



vastgoed in de zorg: lusten of lasten?*

*connectedthinking™

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

De zorg is het aan het liberaliseren en zorginstellingen staan voor de opgave om hun organisatie op een andere wijze te positioneren en te besturen. Er is sprake van nieuwe concurrenten en nieuwe partners. Op de kapitaal-goederen treden de grootste veranderingen op, waarbij een hoofdrol is weggelegd voor vastgoed. Een nieuwe strategie en implementatie voor uw vastgoed biedt volop kansen.

Gevolgen van de WTZi en de 'februaribrief'

Naar verwachting worden instellingen in de nabije toekomst volledig verantwoordelijk voor de kapitaal-lasten van huisvesting. Na de invoering van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) per 1 januari 2006 is er sprake van een overgangperiode van zes jaar, tot 2012. In die tijd kunnen instellingen wennen aan de bedrijfsrisico's die de verantwoordelijkheid voor de investeringen met zich mee brengt. Recentere adviezen, onder andere van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg duiden echter op een beduidend hoger tempo van veranderen: een 'big bang' benadering met navenante implicaties voor zorginstellingen.

De zorg gaat feitelijk steeds meer functioneren als een 'gewone' markt. Zorginstellingen zullen hun toegevoegde waarde voor zorgvragers op de markt duidelijk moeten maken en krijgen te maken met de inkoopmacht van verzekeraars, met nieuwe mogelijke allianties, nieuwe concurrenten en nieuwe partners. Veel zorginstellingen onderschatten de kansen én de bedreigingen die de nieuwe situatie gaat opleveren.

Effectiviteit en efficiency

Effectiviteit en efficiency worden de leidende principes in de zorgmarkt. Wat zijn de gevolgen voor uw vastgoed?

De nieuwe situatie geeft voldoende redenen tot heroverweging op drie niveaus:

- Strategisch: wat doen we zelf, wat besteden we uit, ofwel de zogenaamde 'make or buy' beslissingen
- Tactisch: hoe gaan we het vastgoedbeheer inrichten, wat dient er te veranderen in de organisatie?

- Operationeel: wat worden concreet de (nieuwe) werkprocessen die bijdragen aan meer efficiency en effectiviteit?

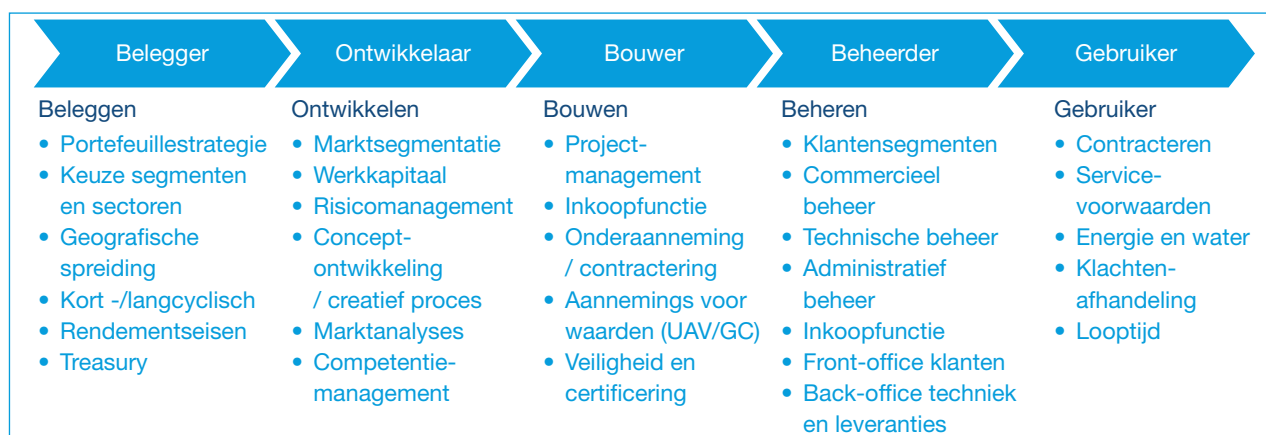
In een volwassen en commerciële vastgoedmarkt zoals die nu ontstaat zijn er meerdere vastgoedactiviteiten te onderscheiden, zoals weergegeven in figuur 1. Welke activiteiten wilt u zelf uitvoeren en welke kunt u beter uitbesteden? Hierbij is het van belang om te weten hoe beleggers en beheerders tegen uw vastgoedportefeuille aankijken.

Ontwikkelde functies

Bij zorginstellingen zijn de functies gebruiker en beheerder van oudsher redelijk sterk ontwikkeld, maar de beleggers-, ontwikkel- en (commerciële) bouwactiviteiten duidelijk minder. Voor elke activiteit kan deze keuze bewust worden gemaakt, afgeleid van de kernactiviteit en strategie. Daarbij kan verschillend worden omgegaan met kantoorfuncties, het facilitair bedrijf en woonfuncties, al dan niet in samenwerking met een partner.

Het belang van het volledige eigendom van het vastgoed wordt vaak overschat hoewel alternatieven prima kunnen worden onderbouwd met heldere business cases. De zorgwereld kan daarbij profiteren van de reeds bestaande ervaring in andere sectoren, waarbij er wel aandacht blijft voor een specifiek fenomeen als 'hoe om te gaan met de naheffing'.

Veel zorginstellingen hebben hun vastgoedinformatie niet op orde, althans niet zodanig dat de informatie zich leent voor een commerciële analyse. Dit compliceert het maken van goede financieel onderbouwde beslissingen en laat mogelijk kansen onbenut.



