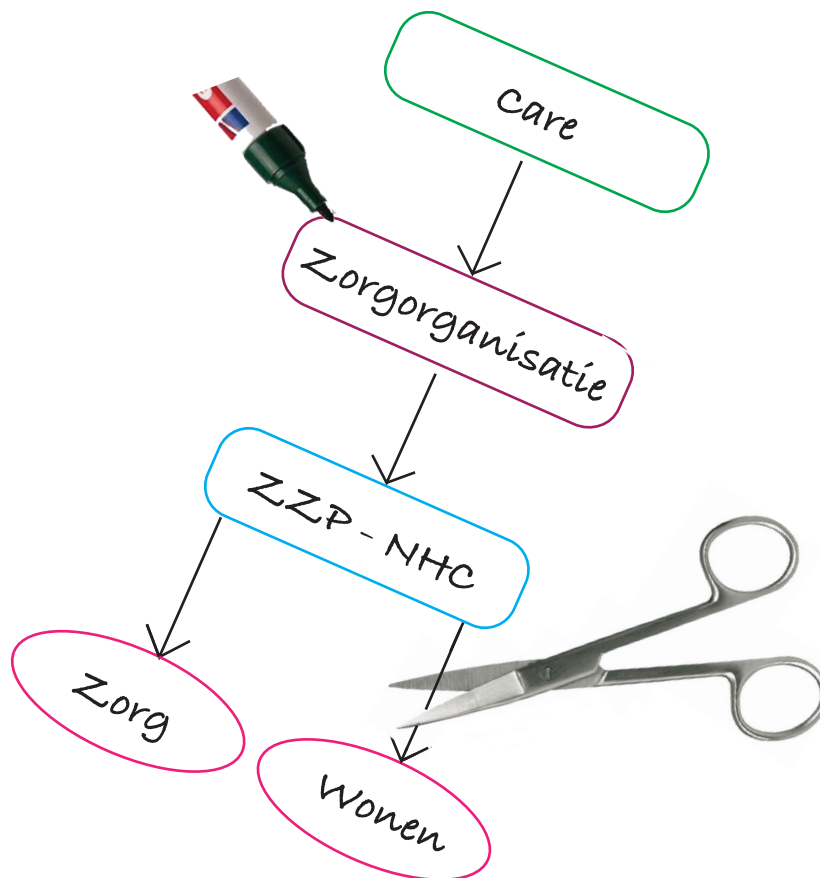


Afstudeeronderzoek naar kritische factoren en verschillen tussen traditioneel beheer & onderhoud en regieorganisaties op financieel gebied met een specifieke focus op care real estate.



Cursuscode: TBTB-V15AFO-14
Afstudeerrichting: CREM/SAM
Onderwijsinstelling: Hogeschool Utrecht
Afstudeerbedrijf: ARCADIS
Begeleider(s) bedrijf: drs. ing. P. (Patrick) Baské
Begeleider(s) faculteit: ir. M. (Martin) van Dijkhuizen
ir. J. (Jos) Ariëns
Student: M. (Max) Knegjens
Studentnummer: 1593518
Datum: 2 juni 2015



Colofon:

Personalia auteur:

Naam:	Max Knegjens
Studentnummer:	1593518
Telefoonnummer:	06-34762064
E-mailadres privé:	MKnegjens@me.com
E-mailadres HU:	Max.Knegjens@student.hu.nl
Adres:	Reijerskoop 163 2771 BH Boskoop

Gegevens begeleiders opdrachtgever:

Begeleider ARCADIS:	drs. ing. P. (Patrick) Baské
E-Mailadres:	Patrick.Barske@arcadis.nl
Adres:	Piet Mondriaanlaan 26 Amersfoort

Gegevens begeleiders Hogeschool Utrecht:

Eerste begeleider Hogeschool Utrecht:	ir. M. (Martin) van Dijkhuizen
E-mailadres:	Martin.vanDijkhuizen@hu.nl
Tweede begeleider Hogeschool Utrecht:	ir. J. (Jos) Ariëns
E-mailadres:	Jos.Ariens@hu.nl

Voorwoord

Voor uw ligt mijn afstudeeronderzoek een zoektocht naar *'kritische factoren en verschillen tussen traditioneel beheer & onderhoud en regieorganisaties op financieel gebied met een specifieke focus op care real estate'*. Dit in opdracht gemaakt van ARCADIS.

Ik wil graag via deze weg in een persoonlijke nood een aantal mensen bedanken:

Cees Knegjens, mijn vader, met wie ik vele uren heb zitten sparren. Bedankt voor je geduld en steun tijdens dit proces.

Patrick Barské , mijn scriptiebegeleider, bedankt voor de adviezen, steun en tijd.

Jos& Martin voor de begeleiding vanuit school.

Ook wil ik graag de respondenten bedanken voor het verstrekken van gegevens.

Als laatste wil ik ook graag mijn collega's bij ARCADIS bedanken voor de adviezen, gezelligheid en goede gesprekken.

Veel lees plezier,

Max Knegjens
-2 juni 2015, Boskoop-

Managementsamenvatting

Binnen deze thesis is er gepoogd antwoord te krijgen op volgende probleemstelling: *Veel zorginstellingen staan voor de keuze voor het onderbrengen van beheer en onderhoud in prestatiecontracten, bieden deze de gewenste effectiviteit, efficiëntie en transparantie voor beheer- en onderhoudskosten?*

De hoofdvraag die hierbij geformuleerd kan worden is:

Wat zijn de kritische factoren en verschillen op financieel gebied tussen traditioneel beheer en onderhoud en regieorganisaties?

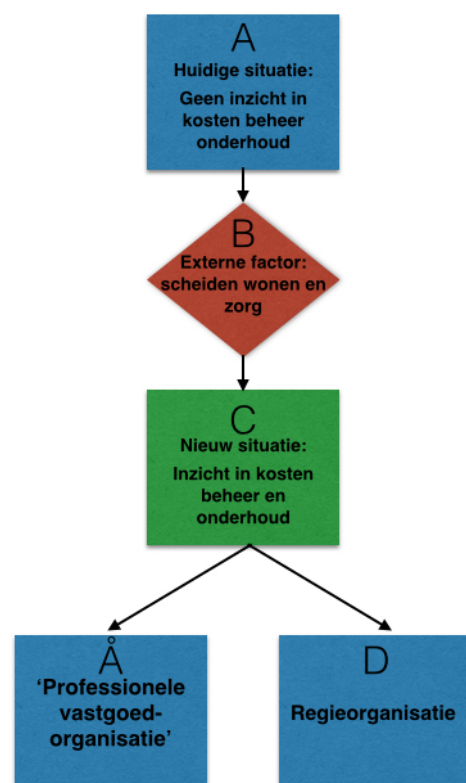
Om de doelstelling en hoofdvraag te beantwoorden heeft er een literatuur studie plaatsgevonden. Van uit deze studie is gebleken dat regieorganisaties kansen bieden boven traditionele organisaties, namelijk:

- Eén aanspreekpunt (in plaats van veelvuldig accountmanagement met meerdere aannemers)
- Nog één enkel kritisch contractonderhoud (in plaats van vele contracten)
- Flexibelere organisatievorm (door verkleining van het personeelsbestand)
- Verkleining van organisatiegrootte (van 5% naar 1%).

Hierna zijn er casussen opgesteld om de theorie te staven met de praktijk. Helaas is hier door uiteenlopende hoeveelheid informatie die verzonden is geen eenduidige conclusie uit te trekken. De reden hiervoor is de uitkomst dat er appels met peren vergeleken worden. Aan het begin was het doel het vergelijken van *punt A* de huidige situatie, met *punt D* de regieorganisatie. Voor het fatsoenlijk vergelijken van de twee organisaties is een vergelijking met 'de professionele vastgoedorganisatie (*punt A*)' nodig. Deze is a) niet aanwezig in de dertig instellingen die benaderd zijn of b) niet aanwezig in de beroepspraktijk.

Wel is er per individuele casus het volgende vast te stellen:

- vastgoedorganisatie is <1% qua FTE's in vergelijking met het gehele bedrijf
- Bij twee instellingen is er een zekere vorm van besparing te zien, echter is deze pas fatsoenlijk te meten over een langere periode.



Management summary

For this thesis an attempt has been made to answer the following problem: *'Health care organizations are faced with the choice for performance-based maintenance contracts, do these provide the desired effectiveness, efficiency and transparency for management and maintenance costs?'*

The main question formulated here:

What are the critical factors and differences, financially speaking, between traditional maintenance and outsourcing maintenance?

To answer these questions a literature review has been conducted. This study shows that outsourcing has the following opportunities:

- One contact point (instead of multiple account management with several contractors)
- One single maintenance contract (instead of many contracts)
- A more flexible organization (through reduction of the workforce)
- Reducing of real estate's department payroll size (from 5% to 1%).

Following the literature review is a case study to compare the theories from the literature review with the corporate world. Unfortunately, by non-consistent data the comparison between those two worlds impossible. The reason for this is the classical 'comparing apples and oranges'. At the start of this research the main goal was to compare the current situation, point A with point D, the 'outsource organization'. To be able to properly compare the two organizations a comparison with the 'professional real estate organization' (point Å) is required. This organisation form is either a) not present in the peer group of thirty care institutions or b) not present at all in the professional working field at all.

On the individual case the following can be established:

- Real-estate organization is <1% in terms of FTEs compared to the entire company
- Two institutions seem to have some form of saving, however, this needs to be researched over a longer period.

Inhoud

COLOFON:	2
VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
MANAGEMENT SUMMARY	5
1 INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING	8
1.2 PROBLEEMSTELLING, HOOFDONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	8
1.2.1 PROBLEEMSTELLING	8
1.2.2 HOOFDVRAAG	9
1.2.3 DEELVRAGEN	9
1.3 DOELSTELLING	9
1.3.1 DOEL	9
1.3.2 HOGER DOEL	9
1.3.3 PRAKTISCHE RELEVANTIE	9
1.3.4 THEORETISCHE RELEVANTIE	9
2 ONDERZOEKSOPZET	10
2.1 ONDERZOEKSTYPE:	10
2.2 ONDERZOEKSOPZET	10
3 HUIDIGE SITUATIE	11
3.1 BESCHRIJVING VAN HET ZORGLANDSCHAP; VERSCHIL TUSSEN CARE EN CURE	11
3.2 GESCHIEDENIS, WETGEVING EN TRENDS	12
4 THEORETISCH RAAMWERK	14
4.1 ORGANISATIETYPES	14
4.1.1 PORTFOLIOMANAGEMENT	15
4.1.2 ASSETMANAGEMENT	15
4.1.3 PROPERTYMANAGEMENT	15
4.1.4 RELATIE BEDRIJFSPROCES EN VASTGOED	17
4.1.5 PLAATSING VASTGOED IN DE ORGANISATIE:	17
4.1.6 JOROFFS VERANDERSTADIA	17
4.2 TRADITIONELE BEHEERS- EN ONDERHOUDSORGANISATIE	19
4.2.1 CENTRAAL STURENDE VASTGOEDORGANISATIE	19
4.2.2 DECENTRAAL STURENDE VASTGOEDORGANISATIE	19
4.2.3 CENTRAAL COÖRDINERENDE VASTGOEDORGANISATIE	19
4.3 REGIEORGANISATIE	21
4.3.1 OVERWEGINGEN BIJ UITBESTEDING	22
4.3.2 SOORTEN REGIEORGANISATIES	23
4.4 BEHEER- EN ONDERHOUD KOSTEN	24
4.4.1 TRADITIONELE KIJK OP BEHEER EN ONDERHOUD	24
4.4.2 ONDERHOUD OP BASIS VAN CONDITIEMETING	25
4.5 KOSTENSTROMEN	26
4.6 OPBRENGSTENSTROMEN	28
4.7 TUSSENCONCLUSIES	29

5	CASESTUDY'S	30
5.1	CASE A	31
5.2	CASE B	32
5.3	CASE Γ	33
5.4	CASE Δ	34
6	ANALYSE CASESTUDY'S/VERGELIJKING	35
7	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	36
7.1	BEANTWOORDING HYPOTHESE	37
7.2	AANBEVELINGEN	38
7.3	NADER ONDERZOEK NAAR	38
8	BIBLIOGRAFIE	39
9	VERKLARENDE WOORDENLIJST	43
	BIJLAGE I E-MAIL DATA AANVRAAG	44
	BIJLAGE II INTERVIEW CASE ALPHA	45
	TRANSCRIPT INTERVIEW:	46
	BIJLAGE III INTERVIEW CASE Δ	53
	TRANSCRIPT INTERVIEW:	55
	BIJLAGE IV VASTGOEDORGANISATIE BINNEN ZORGINSTELLINGEN	67
	BIJLAGE VI VERTROUWELIJKE DOCUMENTATIE	68
	CASE ALPHA	69
	CASE BÈTA	70
	CASE GAMMA	71
	CASE DELTA	72
	BIJLAGE VII BEOORDELING DOOR BEDRIJFSBEGELEIDER	73
	BIJLAGE VIII BEOORDELINGSFORMULIEREN	74

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen de zorg zijn grote tendensen gaande, meest recent is er vanaf 1 januari 2015 een verschuiving van veel zorgverantwoordelijkheden van het Rijk naar de gemeenten. Zo vervalt de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) en wordt deze op gesplitst in een viertal andere wetten.

