31%, in 2004 38%) geen inzicht biedt en de kosten niet doorbelast.

	2004			2007 (zelfde instellingen)		
Respondenten met LTHP			67%			81%
	gemiddeld	min	max	gemiddeld	min	max
Looptijd LTHP (jaren)	9	2	20	7	1	15
Periodieke vernieuwing (jaren)	2	0 (niet)	5	2	0 (niet)	5

	2007 (alle instellingen)		
Respondenten met LTHP			85%
	gemiddeld	min	max
Looptijd LTHP (jaren)	7	1	20
Periodieke vernieuwing (jaren)	2	0	5

Tabel 11. Lange termijn huisvestingsplannen

Tevredenheid	2004			2007 (zelfde instellingen)		
	Respondenten met onderzoek		%	Respondenten met onderzoek		%
Cliënten			19%			75%
Medewerkers			25%			63%
10 puntsschaal	gemiddeld	min	max	gemiddeld	min	max
Cliënten	6,9	6,0	7,6	7,4	6,0	8,0
Medewerkers	6,1	4,0	7,0	6,9	4,0	7,6

Tevredenheid	2007 (alle instellingen)		
	Respondenten met onderzoek		%
Cliënten			62%
Medewerkers			40%
10 puntsschaal	gemiddeld	min	max
Cliënten	7,5	6,0	8,3
Medewerkers	6,7	4,0	8,2

Tabel 12. Tevredenheidsonderzoeken bij cliënten en medewerkers

6.5 Samenwerking met derden

Het aantal samenwerkingsverbanden met derden is toegenomen. Zo hebben zorginstellingen sinds 2004 meer samenwerkingsverbanden met woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars. Ook het aantal samenwerkingen tussen zorginstellingen onderling is toegenomen, vooral in het primair proces, maar ook op het gebied van samen vastgoed ontwikkelen of gebruiken.

6.6 Lange termijn huisvestingsplan

In 2004 heeft 67% van de respondenten een Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP). In 2007 is dit bij dezelfde groep respondenten toegenomen naar 81%. In totaal heeft 85% van alle respondenten in 2007 een LTHP. De gemiddelde looptijd van het LTHP is afgenomen. Het aantal instellingen dat over een LTHP beschikt is opvallend laag gelet op het feit dat het in het verleden verplicht was om over een dergelijk document te beschikken.

6.7 Tevredenheidsonderzoeken bij cliënten en medewerkers

In 2004 heeft 19% van de respondenten een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. 25% hield een dergelijk onderzoek onder medewerkers. De gemiddelde score van de cliënttevredenheidsonderzoeken bedraagt een 6 of hoger op een tienpuntsschaal. Voor de medewerkerstevredenheidsonderzoeken blijkt dat de scores lager zijn en in één geval zelfs onvoldoende (score 4 op een tienpuntsschaal). In 2007 is het aantal instellingen dat tevredenheidsonderzoeken uitvoert substantieel toegenomen. De gemiddelde scores zijn gestegen en bedragen voor cliënten 7,5 en voor medewerkers 6,7 op een tienpuntsschaal. Ook in 2007 is sprake van één onvoldoende beoordeling door medewerkers.

6.8 Reflectie

De verschuiving in taken duidt op een scheiding tussen de facilitaire functie en de vastgoedfunctie. Waarbij facilitair zich veelal richt op het onderhoud en beheer op objectniveau en de vastgoedafdeling zich meer bezig houdt met strategische afwegingen op portefeuilleniveau. Wij zien hierin een aanwijzing dat instellingen werk maken van een meer professionele benadering van het vastgoed. Ook de toename van het aantal samenwerkingen duidt hierop. Toch is de ontwikkeling niet algemeen en niet overtuigend. Nog steeds maakt een derde van de deelnemende instellingen de kosten van het vastgoed niet inzichtelijk aan de eindgebruikers. Deze instellingen missen de positieve prikkel die uitgaat van een transparante bedrijfsvoering. Maar ook is het gevaar groot dat verliezen in de exploitatie worden afgedekt vanuit het vastgoed (of andersom). Gezien het verschil in dynamiek van zorg en vastgoed is het van groot belang om de zorgexploitatie en de vastgoedexploitatie in ieder geval administratief te scheiden.

