

## Vastgoedsturing in ziekenhuizen

### Door het leggen van de juiste verbindingen naar toegevoegde waarde

van Wijk, Arthur; Koorneef, Sanne; Hermans, Marleen

**Publication date**

2016

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016

**Citation (APA)**

van Wijk, A., Koorneef, S., & Hermans, M. (2016). Vastgoedsturing in ziekenhuizen: Door het leggen van de juiste verbindingen naar toegevoegde waarde. In J. Veuger (Ed.), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016: Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed* (pp. 219-224). Hanze Hogeschool Groningen.

**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.

# Barometer Maatschappelijk Vastgoed **2016**

---

Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in  
zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed



Jan Veuger et al.

## Colofon



Druk	De Boekdrukker, Amsterdam
ISBN	978-90-819774-9-4
NUR	805
1 <sup>e</sup> oplage	Oktober 2016
Omslag	Jan Veuger
Advies- en redactieraad	A. (Annette) van den Beemt – Tjeerdsma BBA MSc E. (Eltje) de Klerk MSc MRE mr. D. Kootstra MScRE RMT/RT drs. C.L.A. (Cor) Worms RBA

Eerste exemplaar aangeboden op het congres Barometer Maatschappelijk Vastgoed op 5 oktober 2016 aan mevrouw drs. Jantine Kriens, voorzitter directieraad Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en lid RvC Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), en de heer mr. drs. Jan de Vries, algemeen directeur Actiz, organisatie voor zorgondernemers.

© CC BY-NC-SA 4.0. Jan Veuger

*Alles uit dit artikel mag worden gebruikt zonder toestemming van de auteur, onder de voorwaarde dat u de bron correct aangeeft: Veuger, J. et al. (2016), Barometer Maatschappelijk vastgoed 2016: Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed. Groningen. Andere voorwaarden zijn dat u dit rapport niet voor commerciële doeleinden gebruikt en dat u uw werk op basis van dit artikel onder dezelfde licentie (CC BY-NC-SA 4.0) verspreidt.*

## Vastgoedsturing in ziekenhuizen

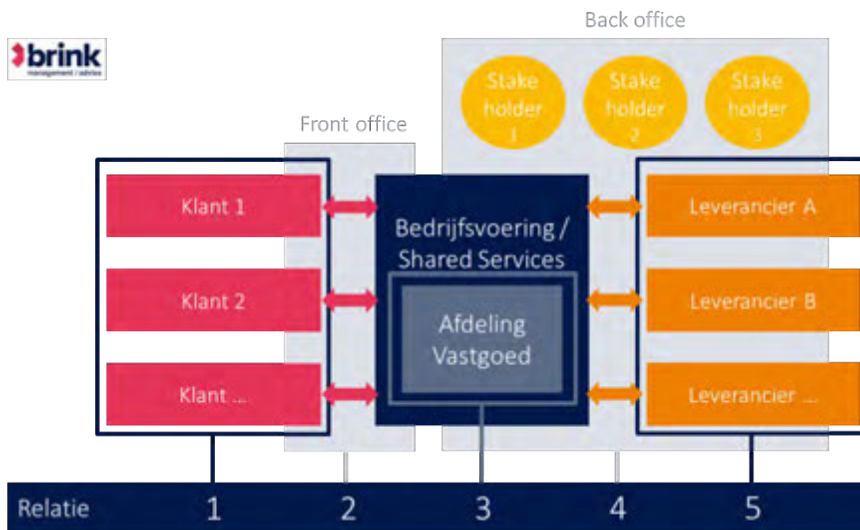
Door het leggen van de juiste verbindingen naar toegevoegde waarde

*drs. ing. A. (Arthur) van Wijk, ir. S. (Sanne) Koorneef en prof. dr. ir. M. (Marleen) Hermans*

De zorg in het algemeen, en daarmee ook die in ziekenhuizen, is volop in beweging. Een beweging die niet even gemakkelijk gevolgd kan worden door de gebouwenportefeuille van ziekenhuizen. Zo neemt het aantal benodigde vierkante meters al flink af als gevolg van talloze technologische ontwikkelingen en zien we een beweging van concentratie en specialisatie in reactie op de ontwikkelingen in de bekostiging. Niemand weet precies in welk tempo deze ontwikkelingen doorzetten. Kosten besparen is tegelijkertijd belangrijk, want hoe goedkoper een behandeling (DCB), hoe aantrekkelijker het ziekenhuis voor een verzekeraar en cliënt is. Veel ziekenhuizen zoeken daarnaast samenwerking met omliggende ziekenhuizen of fuseren om daarmee bijvoorbeeld te kunnen specialiseren. Tegelijkertijd wordt er nog volop verbouwd en nieuw gebouwd, besluiten die vaak jaren geleden al genomen zijn. Dit leidt tot de vraag hoe je als vastgoedorganisatie in een ziekenhuis optimaal kunt sturen op je vastgoed, om zo toegevoegde waarde voor het ziekenhuis te creëren?