In een advies van de Nederlandse Zorg autoriteit wordt het scheiden van wonen en zorg voorgesteld (NZa, 2012). Vanaf dit moment vindt er een zogeheten extramuralisering plaats, zorginstellingen krijgen een productieverantwoordelijkheid en moeten een splitsing maken op zorgzwaarte (het zogeheten zorgzwaartepakket, ZZP). De ouderwetse zorgstaat met een ingewikkelde stelsel en een wildgroei aan subwetten, regelgeving en beleid wordt in het regeerakkoord van het kabinet-Rutte II omgevormd met behulp van een viertal nieuwe wetten. In het regeerakkoord Rutte-Asscher ('Bruggen slaan, 2012') wordt de volgende uitspraak gedaan: "Met deze maatregel wordt beoogd dat cliënten met een lichtere zorgvraag die voorheen in een intramurale setting zorg zouden ontvangen, voortaan de zorg in de eigen omgeving krijgen (scheiden wonen en zorg)." (Rutte & Samsom, 2012, p. 59) De lichtere zorgvraag wordt gesteld op ZZP 1 en de ZZP's 1 tot en met 4 deze zullen in het vervolg 'extramuraal' (buiten de instelling) plaats moeten vinden. De kabinetsvisie is het stimuleren van langer wonen in de thuissituatie.

Er is op het moment een grotere aandacht voor het focussen op de 'corebusiness', namelijk het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg. De focus op secundaire bedrijfsprocessen als het onderhouden van vastgoed kan als last gezien worden. Het toepassen prestatiecontracten en het veranderen van de traditionele beheer- en onderhoud organisatie in een regieorganisatie kunnen hier uitkomst bieden. Het outsourcen van de technische dienst en de onderhoudsverantwoordelijkheid zijn hier een voorbeeld van. De drie grote speerpunten zijn: effectiever, efficiënter en transparantie van de kosten.

1.2 Probleemstelling, hoofdonderzoeksvraag en deelvragen

Uit de probleemanalyse en de gesprekken die de basis vormen van de aanleiding blijkt dat ziekenhuizen en zorginstellingen graag willen focussen op een effectievere manier van omgaan met huisvesting en beheers- en onderhoudslasten, daarnaast is er een verlangen naar zekerheid over de kosten en inzage hierin.

1.2.1 Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek luid:

Veel zorginstellingen staan voor de keuze voor het onderbrengen van beheer en onderhoud in prestatiecontracten, bieden deze de gewenste effectiviteit, efficiëntie en transparantie voor beheer- en onderhoudskosten?

1.2.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag die hierbij geformuleerd kan worden is:

Wat zijn de kritische factoren en verschillen op financieel gebied tussen traditioneel beheer en onderhoud en regieorganisaties?

1.2.3 Deelvragen

Hier voor zijn de volgende deelvragen vastgesteld:

Om deze hoofdvraag voldoende te kunnen behandelen worden in de thesis de volgende deelvragen gesteld:

- Welke trends en veranderingen spelen er binnen zorgvastgoed en in welk krachtenveld (voor ARCADIS, opdrachtgever en opdrachtnemer)?
- Welke verschillende organisatietypes zijn gangbaar in care en cure-real estate?
- Welke verschillende kostenstromen zijn er in beheer en onderhoud?
- En welke organisatievorm is hierbij het meeste van toepassing?

1.3 Doelstelling

In de doelstelling wordt bepaald wat het uiteindelijke doel van het onderzoek is, om tot een zo goed mogelijk resultaat te komen. Hierbij wordt een splitsing aangebracht tussen het doel van het onderzoek, het hogere doel, de praktische relevantie en de theoretische relevantie.

1.3.1 Doel

Het doel van deze thesis is:

Het aanscherpen en verder onderzoeken van kritische factoren voor de keuze van een organisatiemodel omtrent vastgoedonderhoud. Hierbij wordt vooral gefocust op de exploitatiekosten binnen care en cure-vastgoed. Het startpunt van dit onderzoek ligt bij de traditionele organisatie voor beheer- en onderhoudskosten in vergelijking met een regieorganisatie.

1.3.2 Hoger doel

Het inzichtelijk maken van de financiële verschillen tussen traditionele beheer- en onderhoudskosten en een regieorganisatie door middel van een literatuuronderzoek, analyse van financiële gegevens (casussen) en het houden van interviews.

1.3.3 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is het bieden van nieuwe inzichten en handvatten voor toekomstige prestatiecontracten. Het uiteindelijke resultaat voor ARCADIS zal zijn het realiseren van een functionele benchmark die zich richt op beheer- en onderhoudskosten in regieorganisaties.

1.3.4 Theoretische relevantie

Er is nog niet veel (wetenschappelijk) onderzoek gedaan naar integrale beheer- en onderhoudskosten bij prestatiecontracten. Dit onderzoek zal dan ook een theoretische relevantie leveren aan het lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer.

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken, ook wordt hier toegelicht welke onderzoeksmethodiek en dataverzamelingsmethode gebruikt zijn voor deze thesis.

2.1 Onderzoekstype:

Voor deze thesis wordt een combinatie gemaakt van verschillende onderzoekstypen. Als eerste zal **deskresearch** plaatsvinden om inzichtelijk te krijgen wat de problemen zijn die spelen in het vakgebied. Om duidelijk te krijgen welke types organisatie er aanwezig zijn in zorgvastgoed worden **interviews** gehouden en zal **literatuurstudie** plaatsvinden. Daarnaast zal onderzoek gedaan worden naar verschillende beheer- en onderhoudskostenstromen. Hierna wordt een **casestudy** gedaan. Hierin zal op de twee eerder genoemde vlakken gekeken worden naar een aantal individuele casussen. Daaruit volgt ook een **data-analyse**. Het eerste gedeelte van de scriptie is dan ook een **beschrijvend onderzoek**, het tweede gedeelte (met de casestudy's en interviews) is een **kwalitatief onderzoek**.

2.2 Onderzoeksopzet

In afbeelding 1 wordt de product breakdown structure weergegeven. Deze dient als raamwerk voor het thesisonderzoek. In de verschillende kleuren zijn de vier fases van het onderzoek weer gegeven.

Geel: inleiding en methodische opbouw

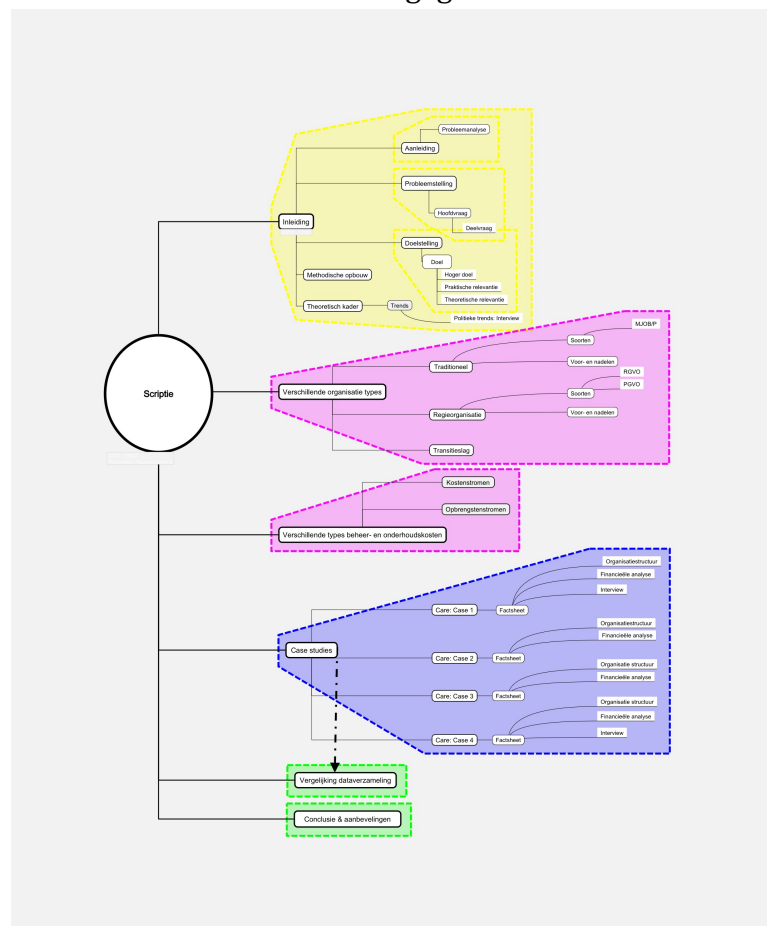
Magenta: literatuurstudie/
theoretisch raamwerk

Blauw: casussen

Groen: vergelijking en
empirische toets gevolgd door de
evaluatie en conclusievorming.

Elk hoofdstuk is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Korte inleiding
- Beschrijving methodiek
- Resultaat en analyse beschrijving
- Deelconclusie.



Afbeelding 1: Onderzoeksopzet (bron: auteur)

3 Huidige situatie

De zorg staat met zo'n € 93,9 miljard garant voor 15% van het brutobinnenlandsproduct (CBS, 2014a) en bestaat in 2010 uit circa 52 miljoen vierkante meter vastgoed (van Elp, van Zaal, & Zuidema, 2012). Hiermee is de zorgvastgoedmarkt ± 2,5 miljoen vierkante meter groter dan de Nederlandse kantoren- en bedrijfsruimtemarkt (DTZ.nl, 2015). Dit hoofdstuk schetst het vertrekpunt en het kader van het vakgebied/de omgeving waarin dit onderzoek zich bevindt. Het eerste gedeelte is een grove schets van de situering van het 'zorglandschap' in Nederland. Hierna worden de veranderingen op het gebied van wetgeving besproken.

3.1 Beschrijving van het zorglandschap; verschil tussen care en cure

Binnen het vakgebied zorg zijn veel gehoorde termen care en cure, deze zijn wezenlijk verschillend in aanpak en vorm. Aangezien de termen veel als containertermen worden gebruikt, wordt de definitie van het Economisch Instituut Bouw (ook wel het EIB) als uitgangspunt genomen. Onder 'care' wordt in deze thesis het volgende verstaan: 'langdurige welzijnszorg'. Hiermee wordt langdurige zorg bedoeld (van Elp et al., 2012). Onder care wordt verstaan: verpleging en verzorging. Sinds 2009 kan hierop een vijftal 'functiegericht' aanspraken gemaakt worden, namelijk persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. Deze vijf aanspraken worden ook 'functies' genoemd. De Zorgatlas meldt hierover: *"Bepalend is niet wat voor soort instelling de zorg levert, maar de inhoud en het doel ervan."* (zorgatlas.nl, 2014a).

Enkele vakgebieden binnen care zijn:

- Thuiszorg
- Verpleeg- en verzorgingshuizen
- Gehandicaptenzorg
- Geestelijke gezondheidszorg (GGZ).

Care neemt met 28,2 miljoen vierkante meter 55% van de totale zorgvastgoedmarkt voor haar rekening (vanuit het BAG geciteerd in Van Elp et al., 2012). In totaal ging er in 2013 € 36,76 miljard om in care (CBS, 2014b).

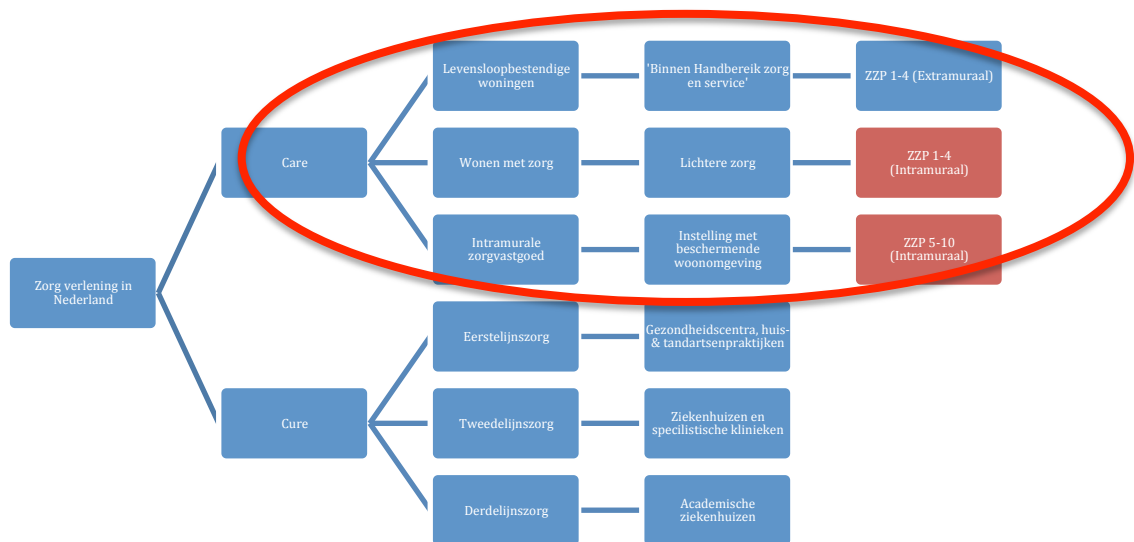
De tweede veelbesproken term is 'cure', ook wel 'gezondheidszorg' genoemd. Onder cure wordt verstaan: 'Ziekenhuiszorg omvat medisch-specialistische hulp en daarmee samenhangende verpleging en verzorging aan patiënten. Onder medische zorg wordt diagnostiek en therapie verstaan. De zorg gegeven in ziekenhuizen valt onder cure: het primair op genezing gerichte deel van de gezondheidszorg.' (zorgatlas.nl, 2014b)

Enkele vakgebieden die binnen cure vallen zijn:

- Huisartsen
- Ziekenhuizen (algemeen, universitair en categoriaal)
- Poliklinieken.

Cure neemt met 23,8 miljoen vierkante meter 45% van de totale zorgvastgoedmarkt voor haar rekening (vanuit het BAG geciteerd in Van Elp et al., 2012). In totaal werd in cure in 2013 € 53,85 miljard omgezet (CBS, 2014b).

In deze thesis wordt gefocust op care. Cure zal in haar geheel buiten beschouwing gelaten worden omdat zowel binnen de beroepspraktijk als binnen ARCADIS een verhoogde vraag is naar het onderzoeken van tendensen binnen de care-wereld. Aangezien er juridisch gezien een scheiding is gemaakt tussen wonen en zorg zal binnen care in deze thesis ook een scheiding gemaakt worden. De extramurale zorgverlening (thuiszorg) zal ook buiten beschouwing gelaten worden.

