

Door het loslaten van de gegarandeerde bekostiging van de huisvestingslasten in het nieuwe bekostigings-systeem van gereguleerde marktwerking zal het voor ziekenhuizen noodzakelijk worden om behalve op functionele waarde voortaan ook op financiële waarde te sturen bij beslissingen omtrent vastgoed. Om kwantitatieve uitspraken te kunnen doen over deze afstemmingsvraag is een conceptueel vastgoedmodel opgesteld wat geoperationaliseerd is naar een concreet rekenmodel.

Vastgoed | George Müller

# Risico beperken door het professioneel aansturen van ziekenhuisvastgoed

## Courant versus specifiek vastgoed

Marktwerking wordt op dit moment stap voor stap ingevoerd in de zorg. Een belangrijk onderdeel van deze wijziging is de introductie van integrale tarieven waarbij de vergoeding voor zorginstellingen voortaan gerelateerd zal zijn aan de door hun gerealiseerde productie. Doordat inkomsten en uitgaven niet langer gegarandeerd zijn, kan een zorginstelling te maken krijgen met overvloedige capaciteit. Ofwel, leegstand, waarbij er sprake is van kapitaallasten zonder dat daar inkomsten tegenover staan. Aan de andere kant krijgen zorginstellingen ook de kans om juist extra productie te maken. Het snel en flexibel kunnen inspringen op veranderingen in de markt is daarbij essentieel. Bij zo'n marktgerichte benadering hoort een professionele aansturing van het vastgoed om een optimale balans tussen huisvestingslasten en het ondersteunen van het primaire proces te waarborgen.

Dit artikel gaat dieper in op strategisch vastgoedmanagement in de zorg en laat zien wat een naar mate van courant-gedifferentieerde vastgoedstrategie voor impact heeft op de huisvestingslasten. Er wordt daarbij teruggegrepen op de theorie van 'corporate real estate management' dat bij grotere commerciële bedrijven al langer wordt toegepast om de effectiviteit en efficiency van het onroerende goed

ten behoeve van het optimaal faciliteren van bedrijfsprocessen te optimaliseren. Maar hoe gaat dit proces in de praktijk? Feitelijk komt het neer op het beantwoorden van de volgende vragen:

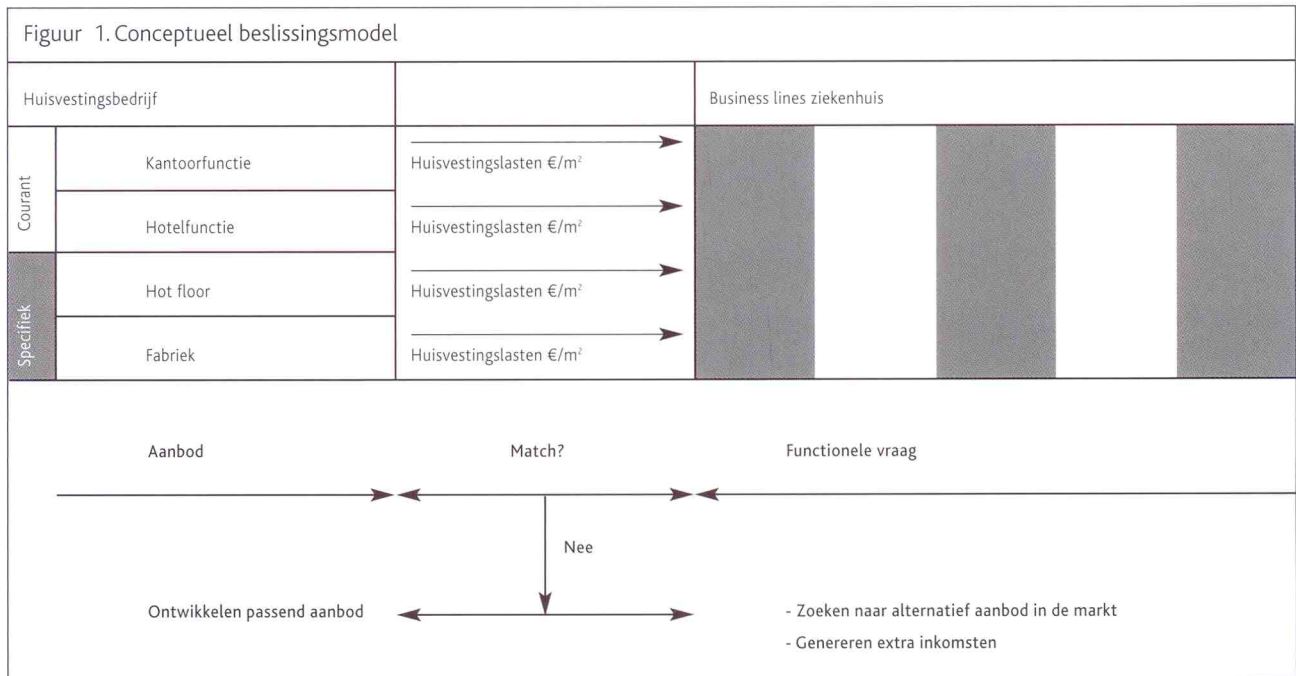
- Welk vastgoed heb ik nodig voor het vervullen van het primaire proces?
- Welk vastgoed heb ik thans tot mijn beschikking
- Wat kan ik betalen?