7 Vergelijking met transitie hoger onderwijs

In 1994/1995 is het onderwijsvastgoed volledig eigendom van de hoger onderwijsinstellingen geworden. De verwachting was dat instellingen zouden gaan nadenken over de wijze waarop vastgoed optimaal zou kunnen bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen. En over de manier waarop men vastgoed zo efficiënt en effectief mogelijk zou kunnen inzetten. Onderzoek (De Vries, 2007) laat zien dat het vastgoed wél efficiënter gebruikt is (meer studenten per vierkante meter) maar dat deze toegenomen efficiëntie niet voortkomt uit andere manieren van vastgoed inzetten. Het was de algemene toestroom van studenten die zorgde voor een intensiever gebruik van de beschikbare vierkante meters. Dit fenomeen komt ook naar voren uit deze Zorgvastgoedmonitor: de benuttingsgraad neemt toe, maar vooral doordat de vastgoedomvang minder snel groeit dan het productievolume.

De omslag van kosten- naar waardedenken is binnen hogescholen na tien jaar op gang gekomen. In de periode na 2000 blijkt dat onderwijsinstellingen lange LTHP's maken waarbij men de vaak kwalitatieve opbrengsten steeds meer laat meewegen. Zo is duidelijk geworden dat de instroom van studenten toeneemt in het jaar dat een nieuwbouw of grootschalige renovatie gerealiseerd wordt. Deze toename heeft een 'houdbaarheidsduur' van circa vijf jaar. Ook dit fenomeen is herkenbaar in de zorg, bij nieuw gerealiseerde ziekenhuizen.

Succesvolle hogescholen zijn hogescholen die hun onderwijsbeleid consistent vertalen naar onder andere vastgoed. Dus innovatieve transparante organisaties realiseren multifunctionele en flexibele onderwijsgebouwen met veel glas en open ruimten. Hogescholen die het belangrijk vinden dat de verschillende studierichtingen zich als zelfstandige afdelingen profileren, realiseren specifieke gebouwen op verschillende locaties.

Momenteel kan gesteld worden dat binnen het hoger onderwijs de omslag van kosten- naar waardedenken gemaakt is. De lessen uit dit proces van de afgelopen jaren kunnen door de zorg gebruikt worden om de overgangsperiode sneller, efficiënter en effectiever te laten verlopen. Eén van de belangrijkste lessen is het belang van goede data en goede beslissingsondersteunende instrumenten. De bestaande gegevens en instrumenten bij onderwijsinstellingen waren ontoereikend om de strategische waarde van vastgoed voor organisaties in kaart te brengen (Den Heijer en De Vries, 2004; De Vries, 2007; Den Heijer, 2008). Verschillende benchmarkstudies en instrumentontwikkeling hebben hierin voorzien. De zorgsector zou iets dergelijks voortvarend ter hand moeten nemen.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Gegevens over het eigen vastgoed zijn gebrekkig voorhanden

Een opvallende constatering is dat zorginstellingen veel moeite hebben om gegevens over het vastgoed aan te leveren. Maar zonder data kan men niet sturen. Wel zien wij dat er over het jaar 2007 meer en betere gegevens beschikbaar zijn dan over het jaar 2004. Er begint dus iets te veranderen.

8.2 Zorginstellingen beschikken over minder gebouwen en locaties

De omvang van de vastgoedportefeuille is in de onderzochte periode gegroeid, terwijl het aantal gebouwen en locaties is gedaald. Een mogelijke reden voor de afname van het aantal gebouwen en locaties is dat instellingen meer nadruk zijn gaan leggen op de exploitatiebaarheid: niet-rendabele objecten worden afgestoten.

8.3 Er treedt een verschuiving op van eigendom naar huur

Het aandeel van de vastgoedvoorraad dat instellingen in eigendom hebben is in de onderzochte periode met circa 10% gedaald en respondenten geven aan dat zij een verdere daling verwachten. De waargenomen toename van de gehuurde vloeroppervlakte duidt erop dat instellingen leegstandrisico's willen afdekken door middel van huurcontracten.

8.4 De kwaliteit van de gebouwen loopt terug

De vastgoedportefeuille van de meeste zorginstellingen ziet er niet gunstig uit. Het merendeel van de gebouwen voldoet niet aan de (eigen) kwalitatieve eisen van efficiëntie en effectiviteit. Ook merkt men maar een klein deel van de vastgoedobjecten als courant aan. De kwaliteit van de gebouwen loopt terug.