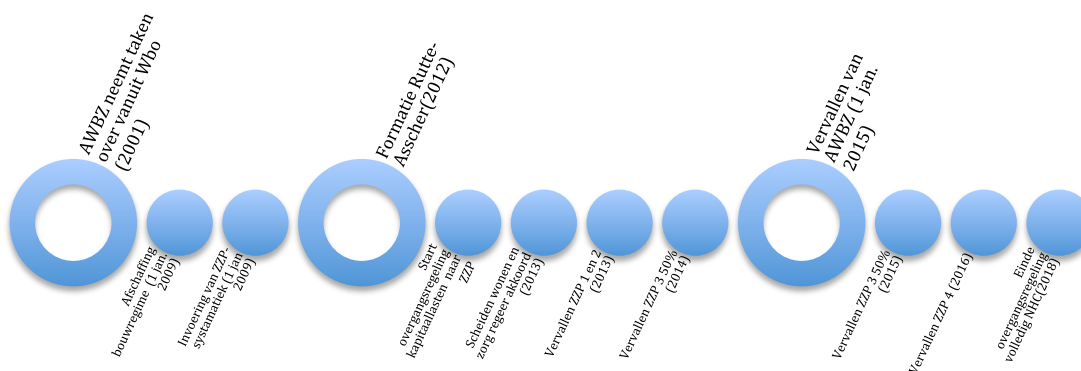


Afbeelding 2: Verkenning zorgvastgoed (gebaseerd op (van der Gijp, 2014, p. 5))

3.2 Geschiedenis, wetgeving en trends

Per 1 januari 2009 wordt het bouwregime afgeschaft. Binnen het bouwregime waren de vergoedingen die zorginstellingen ontvingen gegarandeerd ongeacht de geleverde zorg (Actiz.nl, 2015). In het bouwregime waren zorginstellingen overgeleverd aan zelfstandige bestuursorganen die alles bepaalden: *“Decennialang dicteerde een aantal zelfstandige bestuursorganen de zorgorganisaties hoe men moest bouwen, wanneer men mocht bouwen en hoe hoog de investeringen maximaal mochten zijn.”* (Peters-van Dommelen & Schipper, 2012, p. 5) In 2012 wordt in het regeerakkoord ‘Bruggen slaan’ de verdere stap naar het scheiden van wonen en zorg gezet. Deze ‘extramuralisatie’ heeft als doelstelling mensen langer thuis te laten wonen (Rutte & Samsom, 2012). Vanaf 1 januari 2015 gaan veel verantwoordelijkheden van het Rijk naar de gemeenten, ook langdurige zorg en welzijn vallen onder deze verantwoordelijkheden. De AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) vervalt en wordt omgevormd in de Wlz (Wet langdurige zorg), de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en in de Zvw (Zorgverzekeringswet) (kenniscentrumwonenzorg.nl, 2015). Naast de verschuiving van de verantwoordelijkheid van het Rijk naar gemeenten vervalt de wooncomponent van de AWBZ, dit wordt het ‘scheiden wonen en zorg’ genoemd. Senioren en hulpbehoevenden zijn dan zelf verantwoordelijk voor het betalen van woonlasten in een verpleeg- of verzorgingshuis. Daarnaast wordt de ZZP (het zorgzwaartepakket) geïntroduceerd met de hervorming van het zorgstelsel. Het extramurale gedeelte valt onder de Wmo, terwijl het intramurale gedeelte ondergebracht wordt in de Wlz.

Ook veranderen voor zowel cure als care de huisvestingsvergoedingen. Waar dit in het verleden op basis van nacalculatie gebeurde zullen de huisvestingsvergoedingen doorberekend worden aan de patiënt of cliënt in de zogeheten NHC, de Normatieve Huisvesting Component. Binnen cure wordt dit vastgelegd in de DBC (diagnose behandel combinatie) en binnen care in de eerder genoemde ZZP. Hierdoor wordt er ingespeeld op marktwerking in een vraag-aanbodstructuur. Wim Kooyman zegt hierover (2012, p. 2): *“Met de wetenschap dat het risicoprofiel van zorgvastgoed binnen afzienbare tijd risicovoller zal zijn, zoeken steeds meer zorginstellingen naar alternatieve methoden om het vastgoed – en daarmee de bijbehorende risico’s – te positioneren.”*



Afbeelding 3: Tijdlijn zorgwetgeving (model: auteur op basis van: nza.nl, rijksoverheid.nl en kcwz.nl)

4 Theoretisch raamwerk

4.1 Organisatietypes

In dit hoofdstuk wordt de plaatsing van de vastgoedorganisatie (of -afdeling) in de zorg beschreven. Met behulp hiervan kan de volgende deelvraag, die reeds beschreven is in de inleiding worden beantwoord: 'Welke organisatietypes zijn er gangbaar in de zorg?' Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende subdeelvragen opgesteld:

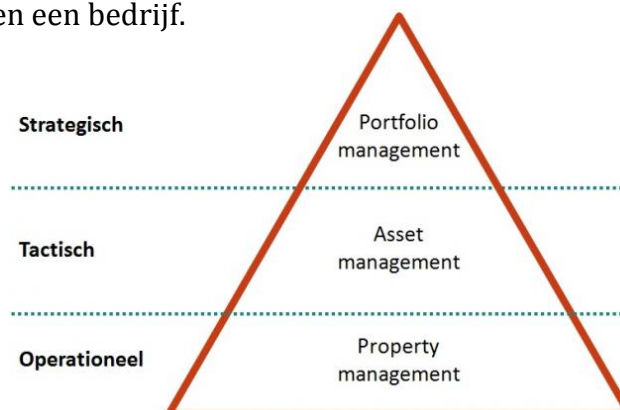
- Hoe worden organisaties opgebouwd?
- Wat is de plek van een afdeling vastgoed in een organisatie?
- Welke functieverandering vindt plaats tijdens de transitie van de originele organisatie naar een regieorganisatie?

Dit onderzoek begint vanuit een groot perspectief, namelijk de organisatiekunde en richt zich daarna op het organiseren van vastgoed in de organisatie zelf. De paragrafen zijn opgebouwd uit eerst een gedeelte algemeen en daarna een toepassing op de care.

Van een organisatie kan de volgende definitie gegeven worden: 'een groep mensen die samenwerken om zo een gezamenlijk doel te behalen' (van Dam & Marcus , 2007, p. 35). De essentie van hoe de organisatie opgebouwd wordt en hoe de taken uitgevoerd worden (om zo het gemeenschappelijke doel te behalen) kan gedestilleerd worden in een tweetal aspecten: '*de verdeling van arbeid en coördinatie van deze werkzaamheden om de activiteit te kunnen realiseren*' (Mintzberg, 2004, p. 108). De verdeling van deze werkzaamheden vindt plaats door bepaalde (veelal) specialistische taken te verdelen over afdelingen. Naast het verdelen over afdelingen zal er een coördinerend orgaan aan toegevoegd moeten worden (van Dam & Marcus , 2007). Dit gaat volgens Van Dam en Marcus door het eerst bepalen van de volgende principes:

- Hiërarchische relaties: Wie bepaalt wat?
- Autoriteit: Wie neemt de beslissing?
- Positionering: Welke personeelsleden horen bij welke afdeling? En wat is hun taak?
- Communicatie: Wie informeert wie?

Naast ondersteunende afdelingen, zoals administratie en HRM (human resource management), is er veelal een afdeling 'vastgoed' te vinden in een bedrijf. In onderstaande afbeelding is weergegeven welke werkzaamheden op welke niveaus plaatsvinden binnen een bedrijf.



Afbeelding 4: Vastgoedmanagementniveaus volgens Van Driel (2010)

4.1.1 Portfoliomanagement

Onder portfoliomanagement wordt verstaan: het vertalen van de ondernemersdoelstellingen naar een huisvestingsstrategie. Het managen van vastgoed op strategisch niveau wordt portfoliomanagement genoemd (Bouwstenen.nl, 2015a). Het grootste doel van dit niveau is het vaststellen en bedenken van beleid. Enkele taken/werkzaamheden die binnen dit niveau vallen, zijn:

- Integraal huisvestingsplan en locatievisie voor korte en lange termijn
- Gebouw-objectstrategie
- Onderhoudsbeleid.

(Op basis van interne documentatie ARCADIS (2014))

4.1.2 Assetmanagement

Onder assetmanagement valt het vertalen van beleid naar tactisch niveau, zoals het maken van exploitaties en scenario's (bouwstenen.nl, 2015b). Enkele taken binnen de tactische laag zijn:

- Management totaal technisch beheer en onderhoud
- Werkvoorbereiding planmatig onderhoud en/of projecten
- Aansturing van de uitvoering.

(Op basis van interne documentatie ARCADIS (2014))

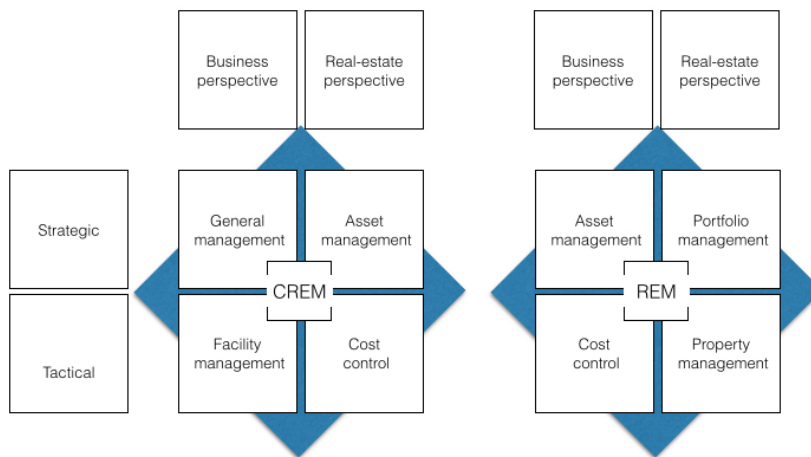
4.1.3 Propertymanagement

Met propertymanagement worden de werkzaamheden voor het daadwerkelijke vastgoedbeheer bedoeld. Afhankelijk van de corebusiness van het bedrijf verschilt de hoedanigheid van deze werkzaamheden. In ieder geval vallen hieronder:

- Administratief beheer
- Technisch beheer
 - Klachtenonderhoud
 - Mutatieonderhoud
 - Energiemanagement
 - Onderhoudscontracten
 - Planmatig onderhoud
 - Correctief onderhoud
 - Ondersteuning van facilitymanagement
- Commercieel beheer.

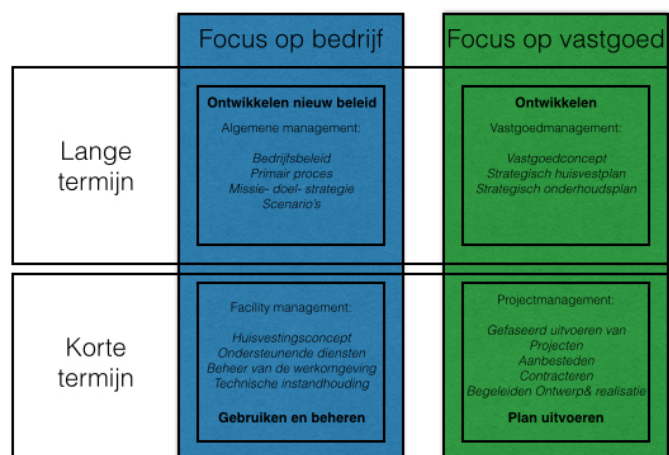
(Op basis van interne documentatie ARCADIS (2014))

Het onderscheid dat hierna gemaakt wordt, is het verschil tussen 'Real Estate Management' en 'Corporate Real Estate Management' (hierna ook wel REM en CREM). Het managen van zakelijk vastgoed wordt veelal 'Corporate Real Estate Management' genoemd. Bij CREM ligt de focus op het ondersteunen van het primaire bedrijfsproces. De corebusiness bestaat uit het vastgoed en alle bijbehorende techniek (Dewulf, Krumm, & de Jong, 2000), en daarmee waarde toevoegen en het vergroten van de efficiënte voor het primaire bedrijfsproces. In het geval van REM is de corebusiness het verhuren/exploiteren van vastgoed. Het primaire bedrijfsproces is dan het exploiteren van vastgoed. Naast de verschillende focuspunten kan de linkerkant (de CREM-kant) van het diagram als 'demand side' gezien worden en de rechterkant (REM) als 'supply side'.



Afbeelding 4: CREM- REM theorie ((Dewulf, et al., 2000))

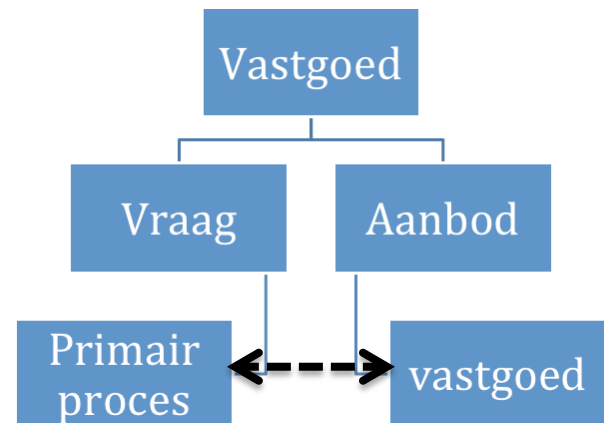
In het hiernaast weergegeven schema uit Van Griensven en Schoonhoven (2008) zijn de verschillende processen en onderdelen binnen een bedrijf te zien. Aan de linkerkant staat de hoofdfocus weergegeven; de focus binnen care ligt (vanzelfsprekend) op het 'leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg'. Het vastgoed wordt vaak als secundaire ondersteuning hiervan gezien, ook al zijn bovenstaande activiteiten niet zo zwart-wit als het bovenstaande.