Vastgoedsturing binnen een ziekenhuis en de ziekenhuisorganisatie speelt zich af in een complex krachtenveld met veel interne en externe stakeholders. Vanuit het perspectief van een vastgoedafdeling heb je enerzijds te maken met 'klanten' van je vastgoed; beter is om te spreken van 'gebruikers', bijvoorbeeld zorgeenheden die het vastgoed gebruiken om hun patiënten te behandelen. Anderzijds heb je als vastgoedafdeling te maken met diverse marktpartijen, waarbij het de kunst is hun dienstverlening zo goed mogelijk aan te laten sluiten op wat je zelf vraagt en op wat je gebruikers uiteindelijk wensen. De uitdaging is om daarnaast ook je eigen vastgoedafdeling op een professionele en effectieve manier te laten functioneren met haar eigen interne processen.

We hebben het complexe krachtenveld aan de hand van onderstaand schema in kaart gebracht. In dit artikel gaan we in op de verschillende relaties vanuit de vastgoedorganisatie, en welke mogelijkheden bestaan binnen deze relaties om tot effectieve en efficiënte vastgoedsturing in een ziekenhuis te komen.



Figuur 1: krachtenveld interne en externe stakeholders

## 1. De klant: de gebruiker van het ziekenhuisvastgoed

Het doel van de vastgoedorganisatie binnen een ziekenhuis is het zo goed mogelijk faciliteren van het primaire proces. Veel ziekenhuizen werken met zorgeenheden of andere entiteiten die het vastgoed ‘afnemen’ van de vastgoedafdeling. Het werk in de zorg is, mede door medische innovaties en veranderende visies, steeds aan veranderingen onderhevig. Dat betekent dat er ook steeds andere eisen aan het vastgoed en/of (facilitaire) dienstverlening gesteld worden. Zowel op de kwaliteit als de kwantiteit. Het is belangrijk om die wensen en eisen scherp in beeld te krijgen om aan de verwachtingen van de verschillende gebruikersgroepen te kunnen voldoen.

Naast de ‘interne’ afnemers, verhuren ziekenhuizen ook steeds meer (delen) van gebouwen aan externe partijen als onderdeel van het ziekenhuis als ‘zorgcampus’ of, heel basaal, om leegstand terug te dringen. Ook hierbij geldt dat het belangrijk is om te weten wat de specifieke eisen en wensen van de gebruikers zijn. De eisen en wensen van interne en externe afnemers (huurders) lopen vaak sterk uiteen. In de praktijk gaat het tientallen verschillende eisen en wensen. Weten wat klanten willen is het startpunt om vastgoed optimaal ondersteunend aan het primaire proces te kunnen laten zijn. De kunst is om op basis daarvan professionele en deels uniforme spelregels voor het assetmanagement af te spreken om te voorkomen dat je vanuit een open dialoog voor elke situatie maatwerk levert. Goed weten waar standaardisatie en uniformiteit mogelijk is en waar maatwerk moet worden toegepast is een belangrijk deel van het succes van een vastgoedafdeling.

## 2. Het snijvlak tussen de klant en de vastgoedafdeling

Om te weten wat je klanten willen moet je daarover met elkaar in gesprek. Het is belangrijk om daar een goed mechanisme voor te organiseren. Welke vertegenwoordigers van de gebruikers spreek je en met welke frequentie? We zien daarvoor verschillende oplossingen in de praktijk, maar veelal gaat het om gesprekken die twee tot vier keer per jaar plaatsvinden. In die gesprekken staat het vastleggen en herijken van de afspraken centraal, bijvoorbeeld in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Bepaal de inhoud voor elke afnemer of een groep van afnemers. De basis wordt gevormd door afspraken over hoeveel vierkante meter er wordt afgenomen. Daarna staan de kosten en het bijbehorende overeengekomen kwaliteitsniveau van gebouwen en diensten centraal.

De afspraken die je maakt, zijn erg bepalend voor de werkwijze. We zien dan ook verschillende aanpakken. Aan de ene kant zijn er ziekenhuizen waarbij de zorg vrijwel geen inzicht heeft in de huisvestingskosten, waarbij ook de prikkels voor de klant ontbreken om daar slimme keuzes in te maken. Aan de andere kant zien we steeds meer dat er per afgenomen vierkante meter afgerekend wordt. Klanten krijgen op deze manier inzicht in de werkelijke kosten van de eisen en wensen die ze neerleggen. Een goed doorbelastingsstelsel is volgens ons de basis voor een betaalbare huisvesting. Het deel beïnvloedbare overhead in de totale kosten wordt daarmee groter en de gebruikers worden uitgedaagd om slimme keuzes te maken. Waarom zouden wachtruimten niet gedeeld kunnen worden? Of zou je generieke poli's kunnen ontwerpen die voor verschillende doelen ingezet kunnen worden? Minder vierkante meters afnemen, betekent lagere kosten, resulterend in een goedkopere behandeling en een betere concurrentiepositie.