Deze vragen kunnen inzichtelijk worden gemaakt door het conceptuele beslissingsmodel in figuur 1.

### Conceptueel model

In dit model is bewust een scheiding gemaakt tussen het vastgoed (huisvestingsbedrijf) en de productie (business lines). In deze laatste vindt de daadwerkelijke productie plaats waaruit ondermeer de huisvestingslasten dienen te worden vergoed. Om efficiënt te kunnen opereren, hebben de business lines passend vastgoed nodig. Het gaat dan om het kunnen invullen van de functionele vastgoedvraag. In het model is het vastgoed verdeeld in een courant deel en een specifiek deel conform het schillenmodel van het College Bouw Zorginstellingen. Per schil worden de huisvestingslasten doorberekend aan de business lines. De opzet van het model is zo dat het vastgoedaanbod wordt geconfronteerd met de functionele vastgoedvraag. Als alles in evenwicht is, moet daarbij de vraag gelijk zijn aan het aanbod en moeten de inkomsten gegenereerd uit de productie voldoende zijn

## Vastgoed Risico beperken door het professioneel aansturen van ziekenhuisvastgoed



om de vastgoedgerelateerde kosten te dekken.

Met het model kan worden nagegaan in hoeverre er sprake is van deze evenwichtstoestand. Bij een eventuele mismatch tussen vraag en aanbod zijn er meerdere oplosrichtingen:

1. De vraagzijde laat haar vastgoedvraag elders invullen of genereert extra inkomsten door bijvoorbeeld het verlenen van de bedrijfstitijden;
2. De aanbodzijde past haar aanbod qua prijs/kwaliteit aan zodat het past bij de functionele vraag.

## Schillen

Een belangrijk element van het model is de differentiatie naar verschillende schillen. Omdat traditioneel de volledige bekostiging van het vastgoed gegarandeerd was, zijn er in het verleden voornamelijk monolithische maatpakken gebouwd. Deze maatpakken zijn bij eventuele afstoting vrijwel waardeloos voor de nieuwe eigenaar. Een gedifferentieerde strategie gaat juist uit van het thema "courant waar het kan, specifiek daar waar het moet". Om zo de alternatieve aanwendbaarheid en flexibiliteit van het vastgoed te verhogen. Het schillenmodel van College Bouw Zorginstellingen kent vier schillen:

- Het hotel, waar de patiëntenhuisvesting toe behoort;
- De hot floor, ofwel de kapitaalintensieve, hoogtechnologische functies die uniek zijn voor het ziekenhuis zoals de operatiekamer, de intensive care afdeling, et cetera;
- Het kantoor, waarin de poliklinieken, de administratieve functies, beheerfuncties en opleidingsfuncties aan zijn toegeedeeld;
- De fabriek, waarin kapitaalintensieve ondersteunende functies zoals de productiekeuken, laboratoria en de productieapotheek in zijn ondergebracht.

In deze verdeling zijn het kantoor en het hotel courante functies en zijn de hot floor en de fabriek juist specifiek. De functionele huisvestingsvraag kan hiermee worden vertaald naar de vier bovengenoemde schillen. Door het College Bouw Zorgvoorzieningen zijn daartoe de volgende drie scenario's ontworpen waarbij in toenemende mate functies uit de niet courante hot floor naar de andere schillen zijn verplaatst:

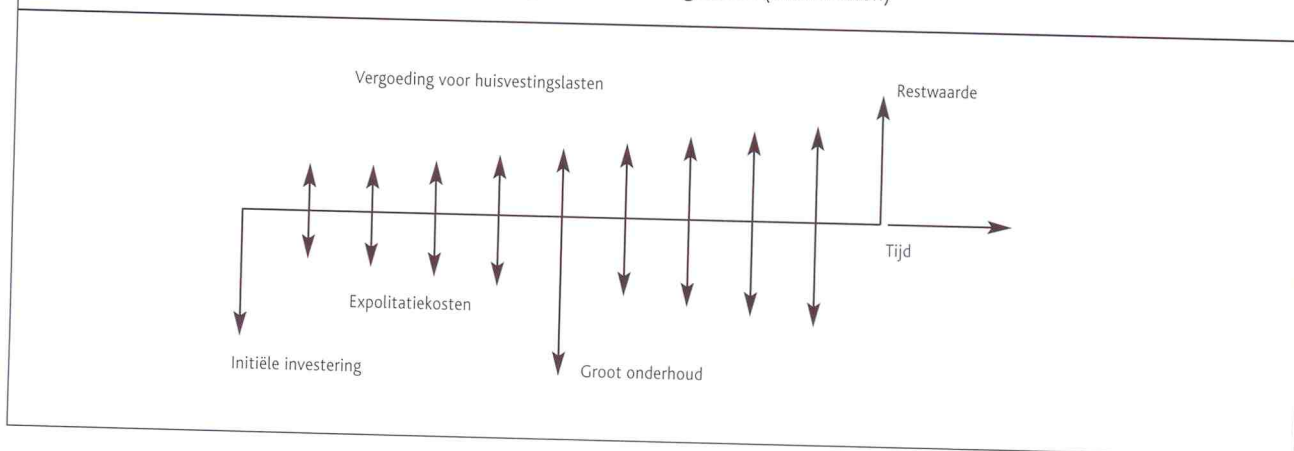
- Het monolithisch scenario;
- Het hybride scenario;
- Het extreme scenario.

Behalve de differentiatie is een belangrijk onderdeel van het model de match tussen de huisvestingslasten van het benodigde vastgoed en de inkomsten gegenereerd door de business lines.

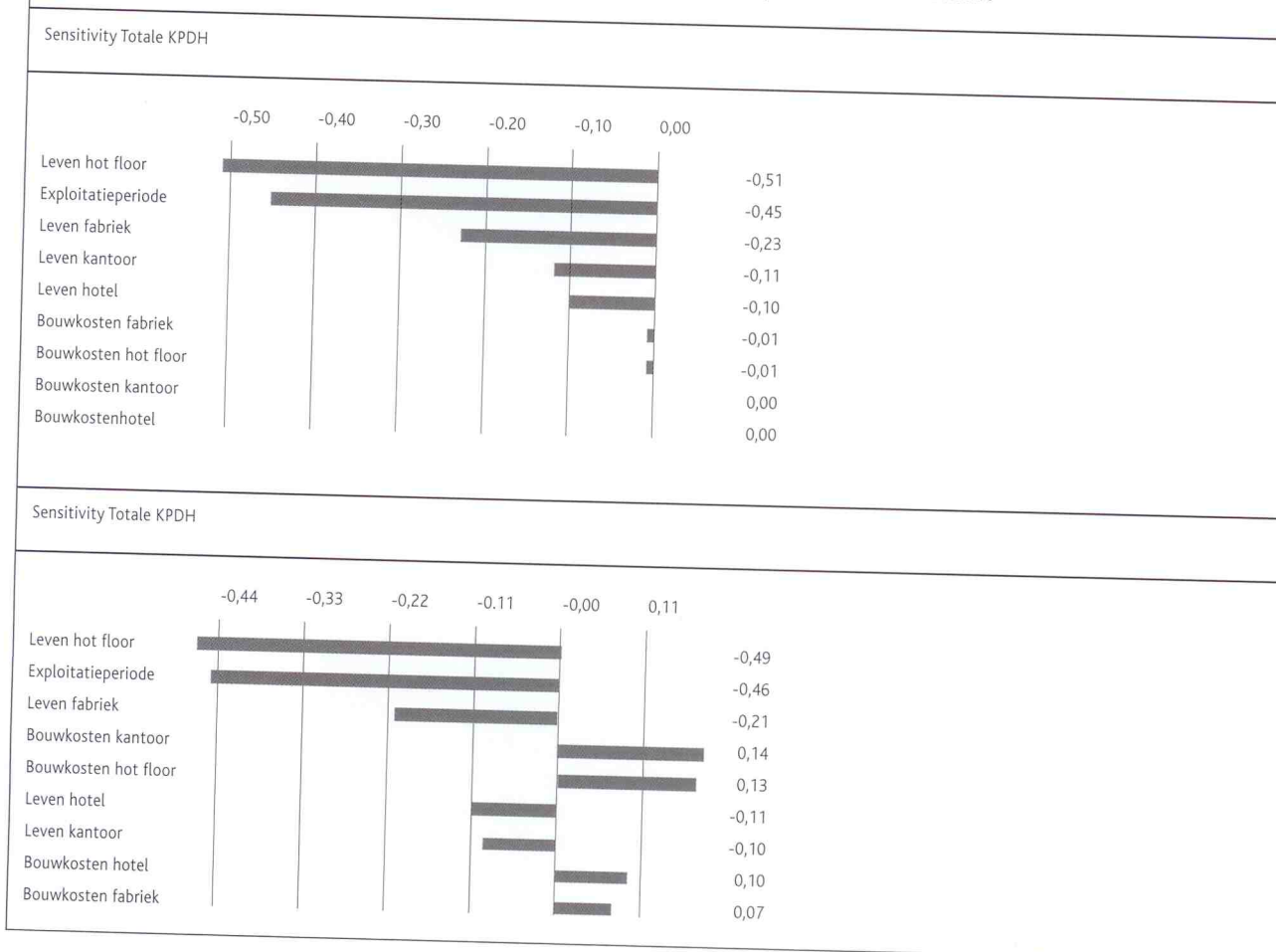
Bij Corporate Real Estate Management wordt daartoe vaak de huisvestingslasten doorberekend aan de gebruikers van het vastgoed. Een dilemma hierbij is het bepalen van de juiste huur. Bij niet courant vastgoed is het niet mogelijk om markthuren toe te passen omdat die voor het specifieke vastgoed veelal niet voorhanden zijn. Een veel gebruikte methode om dit dilemma op te lossen, is het berekenen van de zogenaamde "kostprijsdekkende huur". De kostprijsdekkende huur is gedefinieerd als de minimale huur die gevraagd moet worden om een investering in een vastgoedobject rendabel te maken, zulks naar marktconforme omstandigheden.