Afbeelding 5: Aandachtsgebieden van CREM (Suyker, 1996 van uit: (van Griensven & Schoonhoven, 2008))

4.1.4 Relatie bedrijfsproces en vastgoed

De relatie tussen het bedrijfsproces en vastgoed is vorm te geven in een vraag-aanbodstructuur (van Griensven & Schoonhoven, 2008). Het primaire bedrijfsproces vormt een 'vraag', de ondersteuning van het bedrijfsproces vormt het 'aanbod' in de vorm van huisvesting. De vorm van het primaire proces bepaalt hoe de huisvesting ingevuld wordt. Bijvoorbeeld in het geval van ziekenhuizen (cure) is dit een sneller proces dan in het geval van verpleeg- en verzorgingshuizen (care). Dit komt doordat dat de doorloopsnelheid van patiënten/cliënten sneller is in een ziekenhuis dan in een verpleeg- of verzorgingshuis. Een ziekenhuis is feitelijk een zorghotel terwijl een verpleeg- en verzorgingshuis een langere functie heeft qua huisvesting. De vastgoedorganisatie is daar dan ook op ingesteld.



Afbeelding 6: De vraag-en-aanbodstructuur van vastgoed als ondersteunend bedrijfsmiddel (van Griensven & Schoonhoven, 2008)

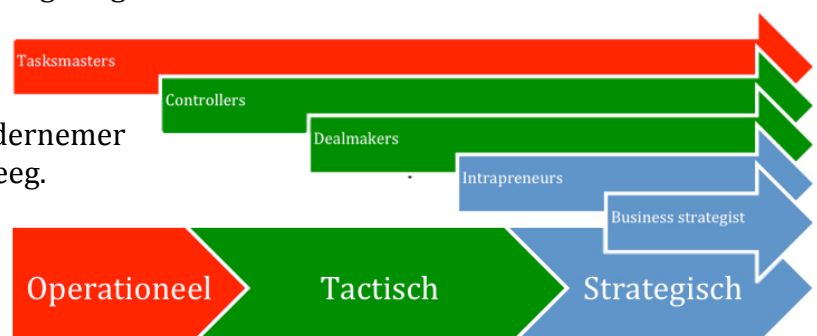
4.1.5 Plaatsing vastgoed in de organisatie:

Veel bestuurders beweren 'niet in het vastgoed te zitten' (Nourse & Roulac, 1993) en zien het vastgoed als een 'noodzakelijke last en een stapel bakstenen' (Dewulf et al., 2000, p. 31). Manning noemt dit een naïeve en 'gevaarlijke' gedachtegang voor leden van 'senior management' (Manning, Rodriguez, & Roulac, 1997, pp. 259-260). Deze uitspraken (weliswaar niet allemaal over zorgvastgoed) tonen aan dat het vastgoed vaak niet als toegevoegde waarde (of bijdrage) wordt gezien aan het primaire bedrijfsproces. Ook Huisman, Van der Voordt en Westra (2009) pleiten er in hun artikel voor dat het vastgoed voor ziekenhuizen in de toekomst gezien moet worden als 'vijfde bedrijfsmiddel': "Net zoals een commercieel bedrijf zullen ziekenhuizen het vastgoed meer moeten inzetten als vijfde bedrijfsmiddel, naast kennis, technologie, mensen en kapitaal." (Huisman et al., 2009) Hiermee geven zij ook aan dat vastgoed vaak niet gezien wordt als bedrijfsmiddel. De rol van een vastgoedafdeling verandert mee met de tendensen in het primaire proces.

4.1.6 Joroffs veranderstadia

Het zien van vastgoed als bedrijfsmiddel ontstaat in de jaren negentig van de vorige eeuw. Joroff (1993) beschrijft dit in zijn publicatie 'Corporate real estate the fifth resource'. Hierin benoemt hij de veranderstadia die een organisatie op het gebied van vastgoed maakt. Deze zijn ook toe te passen op de transitie van traditionele beheers- en onderhoudsorganisatie naar een regieorganisatie.

- Taskmaster: de beheerder
- Controller: controleur
- Dealmaker: handelaar
- Intrapreneur: de bedrijfsondernemer
- Business strategist: de strateeg.



Afbeelding 7: Joroffs vijf stadia (Joroff, 1993)

De beheerder

Bij de beheerder ligt de focus geheel op het technische vlak, reactief handelen en het faciliteren van het bedrijfsproces. De kosten voor huisvesting worden in dit stadium gedragen door de organisatie en niet door de eindgebruiker (Joroff, 1993).

Controller

De controller is gefocust op het behalen van financiële doelen. Ook hier ligt nog steeds de grondslag in de operationele sferen en de kosten worden deels doorberekend aan de eindgebruiker (Joroff, 1993).

Handelaar

De handelaar is proactief in het adviseren en optimaliseren op het gebied van huisvestingskosten. Het doel is het creëren van waarde en het standaardiseren van huisvestingsconcepten. In dit geval vindt er een verandering plaats op het gebied van de kosten. In dit stadium wordt er namelijk marktwerking toegepast tussen de interne huurprijs en de markthuur. Ook is dit stadium meer rendementsgericht. (Joroff, 1993; Mattousch, 2010)

Intrapreneur: de bedrijfsondernemer

Zoals de naam al zegt, is de bedrijfsondernemer zich zelfstandiger bezig dan de voorgaande stadia. In dit geval worden strategieën en adviezen op eigen initiatief uitgevoerd. Ook wordt hier gestuurd op portefeulleniveau. De behoefte van het bedrijf blijft wel centraal staan binnen dit stadium. De oprichting van een professionele vastgoedorganisatie begint pas in dit stadium, zo wordt de huisvestingsproblematiek ook als agendapunt toegevoegd bij de vergaderingen van het Raad van Bestuur. (Joroff, 1993; Mattousch, 2010)

Business strategist: de strateeg

De strateeg is geënt op het verbeteren van de concurrentiepositie van de gehele onderneming. In dit geval wordt vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel gezien en als positieve ondersteuning van het bedrijfsproces. Anders dan in de voorgaande fases is het grootste doel het verbeteren van de huisvesting (en ondersteuning van het bedrijfsproces) en niet het optimaliseren (Joroff, 1993; Mattousch, 2010).

4.2 Traditionele beheers- en onderhoudsorganisatie

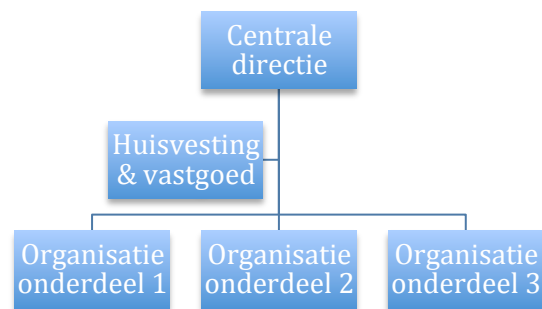
Een traditionele beheersorganisatie is zich meer bezig op operationeel en tactisch niveau. Volgens Van Griensven en Schoonhoven (van Griensven & Schoonhoven, 2008; Smit, 2010) zijn er drie 'formele' plaatsen van de vastgoedorganisatie in het bedrijf:

- Centraal sturend
- Centraal coördinerend
- Decentraal sturend.

De plek van de vastgoedorganisatie bepaalt ook welke invloed deze kan uitoefenen op de centrale directie. Er zijn dan ook enkele rollen die zij binnen een organisatie kan uitvoeren: coördinerend, adviserend of uitvoerend (van Griensven & Schoonhoven, 2008).

4.2.1 Centraal sturende vastgoedorganisatie

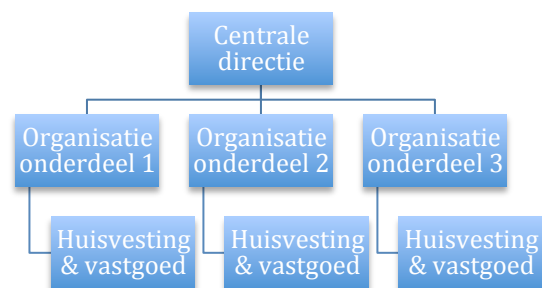
In het geval van een centraal sturende technische dienst is er een afdeling op een centrale plek beschikbaar. Op een centraal punt worden de hoofduitgangspunten bepaald, de relatie tussen het primaire proces en het vastgoed is stevig. Echter, deze organisatie is niet heel erg flexibel.



Afbeelding 8: Formele plaats centraal sturende vastgoedorganisatie binnen het bedrijf (van Griensven & Schoonhoven, 2008)

4.2.2 Decentraal sturende vastgoedorganisatie

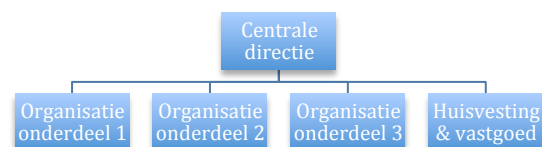
Bij dit organisatietype worden de huisvesting en vastgoed bij de verschillende onderdelen van de organisatie ondergebracht. In het geval van care is dit goed te zien aan het feit dat elke locatie een eigen technische en facilitaire dienst heeft. Dit heeft als voordeel dat de kennis en ervaring van 'hun locatie' groot zijn. De nadelen zijn dat de kennis en activiteiten versnipperd raken over de organisatie, ook inkoopvoordelen gaan verloren en er zal een kwaliteitsverschil tussen de verschillende locaties optreden.



Afbeelding 9: Formele plaats decentrale vastgoedorganisatie (van Griensven & Schoonhoven, 2008)

4.2.3 Centraal coördinerende vastgoedorganisatie

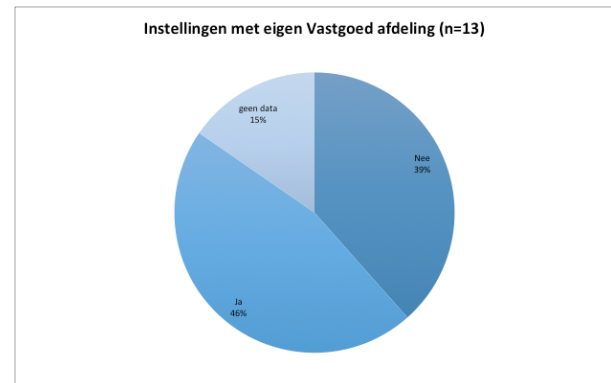
In dit geval is de huisvestings- en vastgoedorganisatie zowel verantwoordelijk voor advies, uitvoering als beheer. In sommige gevallen moet gebruikgemaakt worden van de kennis en input van de vastgoedafdeling. In andere gevallen staat het de overige bedrijfsonderdelen vrij om te kiezen of zij gebruikmaken van het vastgoedbedrijf.



Afbeelding 10: Formele plaats (van Griensven & Schoonhoven, 2008)

De indeling van de vastgoedafdeling en de formele plaats hiervan bepalen hoe diensten worden aangeboden. Belangrijke indicatoren hiervan zijn voornamelijk: worden de diensten centraal of decentraal aangeboden. Volgens Van Griensven en Schoonhoven (2008, p. 47) is dit hoogstens een belangrijke indicator voor slagkracht en daadwerkelijke invloed binnen een organisatie en moet het belang hiervan zeker gerelativeerd worden.

Smit beschrijft in zijn publicatie 'Onderhoudskunde' de plaatsing van de technische dienst (TD) binnen de organisatie. Deze plaatsing is voornamelijk afhankelijk van de bedrijfscultuur en -structuur. Binnen care is een centraal sturende organisatie veelal gebruikelijk, een afdeling vastgoed of een facilitair bedrijf. In de afbeelding hiernaast is te zien dat 46% van de 13 onderzochte care-instellingen (deze zijn geselecteerd op basis van peergroup casestudy's) een eigen vastgoedafdeling heeft. De overige instellingen (39%) hebben hun vastgoed ondergebracht in een ondersteunende afdeling als een service- of hoteldienstenafdeling.



Afbeelding 11: Verdeling zorginstellingen met eigen vastgoed afdeling (bron: diverse jaarverslagen zie bijlage IV)

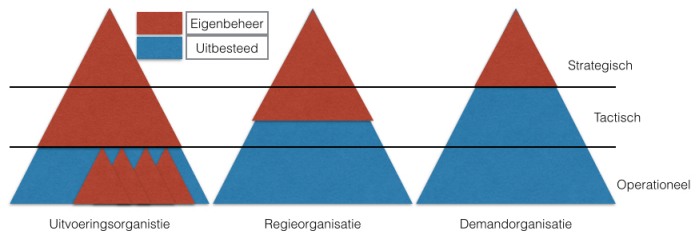
Een standaardopbouw (zo blijkt uit de ervaring van ARCADIS) van een vastgoedafdeling zou kunnen zijn:

- Vastgoedmanager / hoofd vastgoed en techniek
- Technisch beheerder
- Hoofd technische dienst
- Medewerker(s) technische dienst
- (Huismeesters).

Echter, de opbouw van organisaties komt veelal voort uit een organische groei van functies en fte's. Een echte onderverdeling of een archetype afdeling is niet te bepalen. Dit zal per bedrijf verschillen en is afhankelijk van de behoefte van het bedrijf.

4.3 Regieorganisatie

In het geval van een regieorganisatie wordt de onderhoudsverantwoordelijkheid bij een extern bedrijf geplaatst. Veelal kan dit als 'outsourcing' gezien worden. Onder outsourcing wordt verstaan: 'het uitbesteden van diensten'. Voor regie is de volgende definitie te hanteren: *'een bijzondere vorm van sturen die is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen die tot een min of meer samenhangend geheel, met het oog op een bepaald resultaat'* (MinBZK, 2006). Binnen de facilitaire dienstverlening zijn drie facilitaire modellen die hierbij aansluiten (zie figuur 12). Deze zijn volgens De Jong en Van Diepen (2010, p. 18) te zien als 'basismodellen' waarin vooral de ontwikkeling naar regie waarneembaar is.