Naast het aantal vierkante meters en de kosten, gaan de afspraken ook over het daarbij geleverde serviceniveau. Hoe snel moeten storingen opgelost worden en welk niveau van onderhoud of facilitaire dienstverlening is gewenst? Deze wensen verschillen per afnemer, maar ook per ruimte. Dit vergt nogal wat van de vastgoedafdeling.

Zijn de afspraken eenmaal gemaakt en concreet vertaald naar prestatie indicatoren (kpi's), dan moet er periodiek inzicht gegeven worden door de vastgoedafdeling in de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Ook daarover maak je afspraken, naar de wens en behoefte van je verschillende klanten.

## 3. De vastgoedafdeling

Een vastgoedafdeling moet de wensen en eisen van een aantal verschillende partijen slim met elkaar verbinden, om uiteindelijk effectief en efficiënt te kunnen werken. In de kern gaat het om werken met een helder takenpakket en een logisch daarop passende interne

organisatie van de werkprocessen. Gericht op het bedienen van a) de gebruikers van het zorgvastgoed, b) interne stakeholders, c) stakeholders uit de omgeving van het ziekenhuis en d) leveranciers.

#### *a. De gebruikers van het zorgvastgoed*

Invulling geven aan de gemaakte afspraken met de gebruikers van het vastgoed zou als primaire taak van een vastgoedafdeling opgevat kunnen worden. Hierbij geldt; hoe gedetailleerder de afspraken met de zorg, hoe meer het vraagt van een vastgoedafdeling. De basis ligt bij inzicht in het totale aantal vierkante meters en bijhorende kosten. Stuur je op specifieke afspraken per gebruiker, dan vraagt dit al gauw om het volledig op orde hebben van inzicht in het vastgoed en bijbehorende kosten per (groep van) ruimte(s). Want hoe gedetailleerder je afspraken maakt, hoe meer inzicht en dus informatie over het vastgoed van het ziekenhuis nodig is. Alleen op basis van deze informatie kun je de zorg weloverwogen keuzes en opties voorleggen en de consequenties inzichtelijk maken. Niet alleen bij het maken van afspraken, maar ook gedurende de rit. Informatie die inzicht biedt in de afgesproken kpi's moet dus beschikbaar en up-to-date zijn. Niet iedere vastgoedafdeling is hier al toe in staat en we zien dan ook een toenemende vraag naar verdere professionalisering van vastgoedafdelingen in ziekenhuizen.

#### *b. Interne stakeholders*

Naast de primaire taak gericht op het bedienen van de zorg, doet bijvoorbeeld ook de Raad van Bestuur in toenemende mate een beroep op de vastgoedafdeling. Bij het maken van strategische keuzes voor de toekomst, speelt vastgoed altijd een belangrijke rol. Het vastgoed vertegenwoordigt immers een behoorlijke waarde op de balans en investeringen in vastgoed vragen om een aanzienlijke investering waar strategisch slim mee moet worden omgegaan. In plaats van hier reactief mee aan de slag te gaan ('we zoeken het uit'), wordt van een vastgoedorganisatie steeds vaker verwacht dat zij deze discussies vanuit hun vastgoedprofessie en gesignaleerde externe ontwikkelingen kunnen starten en voeden. Ook weer op basis van het inzicht in de vastgoedportefeuille, nu om mee te denken over lange termijn keuzes en de consequenties van varianten scherp in beeld te brengen.

#### *c. Stakeholders uit omgeving van ziekenhuis*

Naast de zorg en de andere onderdelen van de eigen organisatie, heeft een vastgoedafdeling een belangrijke taak in de samenwerking met externe stakeholders. Zo verandert er continu van alles in wet- en regelgeving. Onze ervaring leert dat het een hele opgave is om een goed overzicht te maken van alle wettelijk eisen, uiteenlopend van het uitvoeren van

noodstroomtesten tot legionella-beheer tot het onderhoud van de luchtbehandeling van de operatiekamers. Daarnaast wil je liefst ook op ieder moment en goed gedocumenteerd kunnen laten zien dat je aan de eisen voldoet. Vooral omdat anders de inspectie of een van de accreditaties waaraan ziekenhuizen zich verbonden hebben wel een keer voor de deur staan. Bij een professionele vastgoedorganisatie leiden dergelijke bezoeken niet tot stress, maar een gevoel van trots dat men grip heeft op het vastgoed. Maar ook met andere stakeholders zoals de gemeente dient frequent overleg plaats te vinden.