8.5 Vervangingsinvesteringen worden uitgesteld

Daarnaast blijven de investeringen achter bij de behoefte. Instandhouding en renovatie vinden nog wel plaats, maar instellingen zijn kennelijk terughoudend met grotere vervangingsinvesteringen. Dit is goed verklaarbaar gezien de onzekerheden waar instellingen mee kampen. Niet alleen onzekerheden die voortkomen uit het toegenomen marktrisico, maar ook onzekerheden in het overheidsbeleid ten aanzien van de kapitaallasten. En daar is in het jaar 2008 nog eens de kredietcrisis bijgekomen.

Belangrijkste conclusies Zorgvastgoedmonitor 2008

1. Gegevens over het eigen vastgoed zijn gebrekkig voorhanden
2. Zorginstellingen beschikken over minder gebouwen en locaties
3. Er treedt een verschuiving op van eigendom naar huur
4. De kwaliteit van de gebouwen loopt terug
5. Vervangingsinvesteringen worden uitgesteld
6. Er zijn grote financiële verschillen tussen instellingen als het gaat om vastgoed
7. Er is nog weinig focus op waardecreatie met vastgoed
8. Er is een toename te zien van aparte vastgoedafdelingen
9. Er is nog weinig administratieve scheiding tussen eigenaar en gebruiker
10. De omslag gaat trager dan nodig en vraagt om een voortvarende aanpak

Van traditioneel huisvestingsbeheer		Naar strategisch vastgoedmanagement
maximalisering van oppervlakte en investeringskosten	minder maar kwalitatief betere vierkante meters	integrale afweging tussen kwaliteit en kwantiteit
nauwelijks kostenbewustzijn bij eindgebruikers	doorbelasting van kosten naar eindgebruikers	transparantie van kosten naar eindgebruikers
bouwplannen gebaseerd op normen en maatstaven	investeringsbeslissingen op basis van bedrijfseconomische overwegingen	investeringsbeslissingen op basis van kosten-baten analyse
vermogen vastgelegd in vastgoed	vermogen meer in primair proces	vastgoedbeslissingen op grond van waarde voor het primair proces
vanzelfsprekend eigendom	bewuste afweging koop/huur/lease	bewuste afweging huur/koop/lease in lijn met organisatie beleid
eigenaars en gebruikersrol geïntegreerd	scheiding van eigenaars- en gebruikersrol	interactie tussen eigenaar en gebruikers
alles in eigen beheer (doen) uitvoeren		sourcingsstrategie voor vastgoed op basis van waarde voor het primaire proces

Tabel 13. De stand van zaken in de zorgsector

8.6 Er zijn grote financiële verschillen in vastgoed tussen instellingen

Kapitaallasten, boekwaardeproblemen en benuttingsgraad verschillen sterk per instelling. Dit wijst er in de eerste plaats op dat er allerm minst sprake is van een gelijk vertrekpunt in het nieuwe kapitaallastenregime. In de tweede plaats kan uit de spreiding worden geconcludeerd dat er voor sommige instellingen nog veel te winnen valt als het gaat om een efficiënte omgang met het vastgoed. De solvabiliteitsratio's verbeteren, maar zijn nog altijd slecht. Niet verwonderlijk gezien de situatie waar de zorginstellingen vandaan komen.

8.7 Er is nog weinig focus op waardecreatie met vastgoed

De omslag van het denken in 'wat kost het' naar het denken in 'wat levert het op' is nog niet echt gemaakt. Vermoedelijk speelt de overheersende cultuur in de gezondheidszorg hierbij een rol, die meer is gericht op kostenbeheersing dan op waardecreatie. Het besef dat de organisatie met de laagste kosten per vierkante meter niet vanzelf ook de meest productieve is, is nog niet algemeen.

8.8 Er is een toename te zien van aparte vastgoedafdelingen

De verschuiving in taken duidt op een scheiding tussen de facilitaire functie en de vastgoedfunctie. Waarbij facilitair zich veelal richt op het onderhoud en beheer en de vastgoedafdeling zich meer bezig houdt met strategische afwegingen op portefeuilleniveau. Wij zien hierin een aanwijzing dat instellingen werk maken van een meer professionele benadering van het vastgoed.