Afbeelding 12: Drie facilitaire modellen (De Jong & Van Diepen-Knegjens, 2010)

De grootste verschillen zijn:

Traditionele organisatie	Regieorganisatie
Korte termijn	Middellange en lange termijn
Focus op uitvoering	Focus op coördinatie/planning
Weinig flexibel	Flexibel
Directieve aansturing leverancier	Samenwerken met leverancier
Eigen beheer	Uitbesteding van diensten
Peoplemanagers	Commerciële/klantgerichte managers en managers die leveranciers aansturen
Hiërarchische opbouw	Platte organisatie
Productgericht, dagelijkse uitvoering	Klantgericht/multidisciplinair
Focus op eigen organisatie	Focus op klant en leverancier
Manager is specialist (vakkenis)	Manager is generalist (bedrijfskundig)
Taakgericht » Resultaatgericht	Resultaatgericht
Reactief	Proactief
Formatie: circa 5% van gehele organisatie	Formatie: 0,5-1 procent van gehele organisatie

Afbeelding 13: verschillen tussen traditionele organisatie en regieorganisatie (volgens: (De Jong et al., 2010))

4.3.1 Overwegingen bij uitbesteding

Vooraf de overwegingen bij uitbesteden zijn van groot belang. Een aantal van de belangrijkste overwegingen zijn beschreven door De Jong et al. en worden weergegeven in onderstaande tabel (zie afbeelding 14).

Argumenten voor uitbesteding	Argumenten tegen uitbesteding	Toepassing op care-sector
De activiteiten staan ver af van het bedrijfsproces	De activiteiten hebben een te nauwe verwevenheid met het kernproces	Voor: het onderhouden van vastgoed valt niet binnen de corebusiness van zorginstellingen
Een gespecialiseerde aanbieder kan de taken goedkoper (schaalvoordeel) of beter uitvoeren.	Te grote afhankelijkheid van de leverancier qua kostprijs en kwaliteit, vooral bij weinig concurrentie.	Voor: marktpartijen kunnen beheer en onderhoud beter uitvoeren dan zorginstellingen.
Meer flexibiliteit bij het aantrekken/afstoten van werkzaamheden.	Minder flexibel bij onverwachte organisatieveranderingen die veelal leiden tot een onderhandelingsmoment i.p.v. tot een actie.	Voor/tegen: het aangaan van integrale onderhoudscontracten zal als gevolg hebben dat het afstoten van bepaalde objecten/panden minder gemakkelijk gaat.
Gunstige invloed op de aandeelhouderswaarde bij beursgenoteerde bedrijven of publieke opinie bij overheidsinstanties door het terugbrengen van het aantal personeelsleden.	Imago en sociaalmaatschappelijke overwegingen om arbeidsmarktparticipatie van sociaal en fysiek zwakkeren in de sameleving te steunen.	Voor: het verkleinen van de loonlijst heeft als gevolg dat de indirecte kosten bovenop de ZZP-vergoeding kleiner worden en de NHC-belasting hoger wordt (zie paragraaf 4.6 en 4.7)
De zorg voor voldoende en gekwalificeerd personeel wordt verlegd naar de markt.	Verlies van inhoudelijke kennis en ervaring.	Voor: het vereist een nieuw functieprofiel voor een vastgoedmanager. Zijn rol verandert, net zoals in Joroffs theorie, mee naar een strategisch denker en hij is veelal meer een contractmanager dan een beheerder.

Afbeelding 14: Argumenten omtrent uitbesteding volgens De Jong et al., 2010 & toepassing door auteur

4.3.2 Soorten regieorganisaties

Regieorganisaties voor integraal vastgoedonderhoud zijn binnen zorgvastgoed zeldzaam, voor woningcorporaties, ICT en facilitaire diensten wordt dit wel al meer toegepast. Een aantal vormen zijn:

- DB(F)MO (Desing, Built, Finance, maintain& Operate);
- Maincontracting;
- RGVO (Resultaat Gericht Vastgoed Onderhoud);
- Prestatie contracten/ PGVO (Prestatie Gericht Vastgoed Onderhoud).

Een aantal speerpunten blijven ongeacht de naam en details het zelfde:

- Langdurige (geïntegreerde) contractsvorm;
- sturen op klant gerichtheid;
- uitbesteden van diensten.

Aangezien in de boven genoemde contractsvormen enkel de tactische en operationele laag wordt uit besteed kunnen deze allemaal onder de regieorganisatie geschaard worden. In de praktijk zijn hybride vormen ook gangbaar.

In onderstaande tabel worden de verschillende aspecten van de bovengenoemde contractsvormen vermeld deze op basis van: (ARCADIS, 2013; Rijksgebouwendienst, 2011; SBRcurnet, 2013)

Traditioneel	DBFMO	Maincontracting	RGVO	Prestatie contracten
Gericht op inspanningen	Gericht op doorlopend leveren van een geïntegreerd resultaat door samenwerking	Gericht op een contract.	Gericht op het leveren van resultaten	Gericht op het leveren van prestaties
Opdrachtgever stelt zich als expert op.	Zelf kennis over competenties	Zelf kennis over competenties	Zelf kennis over competenties	Zelf kennis over competenties
Denken en handelen op korte termijn	Denken en handelen op lange termijn	Denken en handelen op lange termijn	Denken en handelen op lange termijn	Denken en handelen op lange termijn
Weinig flexibel	Flexibel	flexibel	Flexibel	Flexibel
Eigen beheer	Uitbesteden van diensten	Uitbesteden van diensten	Uitbesteden van diensten	Uitbesteden van diensten
Product gericht	Klant gericht	Klant gericht	Klant gericht	Klant gericht
Manager is specialist	Manager is generalist	Manager is generalist	Manager is generalist	Manager is generalist
Taak gericht	Resultaat gericht	Resultaat gericht	Resultaat gericht	Resultaat gericht
reactief	Proactief	Proactief	Proactief	Proactief

Afbeelding 15: vergelijkingstabel contract vormen (samengesteld door auteur)

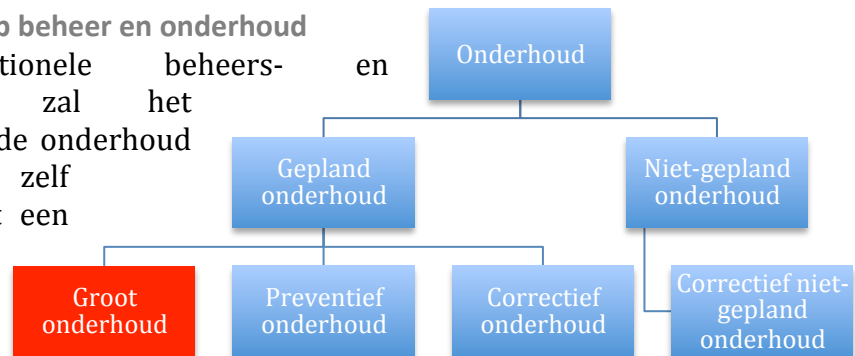
4.4 Beheer- en onderhoudskosten

In de onderstaande paragraaf wordend de verschillende methoden van onderhoud behandeld. Als eerste de traditionele kijk op beheer en onderhoud en vervolgens de modernere methoden hier in. Hierna worden de verschillende kosten en opbrengsten binnen de zorg benoemd. Als we het hebben over onderhoud is de volgende definitie van toepassing:

‘ingrepen, gericht op het handhaven c.q. terugbrengen van de 'oorspronkelijke' staat van het gebouw en de bijbehorende installaties’. (Priemus, 1989, p. 3)

4.4.1 Traditionele kijk op beheer en onderhoud

Binnen de traditionele beheers- en onderhoudsorganisatie zal het geplande en niet-geplande onderhoud door de organisatie zelf uitgevoerd worden met een zelfstandig opererende TD-afdeling. Het grote onderhoud zal door een aannemer



Afbeelding 16: Verdeling onderhoudstypes (volgens: Priemus (1989))

uitgevoerd worden. Onderhoud wordt door Priemus (1989) ongedeeld in twee categorieën: gepland onderhoud en niet-gepland onderhoud.

Priemus en Kaan hebben correctief onderhoud in zowel de geplande als de niet-geplande tak staan omdat op het moment dat het correctieve onderhoud niet als gevaarlijk bestempeld kan worden de keuze gemaakt kan worden dit uit te stellen en dit op een later tijdstip (planmatig) te laten uitvoeren. Een andere term hiervoor is achterstallig onderhoud.

Binnen gepland onderhoud bestaan drie subgroepen:

- Preventief onderhoud: dit zijn onderhoudsactiviteiten die plaatsvinden voordat het bouwelement, object of de machine onder het gewenste functie-/conditieniveau komt (Smit, 2010). Het omvat de periodieke en planbare werkzaamheden voor het handhaven van het gewenste conditieniveau. Preventief onderhoud is altijd gepland (Kaan, 1987). Priemus (1989) beschrijft dit als: alle onderhoudswerkzaamheden die voorbereid en uitgevoerd zijn op basis van voorspellingen en metingen met als hoofddoel het opheffen van storingen en degradatie van het gebouw en onderdelen hiervan.
- Correctief onderhoud: vindt plaats na een storing en wordt vaak gezien als 'herstellende' werkzaamheden (Smit, 2010). Dit omvat ook de werkzaamheden voor het verhelpen van storingen en het herstellen van alle gebreken die voortgekomen zijn uit inspecties.

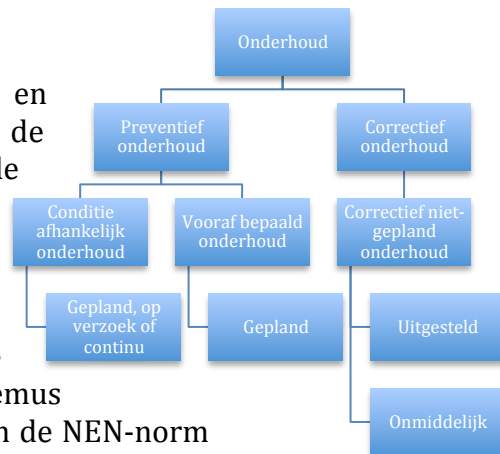
Vanuit de publicatie 'exploitatiekosten van gebouwen' (Dukers, 2004) is de volgende verhouding tussen preventief en correctief onderhoud is te stellen op ca. 30% correctief en 70% preventief.

Daarnaast zijn veelgehoorde termen:

- Vervangingsonderhoud: omvat kleine (bijvoorbeeld tapijt na tien jaar) en grote vervangingen (bijvoorbeeld dakbedekking) aan het einde van de levensduur van het betreffende gebouwdeel.
- Mutatieonderhoud: omvat de werkzaamheden die zich voordoen als een ruimte of een voorziening verandert van functie of gebruiker (Kaan, 1987).
- Adaptief onderhoud: omvat werkzaamheden die het niveau van het gebouw of de voorzieningen upgraden (bijvoorbeeld hoger koelvermogen, meer aansluitpunten).

4.4.2 Onderhoud op basis van conditiemeting

Veel organisaties gaan over op het beheren en onderhouden van hun vastgoed op basis van de conditiemetingsmethodiek die is vastgelegd in de NEN2667. In deze methodiek worden periodieke keuringen uitgevoerd op basis van de NEN-systematiek waarbij wordt gekeken naar de daadwerkelijke staat van de elementen (in tegenstelling tot de planmatige variant die eerder beschreven is volgens de theorie van Priemus en Kaan). De nieuwe termen worden vastgelegd in de NEN-norm



Afbeelding 17: op basis van: (NEN-EN13306, 2010)

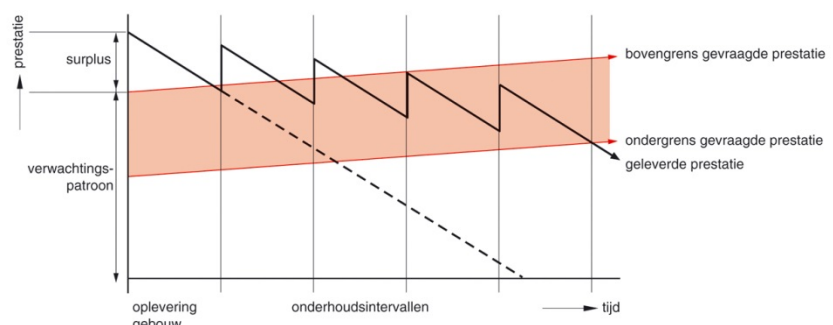
13306 Maintenance terminology.

In de conditiemeting worden alle elementen van het object gemeten en voorzien van een score:

Conditie- score	Omschrijving	Toelichting
1	Uitstekende conditie	Incidenteel geringe gebreken
2	Goede conditie	Incidenteel beginnende veroudering
3	Redelijke conditie	Plaatselijk zichtbare veroudering. Functievervulling van bouw- en installatiedelen niet in gevaar
4	Matige conditie	Functievervulling van bouw- en installatiedelen incidenteel in gevaar
5	Slechte conditie	De veroudering is onomkeerbaar
6	Zeer slechte conditie	Technisch rijp voor de sloop

Afbeelding 18: beschrijving conditie scores(Bron: (NEN2767-1, 2006))

Vanuit deze conditiemeting wordt de theoretische levensduur van het object vastgesteld. Zoals rechts schematisch is weergegeven in het 'zaagtandmodel' is de prestatie erg afhankelijk van het tot dan toe geleverde onderhoud.



