

Governance van vastgoed in de zorg HEVO evenement 25 september 2013



dr. ir. Hans Hoek
C3 adviseurs en managers

Is governance van vastgoed anders?

Nee

- Zelfde governance spelregels en verdeling verantwoordelijkheden
- Vastgoed is onderdeel totale bestuur, toezicht en verantwoording

Ja

- Vastgoed is geen core business
- Het **speelveld** rond vastgoed is sterk veranderd
- Er zijn **maatschappelijke problemen** rond zorgvastgoed
- De **omgeving** is veranderd
- Er is andere kennis voor nodig
- Vastgoed heeft grote risico's en minder kansen

Speelveld zorgvastgoed verandert

Boekwaarde

Nacalculatie

Integraal

Normen Bouwcollege

Financiering gegarandeerd

Formulieren Bouwcollege

Risico's collectief

Adviseurs procedure CBZ

Overheid bepaalt en bewaakt

Gebruikswaarde

NHC (2018)

Scheiden wonen en zorg

Eigen normen en bouwplan

Financiers willen geen risico

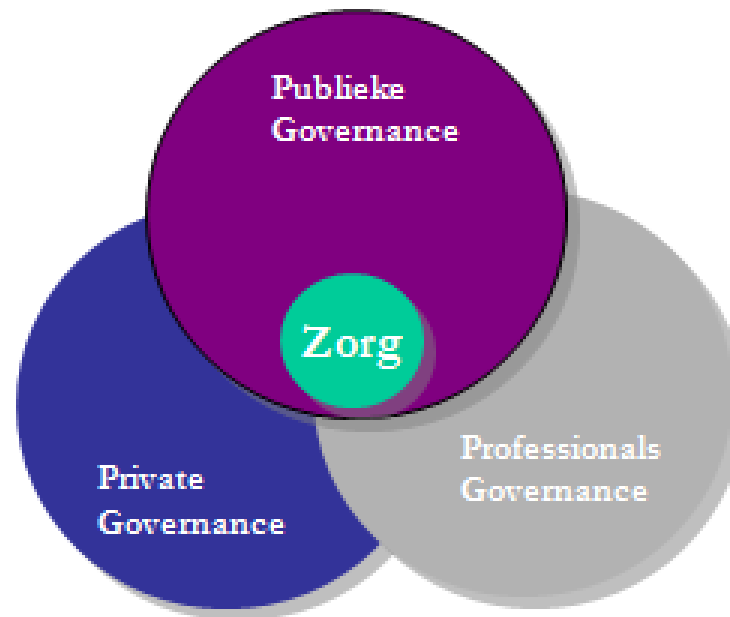
Eigen Businesscase

Risico's voor de organisatie

Adviseurs vastgoed

RvB bepaalt en RvT bewaakt

Gezondheidszorg in drie governance werelden



Slingerbeweging publiek privaat

Semipublieke organisatie

Samenwerken voor goede zorg

Zorg is publieke dienst

Overheid bepaalt zorgvastgoed

Vermogen is dood geld

Minister gaat over efficiency

Minister gaat over kwaliteit

Zorgwerkers niet op straat

Zorg is 'van de burger'

RvT is verlengde arm overheid

Overheid gaat over goed bestuur

WNT

Schatkistbankieren

WOB toepassen

Privaat bedrijf

Mededinging niet beperken

Levering dienst aan cliënt GBO

Zorgbedrijf gaat over vastgoed

Gezonde vermogenspositie

RvB gaat over efficiency

RvB en professionals zorgen voor kwaliteit

Afbouw als er geen werk is

Stichting geen eigenaren

RvT kijkt naar organisatiebelang

RvT zorgt voor goed bestuur

Maatschappelijke problemen rond zorgvastgoed

- ‘Privatisering’ van het boekwaardeprobleem
- Te specifieke gebouwen, die niet te hergebruiken zijn
- Goedkoop is duurkoop → gebouwen niet degelijk en duurzaam
- Spookgebouwen
- Onbruikbare monumenten
- Ontwikkeling terrein belemmert door locatie zorggebouwen
- Onverhuurbare woningen door te hoge prijs en te slechte kwaliteit
- Onvoldoende of te kostbaar onderhoud
- Geld stoppen in onbruikbare gebouwen (brandveiligheid, sloop