8.9 Er is nog weinig administratieve scheiding tussen eigenaar en gebruiker

Toch is de ontwikkeling niet algemeen en niet overtuigend. Nog steeds maakt een derde van de respondenten de kosten van het vastgoed niet inzichtelijk aan de gebruikers. Deze instellingen missen de positieve prikkel die uitgaat van een transparante bedrijfsvoering. Maar ook is het gevaar groot dat verliezen in de exploitatie worden afgedekt vanuit het vastgoed (of andersom). Gezien het verschil in dynamiek van zorg en vastgoed is het van groot belang om de zorg- en de vastgoedexploitatie in ieder geval boekhoudkundig te scheiden.

8.10 De omslag gaat trager dan nodig en vraagt om een voortvarende aanpak

De zorgsector heeft de eerste stappen gezet op de weg naar strategisch vastgoedmanagement (Tabel 13). Het ontbreekt de instellingen echter nog aan data en instrumenten, en wellicht ook de cultuur, om echt invulling te kunnen geven aan de omslag van kostenbeheersing naar waardecreatie met het vastgoed. De omslag verloopt trager dan nodig. Met de ervaringen uit de onderwijssector voor ogen zou de zorgsector voortvarend werk moeten maken van benchmarking, instrumentontwikkeling en het verder professionaliseren van de vastgoedfunctie.

Referenties

Fritzsche, Carel, Hans Hoepel, Laura Kaper en Arjan van Ommeren (2004) *Huisvesting is strategisch goed; wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen*, Twynstra Gudde, Amersfoort

Heijer, A.C. den, J.C. de Vries (2004) *Benchmarking universitair vastgoed, management informatie voor vastgoedbeslissingen*, TU Delft, faculteit bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing; onderzoek in opdracht van 13 Nederlandse universiteiten

Heijer, A.C. den (2008) *Benchmarking universitair vastgoed, Portefeuille en object benchmark*, TU Delft, faculteit bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing; onderzoek in opdracht van 13 Nederlandse universiteiten.

Jonge, H. de, M. Arkersteijn, A. den Heijer, H. Vande Putte, J.C. de Vries (2008) *Corporate real estate management. Designing a real estate strategy in four steps*, TU Delft, Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing;

Maltha (2008) *Bedrijfsmatig met zorgvastgoed omgaan Instrumentarium voor strategisch vastgoedmanagement binnen de ziekenhuizen*, Afstudeeronderzoek TUD, maart 2008

Vries, J.C. de (2007) *Presteren door Vastgoed*, Eburon, Delft

Bijlage: Vragenlijst Zorgvastgoedmonitor (peiljaar 2007)

Instructies 2007

Deze vragenlijst is opgebouwd aan de hand van de drie domeinen; Algemeen, Financieel, en Vastgoed. U wordt verzocht deze vragenlijst voor het jaar 2007 in te vullen.

Dit houdt in dat u de gegevens uit en behorend bij het jaarverslag van 2007 dient te gebruiken. Indien een ander verslagjaar gebruikt wordt dient dit duidelijk aangegeven te worden. Eventuele vragen kunnen via de E-mail gesteld worden aan Sanne

Inputsheet 1: Algemeen & Financieel

De antwoorden van vraag 1 en 2 kunnen voornamelijk uit de jaarrekening gehaald worden, het gaat hier om bedragen in euro's, en lengte in jaren. Indien de gevraagde informatie niet bekend is; invullen "niet bekend"

Vraag 1 & 2

Inputsheet 2 Algemeen

Bij vraag 3 en 4 kunt u het gewenste antwoord kiezen, dit door middel van een kruisje in het vak te zetten

Naar

Vraag 3 & 4

In vraag 5a wordt met samenwerking bedoelt: alle vormen van samenwerking, zoals onderhoudscontracten, investeringen, leningen, eigendom en huur, het delen van kennis of projectontwikkeling. Met de financiële waarde wordt bedoelt; uw schatting van de totale waarde die de samenwerking in 2007 vertegenwoordigt; welk bedrag zou u nodig hebben om de resultaten van de samenwerking in dat jaar op eigen kracht te realiseren? Bij vraag 5b kunt u invullen: toename, afname of "blijft gelijk"

Vraag 5

Bij vraag 6 wordt naar de scheiding tussen wonen en zorg oftewel: moeten klanten apart voor wonen en apart voor zorg. Bij vraag 7 wordt gevraagd of er een lange termijn vastgoedplan is, waarbij er naar gekeken wordt of op lange termijn de investeringskosten gedekt worden, het gaat hier **NIET** om een onderhoudsplan. Een kruisje kan gezet worden bij ja/nee. Bij periode kunt u aangeven voor welke periode het huidige plan geldt (bv 2007-2009). Verder wordt gevraagd hoe vaak dit plan vernieuwd wordt, dit kan jaarlijks of anders. Bij jaarlijks volstaat een kruisje, en anders zelf invullen

Vraag 6

Vraag 7

Bij vraag 8 wordt gevraagd naar hoeveelheden in fte

Vraag 8

In vraag 9 en 10 vragen wij om een tevredenheidsscore en een de bij behorende schaal.