Afbeelding 19: het zaagtandmodel (bron: (Jellema, 2004))

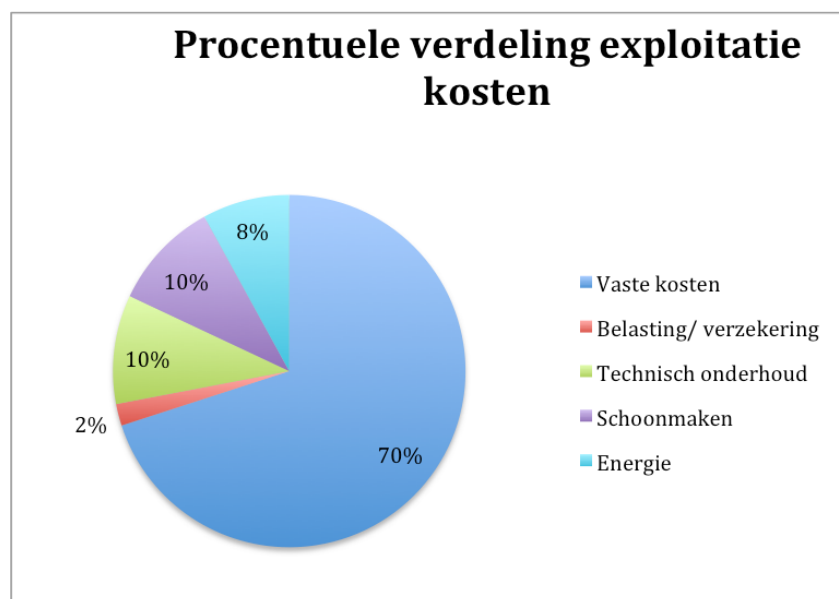
4.5 Kostenstromen

De kostenstromen binnen het vastgoed worden veelal exploitatiekosten genoemd. Welke kosten er als exploitatiekosten opgevoerd mogen worden, is vastgelegd in een NEN-norm (NEN2699:2013) en in het format waar de jaarverslaglegging in vast wordt gelegd.

In de NEN norm 2699:2013 zijn de volgende sub posten benoemd, namelijk:

- Vaste kosten
- Energiekosten
- Onderhoudskosten
 - Technisch onderhoud
 - Schoonmaakonderhoud
 - Tuinonderhoud
- Administratieve kosten
- Specifieke bedrijfskosten.

Dukers (2004) benoemd in zijn publicatie 'Exploitatie kosten van gebouwen' de volgende indicatieve procentuele verdeling van exploitatie kosten.



Afbeelding 20: verdeling van Exploitatiekosten volgens (Jellema, 2004; Dukers, 2004)

- Onder vaste kosten wordt o.a. verstaan: Afschrijvingen, erfpacht, huur en OZB.
- Onder energiekosten vallen: gas, water, elektriciteit en vastrecht
- Onderhoudskosten zijn opgebouwd uit kosten voor:
 - Technisch onderhoud:
 - Bouwkundig
 - Elektrotechnisch
 - Werktuigbouwkundig
 - Schoonmaakonderhoud is opgebouwd uit:
 - Buiten-, Binnenkant gebouw
 - vaste en losse inrichting
 - groenvoorzieningen.

Naast de opbouw in de NEN normering is er ook een opbouw vastgelegd in het 'Rekeningschema voor zorginstellingen' door Prismant (2004).

In een organisatie worden de onderhoudskosten administratief opgevoerd met de volgende onderverdeling:

- Onderhoud terreinen
- Onderhoud gebouwen
- Onderhoud installaties
- Materialen, machines en gereedschappen t.b.v. onderhoud
- Dotaties aan onderhoudsvoorzieningen
- Energiekosten
- Andere kosten van energie.

Echter in de jaarverslaglegging zijn deze niet gespecificeerd en enkel terug te vinden op de hoofdpост 417 onderhoud& energiekosten. Aangezien de procentuele verdeling die geschetst wordt door Dukers (2004) slechts indicatief is, is het rekenen met de hoofdpост uit de jaarverslaglegging niet uitvoerbaar.

Vanuit een benchmarkonderzoek van ARCADIS is aan tonen dat de totale onderhoudslasten die opgevoerd worden in de jaarverslaglegging rond de 2% van de totale bedrijfslasten zijn. Tussen het jaar 2012 en 2013 is er een daling in onderhoudslasten te zien. Ook de jaarlijkse analyse van IntraKoop strookt met de benchmarkgegevens van ARCADIS (Intrakoop.nl, 2013; ARCADIS, 2015).

4.6 Opbrengstenstromen

Binnen de care is de opbrengstenstroom geregeld via het zorgzwaartepakket (ZZP). In deze regeling is er sprake van een 'productieafspraken'. Dit wil zeggen dat de zorginstelling betaald krijgt per geleverd uur zorg. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) doet hier de volgende uitspraak over: *"Een zorgzwaartepakket (ZZP) is een volledig pakket van intramurale zorg dat aansluit op de kenmerken van de cliënt en de soort zorg die de cliënt nodig heeft. Een ZZP bestaat uit een beschrijving van het type cliënt (een cliëntprofiel), het aantal uren zorg dat bij dit cliëntprofiel beschikbaar wordt gesteld en een beschrijving van die zorg."* (NZA, 2015) Er zijn veel verschillende types ZZP die per 'vakgebied' (GGZ, verpleging, verzorging en gehandicaptenzorg) wordt vastgesteld. De indicatie van zorgzwaarte wordt bepaald door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) (Hoeverandertmijnzorg.nl, 2015). Van verpleging en verzorging is de volgende beschrijving vastgesteld in 2011:

Hoogte	Beschrijving
ZZP 1	Beschut wonen met enige begeleiding
ZZP 2	Beschut wonen met begeleiding en verzorging
ZZP 3	Beschut wonen met begeleiding en intensieve verzorging
ZZP 4	Beschut wonen met intensieve begeleiding en uitgebreide verzorging
ZZP 5	Beschermd wonen met intensieve dementiezorg
ZZP 6	Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging
ZZP 7	Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op begeleiding
ZZP 8	Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op verzorging/verpleging
ZZP 9	Herstelgerichte behandeling met verpleging en verzorging
ZZP 10	Beschermd verblijf met intensieve palliatief-terminale zorg

Afbeelding 21: Beschrijving zorgzwaartepakketen (op basis van: (NZA.nl, 2011))

In dit pakket zit ook de huisvestingsvergoeding (verblijf VB), dit wordt de normatieve huisvestingscomponent genoemd (NHC). In de komende jaren wordt deze langzaam ingevoerd (zie afbeelding 22) (vng.nl, 2014)). Deze normatieve vergoeding zit verbonden aan de zorgzwaartepakket en is ook een productie vergoeding.

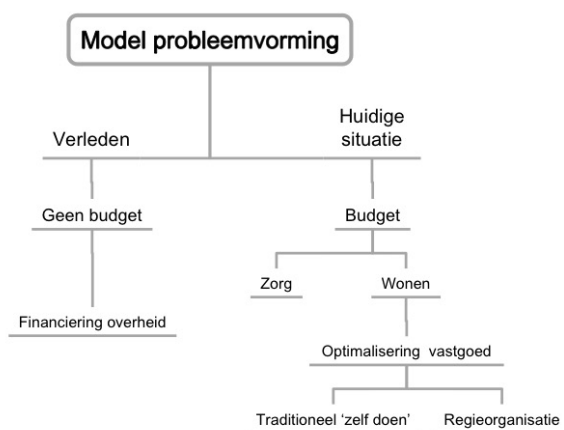
Jaar	%NHC
2015	50%
2016	70%
2017	80%
2018	100%

Afbeelding 22:
overgangsregeling NHC/
kapitaallasten

4.7 tussenconclusies

In dit hoofdstuk worden de tussenconclusies getrokken die vanuit het theoretisch kader naar voren komen. Deze conclusies zullen resulteren in hypothesen die getoetst worden door middel van de casuïstiek.

De politieke veranderingen zorgen voor een andere invulling van de vraag-en-aanbodstructuur (zoals weergegeven vanuit de theorie van Van Griensven en Schoonhoven). Doordat de instellingen zelf financieel verantwoordelijk worden voor de invulling van de zorg- dan wel wooncomponent. Hierdoor kan de marktwerking op basis van een traditionele organisatievorm of door middel van een regieorganisatie plaatsvinden.



Afbeelding 23: model probleemvorming (bron: auteur)

Hypothese 1:

Het scheiden van wonen en zorg kan een trigger zijn voor het uitbesteden van integraal onderhoud in een regievorm.

De opbouw van de organisatie zal door de verschuiving van de verantwoordelijkheden omtrent budgetten moeten veranderen. Naast de traditionele afdelingen zoals HRM, zorg, ICT en facilitair, zal een vastgoedafdeling noodzakelijk zijn (indien deze nog niet aanwezig is binnen de organisatie).

Uit de literatuur van Joroff blijkt dat de meeste traditionele organisaties zich nog in de 'beheerder'-fase bevinden. Hun vastgoed wordt veelal nog als een facilitaire bijkomende factor gezien. Voordat het vastgoed gezien kan worden als 'vijfde bedrijfsmiddel' moet de organisatie de transitie maken naar een regieorganisatie.

Hypothese 2:

De houding van een vastgoedorganisatie moet veranderen van beheerder naar strateeg voor het zo efficiënt mogelijk inrichten van een regieorganisatie.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat regieorganisaties kansen bieden boven traditionele organisaties, namelijk:

- Eén aanspreekpunt (in plaats van veelvuldig accountmanagement met meerdere aannemers)
- Nog één enkel kritisch contractonderhoud (in plaats van vele contracten, door de bomen het bos niet meer zien)
- Flexibelere organisatievorm (door verkleining van het personeelsbestand)
- Verkleining van organisatiegrootte (van 5% naar 1%).

Hypothese 3:

Regieorganisaties bieden de gewenste efficiëntie en inzicht in de kosten.

5 Casestudy's

Voor de casuïstiek zijn een kleine dertig zorgorganisaties benaderd. Deze zijn benaderd op basis van een omzet groter dan € 10 miljoen en op basis van het interne netwerk beschikbaar gesteld door ARCADIS. In de informatievraag was er een verhoogde aandacht voor de kosten omtrent beheer en onderhoud maar ook naar de opbouw van de vastgoedafdeling. In de uitvraag zijn de volgende gegevens gevraagd:

- De mate van insourcing of outsourcing (of geheel in traditionele zin)
- Totale onderhoudslasten voor twee jaar
- Percentage correctief onderhoud
- Percentage preventief onderhoud
- Aantal vierkante meters (op portfolioniveau)
- Aantal fte's Vastgoed - ondersteunend personeel (inclusief management, technische dienst en huismeesters)
- Demarcatie van werkzaamheden.

In bijlage I staat de e-mail die naar de zorginstellingen is gestuurd. Uit het aantal reacties is de volgende manier van dataverwerking gekomen:

- 1) een tweetal interviews
- 2) een verdieping van de vragen door middel van e-mailcorrespondentie.

Naast de gegevens die gevraagd zijn in de brief zijn de volgende gegevens uit een analyse van het jaarverslag (2013) gehaald:

- Aantal cliënten
- Aantal fte's in fulltime dienst

Uit de reacties zijn vier casussen gekomen die in deze thesis benoemd worden als:

- α /Alpha
- β /Bèta
- γ /Gamma
- δ /Delta

De opbouw van de casussen is als volgt:

- Algemene beschrijving van de zorginstelling
- Analyse documenten
- Analyse financiële data.

In het volgende hoofdstuk worden de interviews en de vragen die per e-mail beantwoord zijn, behandeld en geanalyseerd. Vanwege de bedrijfsgevoelige informatie zijn alle gegeven geanonimiseerd.

5.1 Case α

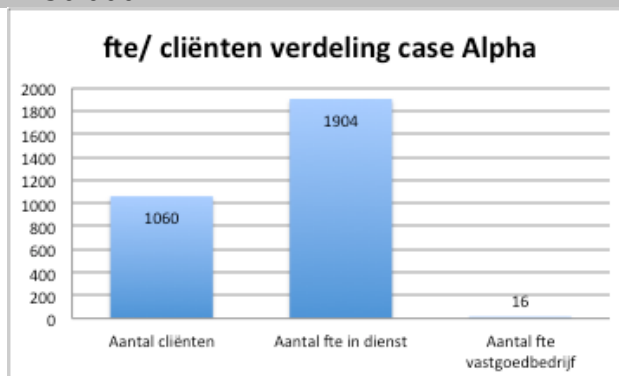
Kenmerken organisatie:

Soort instelling	GGZ
Aantal cliënten	±1.060
Aantal fte in dienst	1904
Aantal fte vastgoedbedrijf	16
Aantal fte facilitair in dienst	12
Aantal m² BVO	>150.000

De werkzaamheden omtrent vastgoed onderhoud vindt plaats onder een losstaand 'vastgoedbedrijf'. Binnen dit vastgoedbedrijf werken ca. 16fte op de volgende afdelingen:

- technisch management
- technisch advies
- portefeuillemanagement
- bedrijfsbureau
- servicedesk.

0,84% procent van de totale organisatie is werkzaam binnen het vastgoedbedrijf.