#### *d. Leveranciers*

Ten slotte heeft een vastgoedafdeling te maken met verschillende leveranciers, bijvoorbeeld voor het onderhoud aan het vastgoed, maar ook bij het realiseren van verbouwingen of nieuwbouw. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de relatie met leveranciers. Maar daaraan vooraf gaat nog een hele belangrijke afweging: welke taken doe je zelf en waar schakel je een externe partij voor in? Voordat je gaat uitbesteden, is het belangrijk je af te vragen waaróm je wilt uitbesteden, wát je dan wilt uitbesteden en tot slot hóe je dat wilt. doen. Kostenbesparing is natuurlijk het meest voor de hand liggende argument om uit te besteden. Maar zeker niet het enige. De strategische keuze van je organisatie om meer te focussen op de primaire processen – en daarmee een meer regisserende rol op het vlak van vastgoedbeheer en onderhoud – kan ook een aanleiding zijn.

Ook hier zien we in de praktijk veel varianten. Er zijn ziekenhuizen waar vrijwel alle beheer- en onderhoudswerkzaamheden door externe leveranciers uitgevoerd worden, tegenover ziekenhuizen met tientallen eigen monteurs. Een gemene deler is dat ieder ziekenhuizen taken uitbesteed. Denk hierbij aan het onderhoud van liften bijvoorbeeld.

Het maken van slimme uitbestedingskeuzes, die passen bij de organisatie is overigens een vraagstuk op zich. Kenmerkend voor veel ziekenhuizen is dat er altijd ook (in meer of mindere mate) eigen mensen in dienst zijn, die snel in staat zijn om bijvoorbeeld storingen op te lossen, mede op basis van hun diepgaande kennis van het ziekenhuis waarin zij werken.

Kortom, een diversiteit aan taken, waarvoor een passende inrichting van de vastgoedorganisatie nodig is.

#### **4. Relaties en contracten met leveranciers**

Als helder is waarom je uitbesteed en wat je wilt uitbesteden, is het de vraag hoe je dat gaat doen. Dat begint met het stellen van de juiste vraag aan de markt. Om de uit te besteden opgave scherp te kunnen formuleren, moet je precies weten wat je aan vastgoed in portefeuille hebt, wat je gebruikers willen, wat je huidige afspraken zijn met leveranciers



en hoe je eigen organisatie hiervoor is ingericht. Dit lijkt heel logisch, maar is in de praktijk helaas niet altijd even scherp in beeld. Het is meestal niet mogelijk om per object en per discipline te contracteren, omdat dit simpelweg leidt tot te veel contracten om op te sturen. Een slimme clustering is dan dus essentieel. Zodanig dat het aantal en het type contracten voor je eigen organisatie beheersbaar blijft en tegelijkertijd zorgt voor voldoende marktwerking (een goede prijs/kwaliteit verhouding) en een efficiënte uitvoering.

Maak daarom dwarsverbindingen tussen de objecten en de uit te besteden diensten. Is het logisch om te clusteren op de functie van de objecten of op het gewenste onderhoudsniveau? Of past het beter om vooral te kijken naar het type dienstverlening dat je wilt uitbesteden? Of leidt de gevraagde kwaliteit of eisen vanuit je proces en organisatie? Deze puzzel is vaak lastig op te lossen. Onze tip: bepaal wat je écht belangrijk vindt en werk het vanuit daar uit.

## **5.Leveranciers**

Vertrouwen is de basis voor een goede samenwerking. Dat lukt alleen als de gestelde opgave haalbaar is voor beide partijen en je de juiste prikkels inbouwt om de gemaakte contractuele afspraken te managen. Heldere afspraken met je klanten vormen de basis voor heldere afspraken met je leveranciers. Uit de gesprekken met de gebruikers van het vastgoed zijn de eisen en wensen duidelijk geworden, zodat je kunt variëren in dienstverleningsniveaus en je afspraken met leveranciers hierop kunt afstemmen. Ook met leveranciers kun je afspraken maken over de inhoud en frequenties van de verantwoording over hun prestaties. Zorg dat die passen bij jouw eigen verantwoordingsystematiek, om de druk op de eigen vastgoedafdeling te minimaliseren.

## **Conclusie**

Alleen door deze vijf relaties in samenhang te bezien kan toegegroeid worden naar een effectieve en efficiënte vastgoedsturing, waarmee vastgoed bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling van het gehele ziekenhuis. De vastgoedafdeling is dus als spin in een samenwerkingsweb van gebruikers, stakeholders en leveranciers binnen vastgoedsturing in een ziekenhuisorganisatie.