Vraag 9 & 10

Inputsheet 3: Vastgoed

Bij vraag 11 wordt voor het jaar 2007 gevraagd naar de verdeling van het vastgoed van uw organisatie/instelling, voor de verwachting voor de toekomst (2008&2009) hoeft u enkel een kruisje te zetten bij toename, afname of gelijk voor de verschillende onderdelen. Lease is een vorm van huur van bijvoorbeeld een object voor een van te voren afgesproken termijn

Vraag 11

Bij vraag 12 wordt gevraagd naar het aantal objecten en verdeling over locaties daarvan. Een object is een bouwkundig object met eigen voordeur. Met locatie wordt hier bedoeld: een of meerdere kavels aaneengesloten in gebruik door uw organisatie

Vraag 12

Bij vraag 13 wordt gevraagd naar het aantal vastgoedtransacties in een jaar, een transactie is bijvoorbeeld: het stopzetten van een (ver)huurcontract, het aangaan van een (ver)huurcontract of de(ver)koop van een vastgoedobject, dit mag eventueel een

Vraag 13

Vraag 14 vraagt naar wat de staat is van het vastgoed, in te vullen in % of m2. Dit moet verdeeld worden tussen: Krimp(= afstoten zonder vervanging), Renovatie(= technische en functionele aanpassing), Consolidatie(= behouden), Vervanging of

Vraag 14

Vraag 15 wil weten wat uw organisatie zelf van de vastgoedportefeuille vindt: bij 15a kunt u aangeven welk deel courant is en welk deel niet, courant wil zeggen of het eenvoudig te verhandelen is. 15b vraagt naar de functionele effectiviteit en efficiëntie.

Vraag 15

gekozen kan worden uit: niet effectief niet efficiënt, niet effectief wel efficiënt, wel effectief niet efficiënt en wel effectief wel efficiënt. percentages kunnen in elk kwart ingevuld worden

Bij vraag 16 het aantal vierkante meters invullen

Vraag 16

Bij vraag 17 & 18 antwoorden aankruisen, bij 18 zijn eventueel meerdere antwoorden mogelijk

Vraag 17 & 18

Vraag 19 hoeft slecht eenmaal ingevuld te worden, of bij de vragenlijst van 2004, of bij de vragenlijst van 2007

Vraag 19

Zorgvastgoedmonitor

2007

Instellingsgegevens

De algemene gegevens hoeven slechts eenmaal ingevuld: Of bij 2007, Of bij 2004

Gegevens zorginstelling

Naam instelling
Straat
Postcode
Plaats
Provincie

Contactpersoon

Naam
Functie
Telefoonnummer
E-mail
Datum

Aantal bijlagen:

Onder welke categorie valt uw instelling, aankruisen aan de linkerkant, en eventueel in % van de zorgomzet, rechterkolom

Ziekenhuizen

	%
Academische ziekenhuizen	
Algemene ziekenhuizen	
Revalidatie centra	
Radiotherapeutische instituten	
Zelfstandige behandelcentra	

Geestelijke Gezondheids Zorg

Regionale/Brede/Algemene GGZ	
Zelfstandige RIAGG	
Zelfstandige RIBW	
Zelfstandige Verslavingszorg	
Zelfstandige Forensische instelling	

Gehandicaptenzorg

Verstandelijk gehandicapten	
Lichamelijk (verstandelijk) gehandicapten	
Zintuiglijk (verstandelijk) gehandicapten	
LVGJ/orthopedische centra	
SGLVG	