Omgeving

- Nog weinig ‘missers’ rond zorgvastgoed
- Vastgoedmarkt ingestort
- Woningcorporaties zijn geen partners meer
- Geen belangstelling voor overtollige terreinen en gebouwen
- Financiers risicomijdend
- Zijn Waarborgfondsen nog stabiel?
- Minder betrouwbare partijen in vastgoed
- Transitie JZ en WMO naar gemeenten
- Faillissement zorgorganisaties mogelijk ook door afboeking vastgoed

Governance risico's rond vastgoed

- Gebrek aan kennis bij RvB
- Te weinig ondersteuning in de organisatie
- RvT weet er meer van dan RvB
- Te afhankelijk van adviseurs
- Verkeerde adviseurs
- Belangenverstremeling
- Focus op nieuwe gebouwen i.p.v. op oud vastgoed en onderhoud
- Verschil van inzicht over historische hoofdgebouwen
- Optimisme over businesscases
- Scoringsdrift
- Goedgegelovig in beloften derden
- Zelfoverschatting
- Gebrek aan projectbeheersing

Hoe governance rond vastgoed organiseren

- Hoofd vastgoed die er verstand van heeft en geen belangen heeft
- Controller die vastgoed begrijpt
- Accountant met kennis van en visie op vastgoed
- Raad van bestuur die verstand van en gevoel voor vastgoed heeft zonder er een hobby van te maken
- Toezichthouders met verstand van vastgoed
- Speciale aandacht in auditcommissie of aparte commissie
- Gebruik externe deskundigen zonder belang
- Hele raad van toezicht moet vastgoed kunnen beoordelen in relatie tot rest van het beleid
- Pas op dat vastgoed niet te veel verbijzonderd wordt, dan wel te veel of te weinig aandacht krijgt

Inhoud good governance van vastgoed

- Vastgoed als apart aandachtspunt in bestuur en toezicht
- Samenhang met andere beleidsterreinen bewaken
- Onderscheid tussen huisvesting en vastgoed maken
- Zorgen voor een goed overzicht en een goede analyse van het vastgoed in eigendom naar: financiering, staat van onderhoud en bruikbaarheid
- Zorgen voor goed overzicht van huurovereenkomsten
- Zorgen voor goede risicoanalyses
- Opstellen evenwichtig strategisch vastgoedplan
- Lange tijdshorizon (20 tot 30 jaar)
- Directe samenhang met financieel beleid

12 toezichtvragen over vastgoed

1. Hebben wij een goed overzicht van ons vastgoed en van het vastgoed dat we huren?
2. Welke kansen en risico's zitten er in eigen vastgoed en huur?
3. Past onze vastgoedportefeuille bij onze huidige en toekomstige zorgverlening?
4. Welke strategische keuzen rondom vastgoed moeten we maken? Hoe maken we die keuzen?
5. Hoe vertaalt zich dat in een strategisch vastgoedplan?
6. Is dat plan financieerbaar en wat betekent dat voor ons financiële beleid?
7. Is onze organisatie en onze RvB in staat om het strategisch vastgoedplan te realiseren?
8. Is onze organisatie in staat om businessplannen rond vastgoed te ontwikkelen en vastgoedprojecten te managen?
9. Is onze organisatie in staat om de juiste mensen in te huren voor vastgoed?
10. Zijn onze adviseurs bekwaam, betrouwbaar en vrij van conflicterende belangen?
11. Zijn wij in staat om toezicht te houden op de vastgoedontwikkelingen?
12. Kunnen wij ons verantwoorden over de kwaliteit en integriteit van ons vastgoedbeleid?

Stellingen voor discussie

Vastgoed is de komende jaren een belangrijk onderwerp van toezicht.

In de komende jaren zijn er voor zorginstellingen grote bedrijfsrisico's in:

- De kwaliteit van zorg
- Het verlies van omzet
- Vastgoed en de financiële consequenties daarvan

De komende jaren zullen er zorgorganisaties failliet gaan of liquideren als gevolg van deze bedrijfsrisico's.