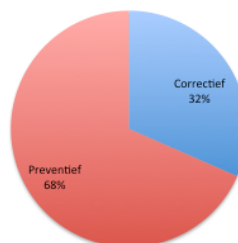


Onderhoudskosten:

Case Alpha integraal onderhoud gemiddeld



Case Alpha integraal onderhoud verhouding correctief/ preventief



€/ m² Correctief onderhoud	€3,48
€/ m² Preventief onderhoud	€7,55
€/ m² Totaal onderhoud	€29,-

Overige opmerkingen:

- Vastgoedbedrijf werkt zelfstandig binnen organisatie en legt alleen verantwoording af aan RvB.
- Duidelijk onderscheid: investeringen en onderhoud
- Duidelijk onderscheid: vastgoed en facilitair

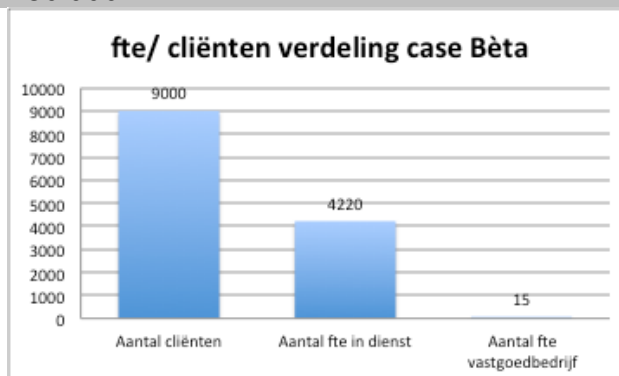
5.2 Case β

Kenmerken organisatie:

Soort instelling	VVT
Aantal cliënten	9.000
Aantal fte in dienst	4.220
Aantal fte vastgoedbedrijf	15
Aantal fte facilitair in dienst	
Aantal m ² BVO	180.000

Deze zorginstelling heeft geen splitsing gemaakt tussen facilitaire diensten en vastgoed en werken onder de gezamenlijke naam 'service centrum'. In totaal zijn er 15 fte werkzaam voor de afdeling vastgoed.

0,35% van de totale organisatie is werkzaam bij de vastgoedafdeling.



Onderhoudskosten:

Vanuit case Bèta zijn er geen gegevens over de integrale onderhoudskosten verstuurd. Wel is er documentatie over het aanbestedingstraject van de regiepartner verzonden, vanuit deze gegevens is te concluderen dat installatietechnisch onderhoud per m² een besparing oplevert van €1,40.

Overige opmerkingen:

- Overname van technisch personeel door regiepartner
- Medewerkers van zorglocaties voeren zelf (kleine) klussen uit (met als demarcatie 'zoals ieder gezin ook thuis zou uitvoeren')

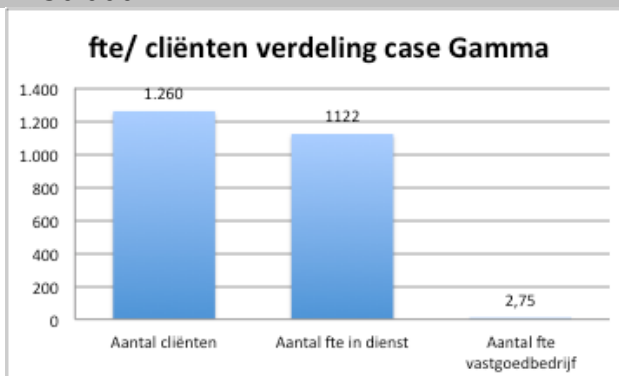
5.3 Case γ

Kenmerken organisatie:

Soort instelling	VVT
Aantal cliënten	±1.260
Aantal fte in dienst	1.122
Aantal fte vastgoedbedrijf	2,75
Aantal fte facilitair in dienst	
Aantal m² BVO	>150.000

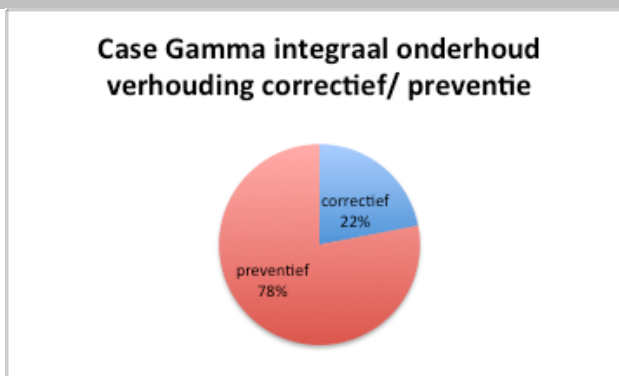
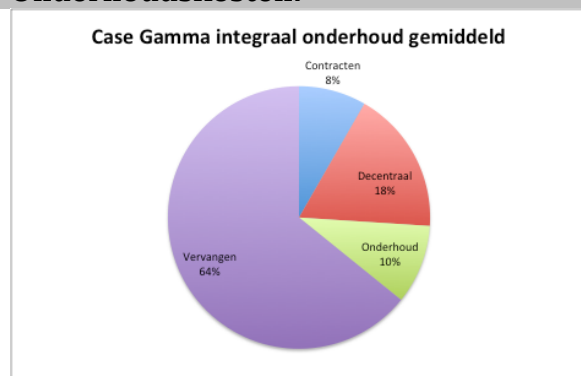
De stafafdeling Vastgoed naast vastgoed facilitair, inkoop en wonen. De afdeling vastgoed bestaat uit 9fte waarvan er 2,75fte werkzaam zijn in vastgoed met de volgende functies:

- Manager vastgoed
- Beheerder
- Secretaresse vastgoed



0,24% procent van de organisatie is de vastgoedafdeling.

Onderhoudskosten:



€/ m² Correctief onderhoud	€5,63
€/ m² Preventief onderhoud	€20,-
€/ m² Totaal onderhoud	€25,63

Overige opmerkingen:

- Door samenvoegen van vastgoed en facilitair is het mogelijk dat er een vermenging plaats vindt van de kosten
- Grote geschiedenis in de reorganisaties
- Technisch medewerkers voor storingen, legionella beheer en klein gedeelte BHV;
- (Respondent case Gamma, 2015): Ik ben van mening dat je onderhoud en beheer goed uitbesteedt en daarnaast blijft werken met een klein groepje van goede technische medewerkers (minimaal MBO niveau 4 met E achtergrond) die flexibel inzetbaar zijn om storingen te kunnen wegnemen. Zodat je deze niet hoeft in te huren vanuit een partner. Dat gaat je nl heel veel geld kosten. Het bewijs daarvoor hebben wij alleen al met deze vorm van bereikbare diensttijden buiten kantoor uren'.

5.4 Case δ

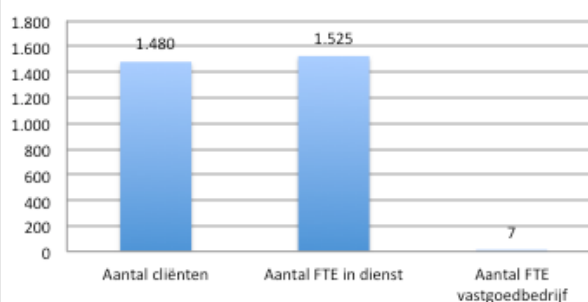
Kenmerken organisatie:

Soort instelling	VVT
Aantal cliënten	±1.480
Aantal fte in dienst	±1.525
Aantal fte vastgoedbedrijf	7
Aantal fte facilitair in dienst	
Aantal m² BVO totaal	>150.000
Aantal m² BVO onder regie	>40.800

In case delta werkt de afdeling vastgoed onder een 'hoteldiensten' functie, dit houdt in dat het facilitair bedrijf geclusterd is met de vastgoedafdeling. De opbouw van de vastgoedafdeling is als volgt:

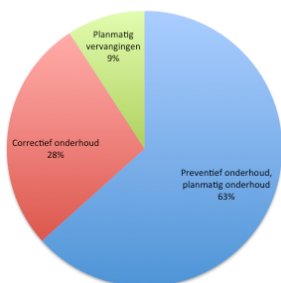
- 1 hoofd vastgoed
- 1 coördinator beheer en onderhoud
- 4 technisch medewerkers
- ondersteunend personeel van de service desk.

fte/ cliënten verdeling case Delta

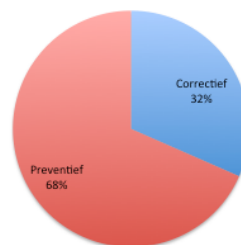


Onderhoudskosten:

Case Delta Integraal onderhoud Gemiddeld



Case Alpha integraal onderhoud verhouding correctief/ preventief



€/ m² Correctief onderhoud	€6,59
€/ m² Preventief onderhoud	€15,23
€/ m² Totaal onderhoud	€24,03

6 Analyse casestudy's/vergelijking

Na de vergelijking van de afzonderlijke casussen zijn de volgende conclusies te trekken:

Financiële efficiëntie

Case α	Op basis van de overige reacties is er geen vergelijking mogelijk.
Case β	Door een aanbestedingsprocedure in te voeren is er een besparing te realiseren op installatietechnisch onderhoud van circa € 1,40/m ² . Hoe dit zich vertaalt in integraal onderhoud is niet vast te stellen op basis van de ontvangen stukken. Uit de overname van het technisch personeel (door de regiepartner) gaat er 9,29 fte van de pay-roll.
Case γ	Op basis van de overige reacties is er geen vergelijking mogelijk. De afdeling vastgoed is door reorganisatie naar regie toe wel gekrompen van 9 fte naar 2,75 fte. Hierdoor ontstaat er wel een besparing op indirecte kosten.
Case δ	Door het toepassen van een integraal RVGO-contract is een scenario opgezet. In vergelijking met het MJOP levert dit een besparing op van € 12,-/m ² . Echter, de respondent geeft aan dat deze uitspraak pas fatsoenlijk te staven is na minimaal 1 schildercyclus ($\pm$ 6 jaar).

Op individueel niveau is er een besparing te zien. Echter, door de grote verschillen tussen de ontvangen stukken is er geen eenduidige conclusie uit te trekken. Wel is op te merken dat in alle gevallen de vastgoedorganisatie geslonken is. Hetgeen voor de instelling zelf een directe besparing oplevert.

Mate van uitbesteding:

Case α:	Er is hier sprake van volledige uitbesteding op operationeel niveau (met uitzondering van de servicedesk), wel zijn er nog veel werknemers op het tactische niveau aanwezig.
Case β	Volledige uitbesteding, de zorg is zelf verantwoordelijk en doet zelfstandig klein onderhoud in samenwerking met mantelzorgers.
Case γ	Enkele technische medewerkers in dienst, deze zijn voornamelijk in dienst voor storingen en legionellabeheersing.
Case δ	Gehele uitbesteding, echter nog wel vier technisch medewerkers in dienst, deze hebben naast hun werkzaamheden als projectleider ook de verantwoordelijkheid voor legionellabeheersing en keuringen.

Uit de dertig uitgezonden verzoeken zijn er maar een vier instellingen antwoordden. Dan is het opvallend dat de vier instellingen die wel gereageerd hebben alle een regieorganisatie zijn. Hieruit volgt het vermoeden dat veel traditionele organisaties (nog) geen inzicht hebben in de gevraagde gegevens en daardoor niet heel gemakkelijk aan de aanvraag kunnen voldoen. Regieorganisaties hebben de transitieslag al gemaakt en hebben daardoor wel inzicht in deze kosten.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, gevolgd door een reflectie op dit onderzoek. Het doel van dit hoofdstuk is antwoord te geven op de hoofdonderzoeksvraag *‘Wat zijn de kritische factoren en verschillen op financieel gebied tussen traditionele beheers- en onderhoudsorganisaties en regieorganisaties?’* om de volgende probleemstelling te beantwoorden: *‘Veel zorginstellingen staan voor de keuze voor het onderbrengen van beheer en onderhoud in prestatiecontracten, bieden deze de gewenste effectiviteit, efficiëntie en transparantie voor beheer- en onderhoudskosten?’*

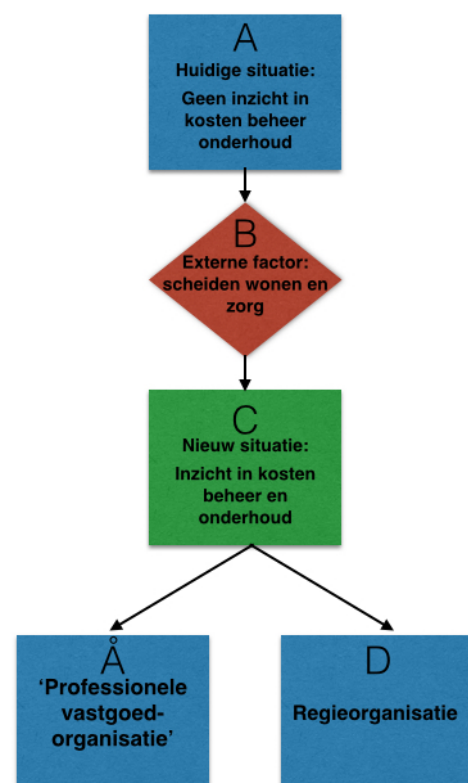
Vanuit de literatuurstudie zijn er kansen voor een regieorganisatie (ten opzichte van traditionele organisaties) naar voren gekomen:

- Eén aanspreekpunt (in plaats van veelvuldig accountmanagement met meerdere aannemers)
- Nog één enkel kritisch contractonderhoud (in plaats van vele contracten en hierdoor het overzicht kwijt raken)
- Flexibelere organisatievorm
- Verkleining van de organisatiegrootte (van 5% naar 1%).

Na het literatuuronderzoek heeft er een casuïstiekonderzoek plaatsgevonden. Hierin zijn dertig zorginstellingen aangeschreven. Van de vier respondenten die data gestuurd hebben, zijn deze gegevens geanalyseerd en onderzocht. Uit de casuïstiek zijn de volgende conclusies te trekken:

- 1) Bij alle vier de organisaties is er op individueel niveau een besparing aan te tonen
- 2) De grootte van de organisatie van de opdrachtgever neemt af
- 3) Er zijn verschillende manieren in aanpak en uitvoering.