Verpleging & verzorging

Intramuraal	
Extramuraal	

Jeugdzorg

Anders, namelijk		
------------------	--	--

Financieel

1 Kunt u hier aangeven voor 2007 wat de hoogte was van:

Toelichting

a	De jaaromzet uit zorg	
b	Het eigen vermogen op de balans	
c	Het balanstotaal	
d	De jaarlijkse kapitaallasten op de gebouwen (rente en aflossing)	
e	De jaarlijkse kapitaallasten op grond (rente)	
f	De boekwaarde per 1 jan van de grond	
g	De boekwaarde per 1 jan van de gebouwen	
h	De WOZ-waarde van het vastgoed in eigendom	

2 Kunt u hier aangeven wat de lengte(a,b) en hoogte(c,d) was van:

Toelichting

a	Gemiddelde contractduur bij huurcontracten (in jaren)	
b	Gemiddelde contractduur van lease contracten (in jaren)	
c	Huur inkomsten (totaal 2007)	
d	Huur uitgaven (totaal 2007)	

Zorgvastgoedmonitor

2007

Algemeen		Beheer, onderhoud en renovatie(eigenaarsdeel)		Beheer, onderhoud en renovatie(huurdersdeel)	
3	Welk organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor de aansturing/coördinatie van het eigenaarsdeel van vastgoedbeheer en -onderhoud? Toelichting	Raad van Bestuur	☐		☐
		Vastgoedafdeling, binnen de facilitaire organisatie	☐		☐
		Vastgoedafdeling buiten de facilitaire organisatie	☐		☐
		Zorgafdeling	☐		☐
		Deze informatie is bij onze organisatie niet bekend	☐		☐
4	Bij welk organisatieonderdeel worden de volgende activiteiten op het gebied van vastgoed uitgevoerd? Toelichting	Strategie en besluiten	Analyses, transacties en contracten	Projectrealisatie	Beheer en Huisvesting
		Raad van Bestuur	☐	☐	☐
		Vastgoedafdeling, binnen de facilitaire organisatie	☐	☐	☐
		Vastgoedafdeling buiten de facilitaire organisatie	☐	☐	☐
		Uitbested	☐	☐	☐
		Zorgafdeling	☐	☐	☐
		Deze informatie is bij onze organisatie niet bekend	☐	☐	☐
5a	Indien u samenwerking met andere partijen heeft, kunt u hier de financiële waarde daarvan aangeven. Indien u geen schatting kunt maken vult u dan alleen 'ja' in; als u geen samenwerking hebt, dan vult u 'nee' in. Een toelichting over wat de samenwerking inhoudt kunt u ernaast invullen Toelichting	Vastgoedbelegger		Toelichting	
		Projectontwikkelaar			
		Woningbouwcorporatie			
		Anders, namelijk:			
5b	Kunt u hier aangeven wat uw instelling verwacht voor de hoogte van de financiële waarde van de samenwerking voor 2008 & 2009 per categorie (toename, afname of gelijk) Toelichting	Vastgoedbelegger			
		Projectontwikkelaar			
		Woningbouwcorporatie			
		Anders, namelijk:			
6	Is er een financiële scheiding voor uw klanten tussen wonen en zorg in uw organisatie doorgevoerd? Toelichting	Nee	☐		
		Ja, in een aparte divisie	☐		
		Ja, uitbested aan een derde partij	☐		
		Ja, anders:			
7	Heeft uw instelling een lange termijn vastgoedplan? Zo ja, voor welke periode is het huidige plan opgesteld en hoe vaak wordt deze vernieuwd? Toelichting	Nee	☐		
		Ja	☐		
		Periode huidig plan			
		Jaarlijkse vernieuwing	☐		
		Vernieuwing niet jaarlijks, maar:			
8	Wat is de totale formatie van uw organisatie/instelling en wat is de formatie die zich bezig houdt met vastgoedactiviteiten (evt. Een schatting) Toelichting	Totale organisatie	fte		
		Vastgoedgerelateerde activiteiten	fte		
9	Worden er tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder cliënten? Zo ja, wat is de gemiddelde score, en welke schaal hoort hier bij? Toelichting	Nee	☐		
		Ja, gemiddelde score:		Schaal van tot	
10	Worden er tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder medewerkers? Zo ja, wat is de gemiddelde score, en welke schaal hoort hier bij? Toelichting	Nee	☐		
		Ja, gemiddelde score:		Schaal van tot	