Zoals uit bovenstaande definitie valt af te leiden, gaat het bij de kostprijsdekkende huur om het bepalen van een huur waarbij de investeringen rendabel worden. Bij het bepalen of een investering rendabel is, moet eerst een rendements-

Figuur 2. Kasstroomschema ter bepaling van vergoeding voor huisvestingslasten (Bron: Fakton)



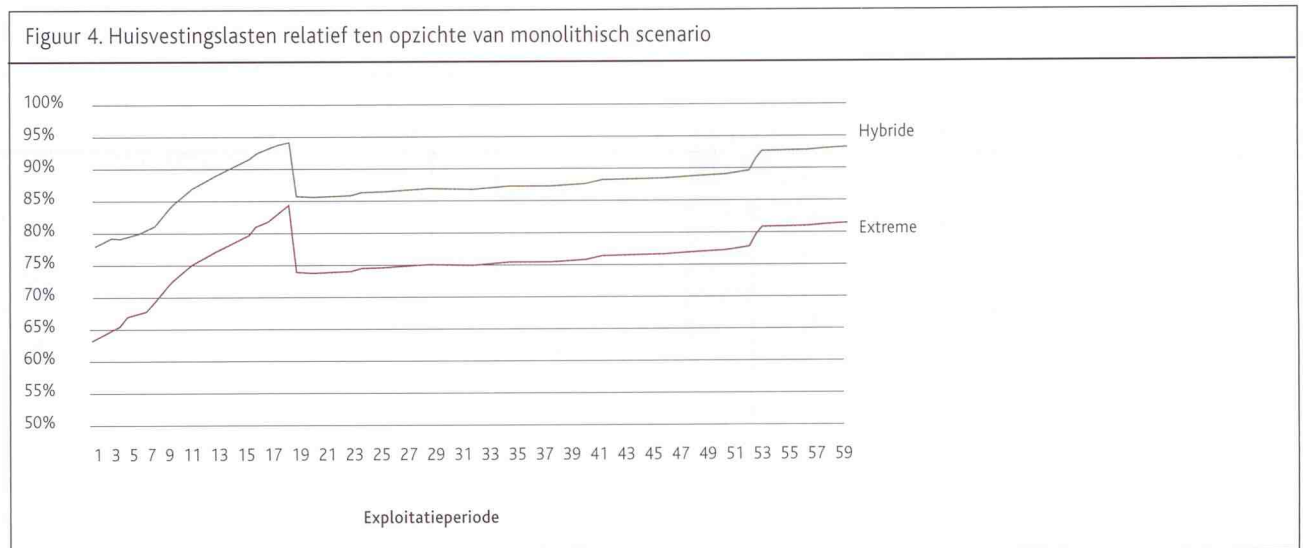
Figuur 3. Correlatie input met totale huisvestingslasten voor het hybride (boven) en het extreme scenario



eis die tenminste de kapitaalslasten bedraagt, worden gedefinieerd. Vervolgens dienen alle kosten en opbrengsten over de hele exploitatieperiode in beeld te worden gebracht. Hierbij kan ondermeer worden gedacht aan de volgende posten:

- Initiële investering;
- Sloopkosten van de opstal;

- Restwaarde van grond en opstal;
- Jaarlijkse exploitatiekosten (dagelijks onderhoud, belastingen, verzekeringen, kosten voor beheer etc.);
- Jaarlijkse vergoeding voor huisvestingslasten (kostprijsdekkende huur);
- Kosten voor groot onderhoud en renovaties.



De kosten en opbrengsten in de tijd gezien, zouden eruit kunnen zien zoals is te zien in het kasstroomschema van figuur 2. Zoals in deze opsomming is te zien, is de te bepalen kostprijsdekkende huur onderdeel van de diverse kasstromen.

### Parameters

Om de impact van een gedifferentieerde vastgoedstrategie op de huisvestingslasten te kunnen bepalen, is op een modelziekenhuis per schil de kostprijsdekkende huur bepaald. Om inzicht te krijgen in de relevante parameters is een gevoeligheidsanalyse door middel van Monte Carlo simulatie uitgevoerd.

In figuur 3 is de correlatie tussen de inputparameters en de totale huisvestingslasten (som van hotel, hot floor, kantoor en fabriek) van het modelziekenhuis weergegeven. Wat uit de figuur kan worden opgemaakt, is dat de levensduur van de hot floor de grootste invloed heeft op de totale huisvestingslasten. Dit is het directe gevolg van de dominante rol die de hot floor ondanks de differentiatie naar de andere schillen blijft houden. Weliswaar heeft de hot floor in het extreme scenario niet meer het grootste vloeroppervlak, de investeringskosten blijven desalniettemin het hoogst. Uit de analyse blijkt dat niet zozeer de variatie in de bouwkosten de grootste invloed heeft, maar de levensduur van de verschillende schillen.

### Monolithisch

In figuur 4 zijn de totale huisvestingslasten (som van hotel, hot floor, kantoor en fabriek) relatief ten opzichte van het monolithische scenario te zien. Opvallend is dat met name bij korte exploitatieperioden onder de 20 jaar de verschillen het grootst zijn. Dit is te verklaren doordat bij korte exploitatieperioden de courante vastgoedtypes kantoor en hotel nog een opstalrestwaarde kennen terwijl de niet-courante types geen opstalrestwaarde kennen, maar wel worden geconfronteerd met sloopkosten.

In beide scenario's blijkt dat ook de lengte van de exploitatie een significante impact heeft op de huisvestingslasten. Bij het hybride scenario zijn de huisvestingskosten zo'n 5-20% lager dan bij het monolithische scenario afhankelijk van de exploitatieduur en bij het extreme scenario zijn de huisvestingslasten zelfs 15-35% lager. Vooral bij relatief korte exploitatieperioden is de winst het hoogst.

### Praktijk

Wat is de significantie van deze theorie in de praktijk? In de nieuwe zorgomgeving waarin onzekerheid een gegeven zal zijn, kan een naar courantheid gedifferentieerde vastgoedstrategie de onzekerheden beperken. Als de geplande exploitatie in de praktijk tegen blijkt te vallen, kan het courante vastgoed makkelijker worden afgestoten of worden onderverhuurd. Het risico wordt dan beperkt tot de hot floor die in een gedifferentieerde situatie kleiner zal zijn dan traditioneel.

Een voorbeeld waarbij de theorie inmiddels in de praktijk wordt gerealiseerd, is het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid (MCRZ) in Rotterdam. Omdat banken financieringsbeslissingen steeds meer op basis van solide business cases zullen nemen, zal een gedifferentieerde strategie zich vertalen in gunstigere externe financieringsvoorwaarden. Wat ten tijde van de huidige crisis op de financiële markten geen overbodige luxe zal blijken te zijn. |

Ir. G.A.F.G. (George) Müller MRE is adviseur bij Fakton.  
Zie ook [www.asre.nl](http://www.asre.nl) en [www.vastgoedkennis.nl](http://www.vastgoedkennis.nl).