Helaas is het op basis van de ontvangen data niet mogelijk om een eenduidige conclusie te trekken. De eerste reden hiervoor is het klassieke ‘appels met peren vergelijken’. Aan het begin van deze thesis was het doel het vergelijken van *punt A* (zie afbeelding 24 hiernaast), de huidige situatie, met *punt D* de regieorganisatie, tijdens het onderzoek is de externe factor (*punt B*) het scheiden van wonen en zorg aan het licht gekomen deze heeft als gevolg de nieuwe situatie (*punt C*) het inzichtelijk maken van beheer en onderhoudskosten. Voor het fatsoenlijk vergelijken van de twee organisaties is een vergelijking met ‘de professionele vastgoedorganisatie’ (*punt A*) nodig. Deze is a) niet aanwezig in de dertig instellingen die benaderd zijn of b) niet aanwezig in de beroepspraktijk. De tweede reden is het feit dat na het verzoek tot het sturen van data er verschillende documenten zijn



ontvangen, aangezien deze allemaal anders zijn, heeft er enkel maar een vergelijking op een aantal vlakken kunnen plaatsvinden.

Het vermoeden bestaat dat de meeste zorginstellingen zich nog in het transitie traject (van *punt B* > *punt C*) bevinden en nog geen data kunnen verschaffen over hun beheer- en onderhoudskosten op het niveau zoals gevraagd is voor deze studie. Daarnaast bevindt zich in de peergroup blijkbaar ook geen 'professionele vastgoedorganisatie'. De daadwerkelijke vergelijking tussen 'zelf doen' en 'uitbesteden' is hierdoor onmogelijk te maken. Wel is de vergelijking tussen de 'huidige situatie' (*punt A*) en de 'regieorganisatie' (*punt A*) te maken, hierbij zijn de eerder genoemde punten kenbaar.

Op basis van de ontvangen stukken en de interviews zijn de volgende besparingen, bij een regieorganisatie, mogelijk realiseerbaar:

Case β : € 1,40/m² besparing op het installatietechnisch onderhoud

Case δ : € 12,-/m² besparing op het integrale vastgoedonderhoud.

Daarnaast zijn de instellingen gekrompen qua fte's van hun vastgoedafdeling:

Case α : 16 fte / 0,84%

Case β : 15 fte / 0,35%

Case γ : 2,75 fte / 0,24%

Case δ : 7 fte / 0,45%

Dit komt overeen met de getallen die in de publicatie van De Jong en Van Diepen (2010) staan.

7.1 Beantwoording hypothese

Hypothese 1:

Het scheiden van wonen en zorg kan een trigger zijn voor het uitbesteden van integraal onderhoud in een regievorm.

Het scheiden van wonen en zorg heeft als gevolg dat zorgorganisaties zelf verantwoordelijk zijn voor hun vastgoed (en met name de kosten hiervan). Om dit beheersbaar te maken, zullen organisaties inzicht moeten hebben in de kosten hiervan. Hiervoor is het optimaliseren van de vastgoedorganisatie noodzakelijk. De twee opties om dit te bereiken zijn: een professionele vastgoedorganisatie (*zelf doen*) of een regieorganisatie (*uitbesteden*). Het scheiden van wonen en zorg heeft als trigger het optimaliseren en professionaliseren van de vastgoedorganisatie. Onder de respondenten is een aantal instellingen dat al voor het scheiden wonen en zorg een regieorganisatie was. De hypothese wordt dus verworpen.

Hypothese 2:

De houding van een vastgoedorganisatie moet veranderen van beheerder naar strateeg voor het zo efficiënt mogelijk inrichten van een regieorganisatie.

De houding van zowel de professionele vastgoedorganisatie als de regieorganisatie zal moeten veranderen in de richting van de strateeg. Zo kan het vastgoed zo efficiënt mogelijk worden georganiseerd. De hypothese wordt aangenomen.

Hypothese 3:

Regieorganisaties bieden de gewenste efficiëntie en inzichten in kosten.

Vanuit de casuïstiek is te zien dat alle organisaties in zekere zin een efficiëntie slag hebben gemaakt. Door het invoeren van een regieorganisatie zijn zij allen instaat tot het versturen van gegevens (in tegenstelling tot de traditionele organisaties). Echter zijn er organisaties die nog steeds enkele operationele stappen zelf uitvoeren (zoals het afhandelen van eerste lijnstoringen). Deze hypothese wordt dus deels aangenomen.

7.2 Aanbevelingen

Vanuit de literatuurstudie en casusonderzoek zijn de onderstaande aanbevelingen te doen:

- Zet een vastgoedorganisatie op met bij voorkeur een centrale verankering binnen de organisatie
- Maak van vastgoed een agendapunt tijdens RvB-vergaderingen
- Maak onderscheid tussen onderhoud en investeringen
- Zorg voor een duidelijke demarcatie van werkzaamheden:
- Facilitair versus vastgoedafdeling
- Vastgoed afdeling versus regiepartners
- Regiepartners versus 'kritische servicecontracten'
- Neem in aanbesteding mee het onderbrengen van eigen technisch personeel bij regiepartner als optie

7.3 Nader onderzoek naar

Voor het onderzoeken van dit onderwerp is het nodig om vast te stellen hoe deze 'professionele vastgoed organisatie' in traditionele set-up er uitziet, of de markt hier wel klaar voor is en of dit daadwerkelijk de gewenste efficiëntie biedt. De komende jaren zal de zorg nog verder blijven veranderen en de vraag is of de zorg hier wel klaar voor is.

8 Bibliografie

Actiz.nl. (2015). Opgeroepen op mei 22, 2015, van <http://www.actiz.nl/scheiden-wonen-en-zorg>

ARCADIS. (2014, oktober 22). Afweging zelfdoen of uitbesteden. (WD, Samensteller)

ARCADIS. (2015, april). Benchmark Care Sector 440 instellingen. (R. G, Samensteller) Amersfoort.

ARCADIS. (2013, september 09). Interne memo contractsvormen. (R.S., Samensteller)

bouwstenen.nl. (2015). Opgeroepen op mei 12, 2015, van <http://www.bouwstenen.nl/?q=Definitie%20vastgoedmanagement>

Bouwstenen.nl. (2015a). Opgeroepen op mei 18, 2015, van <http://www.bouwstenen.nl/?q=Definitie%20strategisch%20vastgoedmanagement>

bouwstenen.nl. (2015b). Opgeroepen op mei 18, 2015, van <http://www.bouwstenen.nl/?q=Definitie%20Asset%20management>

CBS. (2014b, December 09). *CBS.nl*. (Centraal bureau voor de Statistiek) Opgeroepen op Maart 17, 2015, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71914NED&D1=0-23,37-45&D2=9-l&HD=101210-0925&HDR=G1&STB=T>

CBS. (2014a). *Gezondheid en zorg in cijfers*. Den Haag: Centraal bureau voor statistiek.

De Jong, B., & Van Diepen- Kneijens, C. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Kluwer.

Dewulf, G., Krumm, P., & de Jong, H. (2000). *Succesful Corporate real estate strategies*. Nieuwegein: ARKO publishers.

DTZ.nl. (2015, Januari). Opgeroepen op maart 17, 2015, van DTZ.nl: <https://view.publitas.com/dtz-zadelhoff/nederland-compleet-januari-2015/page/2-3>

Dukers, J. (2004, mei). *Exploitatiekosten van gebouwen* .

Hoeverandertmijnzorg.nl. (2015). Opgeroepen op mei 20, 2015, van <https://www.hoeverandertmijnzorg.nl/woordenlijst/zorgzwaartepakket-zzp>

Huisman, E., van der Voordt, T., & Westra, H. (2009, Februari). Van Lange Termijn Huisvestingsplan naar document 'Kunt u ons LTHP wat strategischer maken?' . *FACILITY MANAGEMENT MAGAZINE* .

Intrakoop.nl. (2013). Opgehaald van <https://www.intrakoop.nl/Organisatie/Nieuws/Documents/Intrakoop%20Jaarverslagenanalyse%202013%20VVT-sector.pdf>

Jellema. (2004). 13 Bouwmethoden beheren. Utrecht/ Zutphen: ThiemeMeulenhof.

Joroff, M. (1993, mei). Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate; executive summary. *Industrial Development Research Foundation (IDRF)* .

Kaan, H. (1987). Beheer en Onderhoud van woningen. In H. Kaan, *Beheer en Onderhoud van woningen* (Vol. Deel 3). Den Haag, Zuid Holland, Nederland: Delftse Universitaire Pers.

kenniscentrumwonzorg.nl. (2015, april 13). Opgeroepen op mei 20, 2015, van http://www.kenniscentrumwonzorg.nl/dossiers/scheidenwonenenzorg/actuele_besluitvorming

Kooyman, W. (2012). *Sylabus vastgoed en de zorg*. Real estate magazine. Amsterdam: Weka Uitgever B.V.

Manning, C., Rodriguez, M., & Roulac, S. (1997). Which Corporate Real Estate Function should be outsourced. *Journal of Real estate research* .

Mattousch , R. (2010). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties van care-instellingen* . master thesis, Amsterdam School of Real Estate , Amsterdam.

MinBZK. (2006, November). *de gemeente als regisseur lokale daadkracht mobiliseren*. Opgeroepen op April 7, 2015, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/06/16/de-gemeente-als-regisseur.html>

Mintzberg, H. (2004). Mintzberg over management. Amsterdam/ Antwerpen: Business Contact.

NEN2767-1. (2006). *NEN 2767-1 Conditie meting van bouw- en installatiedelen- Deel 1: methodiek*. Delft.

NEN-EN13306. (2010). NEN-EN 13306 Maintenance- maintenance terminology.

Nourse, H., & Roulac, S. (1993). Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. *The journal of real estate research* (Volume 8).

NZa. (2015, Januari 01). *Beleidsregel - Prestatiebeschrijvingen en tarieven zorgzwaartepakketten*. Opgeroepen op April 07, 2015, van http://www.nza.nl/1048076/1048090/CA_BR_1507b__Prestatiebeschrijvingen_en_tarieven_zorgzwaartepakketten.pdf

NZa. (2012, september 6). *Advies scheiden wonen en zorg in de AWBZ*. Opgeroepen op April 7, 2015, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/09/06/scheiden-van-wonen-en-zorg-in-de-awbz.html>

NZa.nl. (2011). Opgeroepen op mei 20 2015, van http://www.nza.nl/1048076/1048155/CA_452_bijlage_1_sector_V_V.pdf

NZa.nl. (2015). Opgeroepen op mei 20, 2015, van http://www.nza.nl/1048076/1048090/CA_BR_1507b__Prestatiebeschrijvingen_en_tarieven_zorgzwaartepakketten.pdf

Peters-van Dommelen, D., & Schipper, C. (2012). *Sylabus vastgoed en zorg*. real estate magazine. Amsterdam: Weka Uitgevers B.V.

Priemus, H. (1989, Juni). Research- Agenda voor het technisch beheer van Vastgoed.

Prismant. (2004). *Rekeningschema voor zorginstellingen* . publicatie, Utrecht.

Respondent Case Alpha. (2015a, april 13). Email corespondentie .

Respondent Case Alpha. (2015b, mei 11). interview met vastgoeddirecteur Case Alpha. (M. Knegjens, Interviewer)

Respondent case Gamma. (2015, mei 06). Email conversatie case Gamma. (M. Knegjens, Interviewer)

Rijksgebouwendienst. (2011). *Maincontracting, een integrale kijk op beheer en onderhoud*.

Rutte, M., & Samsom, D. (2012, Oktober 29). Opgeroepen op April 07, 2015, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord.html>

SBRcurnet. (2013). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden*.

Smit, K. (2010). *Onderhoudskunde*. Delft: VSSD.

van Dam, N., & Marcus, J. (2007). *An international approach organisation and management*. Noordhoff uitgevers.

van der Gijp, B. (Red.). (2014, Juli 14). *Achmeavastgoed.nl*. Opgeroepen op Maart 17, 2015, van <http://www.achmeavastgoed.nl/Documents/publicaties/140724%20Whitepaper%20Zorg%20ONLINE.pdf>

van Driel, A. (2010). *Strategische inzet van vastgoed*. Weka Uitgever BV.

van Elp, M., van Zaal, M., & Zuidema, M. (2012). *Bouwen voor de Zorg*. EIB.

van Griensven, L., & Schoonhoven, P. (2008). *Huisvesting & Vastgoed*. Utrecht: Reed Business.

vng.nl. (2014). Opgeroepen op mei 20, 2015, van http://www.vng.nl/files/vng/20140627_nhc_bij_inkoop_intramurale_jeugdhulp_awbz.pdf

zorgatlas.nl. (2014a). Opgeroepen op maart 17, 2015, van *zorgatlas.nl*: <http://www.zorgatlas.nl/zorg/langdurige-zorg/verpleging-en-verzorging/>

zorgatlas.nl. (2014b). Opgeroepen op Maart 17, 2015, van *zorgatlas.nl*: <http://www.zorgatlas.nl/zorg/ziekenhuiszorg/>

9 Verklarende woordenlijst

AWBZ: Algemene Wet Bijzonder Ziekte
BAG: Basis administratie gemeente
BVO: Bruto Vloer Oppervlakte
Care: langdurige welzijnszorg
CIZ: Centrum Indicatiestelling Zorg
CREM: Corporate Real Estate Management
Cure: gezondheidszorg
DB(F)MO: Design Built (Finance) Maintain Operate
DBC: Diagnose Behandel Combinatie
EIB: Economisch Instituut Bouw
Extramuraal: 'buiten de instelling' (ook wel thuiszorg genoemd)
Fte: full time equivalent
GGZ: Geestelijk gezondheidszorg
Intramuraal: 'binnen de instelling'
NHC: Normatief huisvestingscomponent
NZa: Nederlandse Zorgautoriteit
Outsourcing: Het uitbesteden van diensten
PGVO: Prestatie Gericht Vastgoed Onderhoud
REM: Real Estate Management
RGVO: Resultaat Gericht Vastgoed Onderhoud
Wlz: Wet langdurige ziekte
Wmo: Wet maatschappelijk ondersteuning
ZVW: Zorgverzekeringswet
ZZP: zorgzwaarte pakket