Vastgoed																
11b Welk percentage van het vastgoed is in eigendom van de organisatie/instelling en welk percentage wordt gehuurd of geleased?(samen ongeveer 100%), en wat de verwachting is voor de toekomst(toename, afname of gelijk) <u>Toelichting</u>	% 2008/2009 <table> <tr> <td>Eigendom</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Huur</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Lease</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Anders,</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Informatie onbekend</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Eigendom			Huur			Lease			Anders,			Informatie onbekend		
Eigendom																
Huur																
Lease																
Anders,																
Informatie onbekend																
11b Geef aan hoe de verdeling is van de totale vastgoedportefeuille (in m2 of in percentage) en wat verwacht u voor 2008 en 2009 <u>Toelichting</u>	% 2008/2009 <table> <tr> <td>Leegstand</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Eigen gebruik</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Verhuur</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Anders,</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Informatie onbekend</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Leegstand			Eigen gebruik			Verhuur			Anders,			Informatie onbekend		
Leegstand																
Eigen gebruik																
Verhuur																
Anders,																
Informatie onbekend																
12 Kunt u hier aangeven over hoeveel objecten en locaties uw gebouwenportefeuille is verdeeld (dit mag een schatting zijn) <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Objecten</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Locaties</td> <td> </td> </tr> </table>	Objecten		Locaties												
Objecten																
Locaties																
13 Hoeveel transacties heeft uw vastgoedportefeuille ondergaan, dit wil zeggen huur, verhuur, koop, verkoop of lease <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Transacties</td> <td> </td> </tr> </table>	Transacties														
Transacties																
14 Kunt u hier aangeven welk deel van de bouwvoorraad zich in welk van de volgende fasen bevindt: Krimp(afstoten zonder vervanging), renovatie(technische en functionele aanpassing), consolidatie(behouden), vervanging of uitbreiding in m2 of in % <u>Toelichting</u>	m2 of % <table> <tr> <td>Krimp</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Renovatie</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Consolidatie</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Vervanging</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Uitbreiding</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Informatie onbekend</td> <td> </td> </tr> </table>	Krimp		Renovatie		Consolidatie		Vervanging		Uitbreiding		Informatie onbekend				
Krimp																
Renovatie																
Consolidatie																
Vervanging																
Uitbreiding																
Informatie onbekend																
15a Wat vindt u van de courantheid van de gebouwenportefeuille (Courantheid = verhandelbaarheid) <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Courant</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Niet Courant</td> <td> </td> </tr> </table>	Courant		Niet Courant												
Courant																
Niet Courant																
15b Hoe typeert u de functionele kwaliteit van uw vastgoedportefeuille %(samen 100) <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Efficiëntie</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Effectiviteit</td> <td> </td> </tr> </table>	Efficiëntie		Effectiviteit												
Efficiëntie																
Effectiviteit																
16 Hoeveel m2 grond heeft uw organisatie in eigendom <u>Toelichting</u>	m2															
17 Worden de kosten voor vastgoed doorbelast? <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Nee</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Nee, kosten wel inzichtelijk</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Ja, vast bedrag/m2</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Ja, markconforme huur</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Anders,</td> <td> </td> </tr> </table>	Nee		Nee, kosten wel inzichtelijk		Ja, vast bedrag/m2		Ja, markconforme huur		Anders,						
Nee																
Nee, kosten wel inzichtelijk																
Ja, vast bedrag/m2																
Ja, markconforme huur																
Anders,																
18 Welke indicatoren hanteert u bij de beoordeling van vastgoed gerelateerde investeringen(een of meerdere antwoorden mogelijk) <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Kosten/m2</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>m2/productie-eenheid</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Opbrengsten/m2</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Effect op de balans</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Anders, namelijk</td> <td> </td> </tr> </table>	Kosten/m2		m2/productie-eenheid		Opbrengsten/m2		Effect op de balans		Anders, namelijk						
Kosten/m2																
m2/productie-eenheid																
Opbrengsten/m2																
Effect op de balans																
Anders, namelijk																
19 Is uw organisatie geïnteresseerd in een individuele terugkoppeling, voor €1800,- met een toelichting door een senior-adviseur van Twynstra Gudde? <u>Toelichting</u>	<table> <tr> <td>Ja/Nee</td> <td> </td> </tr> </table>	Ja/Nee														
Ja/Nee																



Faculteit Bouwkunde
Afdeling Real Estate & Housing
www.re-h.nl

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS



Twynstra Gudde Adviseurs en Managers
zorgvastgoedmonitor@tg.nl
www.twynstragudde.nl/zorgvastgoedmonitor