Figuur 1: activiteiten in vastgoed



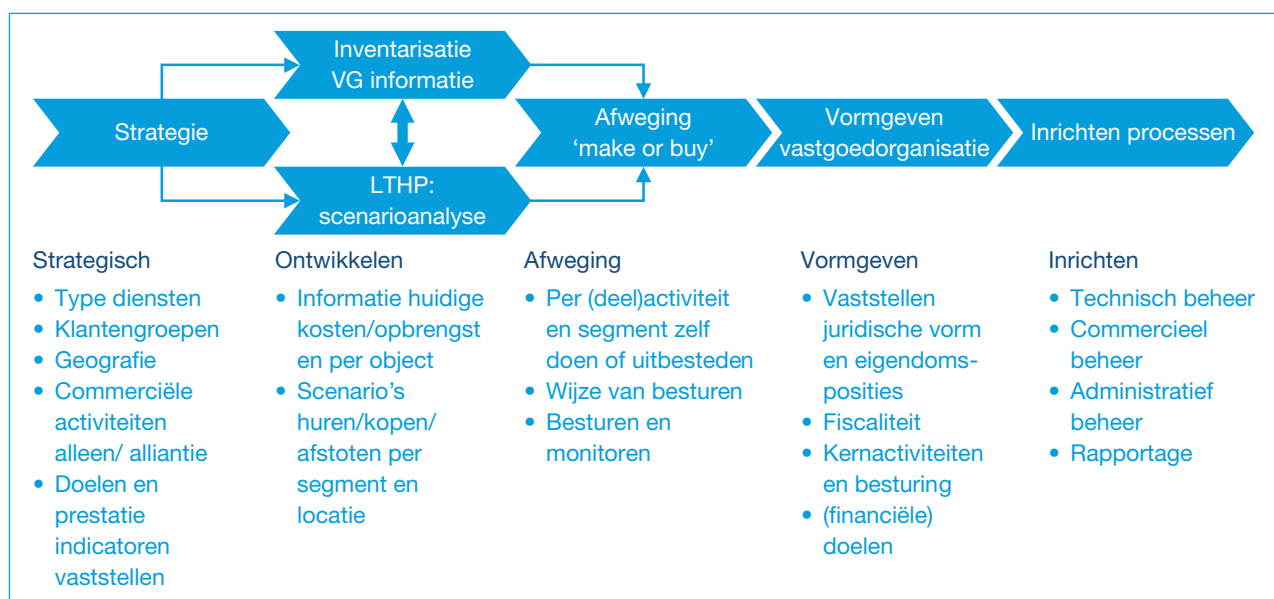
Actie of reactie

Door een heldere positionering van uw vastgoed en uw vastgoedorganisatie kunt u veel rust creëren en vooral ook de kansen van de nieuwe, 'gewone' marktsituatie benutten.

PricewaterhouseCoopers heeft daarbij goede ervaring met een logisch stappenplan dat juist in deze nieuwe context zorgt dat belangrijke besluiten tijdig en op goede gronden worden genomen én geïmplementeerd. Figuur 2 biedt een schematische weergave van dit stappenplan.

Voortbouwend op uw Lange Termijn Huisvestingsplan en deze vastgoed informatie wordt een scenario analyse uitgevoerd, waarbij de financiële en organisatorische consequenties van diverse scenario's worden afgewogen.

Op basis van de scenario's maakt u uw keuze voor 'make or buy', waarbij onderscheid mogelijk is voor bedrijfshuisvesting, zorgspecifieke huisvesting en/of een commercieel initiatief en samenwerking. De keuze kan daarna verder worden vormgegeven met een optimale invulling van de juridische, organisatorische en



Figuur 2: Stappenplan

Keuzes

Het is belangrijk dat er een goede samenhang is tussen uw strategische doelen als zorginstelling, uw vastgoedportefeuille en de mogelijkheden van uw organisatie. Naast uw strategie is daarbij een helder overzicht van uw vastgoedportefeuille van belang. Hierin schuilen immers de kansen (en risico's) voor de toekomst omdat u in de nieuwe situatie de verantwoordelijkheid voor kosten én opbrengsten heeft.

fiscale aspecten. Daarna volgt de inrichting van nieuwe werkprocessen, zodat de gewenste efficiency wordt gegarandeerd.

Juist bij het maken van keuzes in deze complexe samenhang assisteren wij graag. Al onze kennis van gezondheidszorg, vastgoedmanagement en organisaties staat daarbij tot uw beschikking.



ons gedachtegoed.*

Bij PricewaterhouseCoopers Nederland werken ruim 4.400 professionals samen vanuit drie verschillende invalshoeken: Assurance, Advisory en Tax & Human Resource Services. Op basis van ons gedachtegoed Connected Thinking leveren we sectorspecifieke diensten en zoeken we innovatieve oplossingen. Voor grote, middelgrote en kleinere nationale en internationale ondernemingen en voor overheden en non-profitorganisaties. Als deelnemer van een wereldwijd netwerk met 130.000 collega's in 148 landen beschikken we over veel kennis en ervaring. Die delen we met elkaar, met onze cliënten en met hun stakeholders. We zoeken onverwachte invalshoeken, leggen verrassende verbindingen, voelen ons betrokken en werken samen vanuit sterkte.

*connectedthinking™

Wilt u meer informatie?

Wilt u weten of uw vastgoed klaar is voor de nieuwe zorgmarkt? Neem dan contact op met:

Machteld Braunius, telefoon (030) 219 59 50, e-mail: machteld.braunius@nl.pwc.com
Jan Manschot, telefoon (030) 219 59 50, e-mail: jan.manschot@nl.pwc.com

www.pwc.com/nl/gezondheidszorg