



Sale- & leaseback in de zorgsector

Nieuwjaarsreceptie 21 januari 2010



Ellen Olde Bijvank

CORENET
GLOBAL



 **Quintis**

innovatief in wonen, zorg en welzijn



Kennismaking

Ellen Olde Bijvank



- Zes jaar manager in de zorg geweest
- Nu tien jaar senior adviseur op het gebied van vastgoedbeleid en ondersteuning bij nieuwbouw van zorgcentra en multifunctionele centra
- Werkzaam bij corporaties, gemeenten en zorgorganisaties
- Secretaris van de Raad van Toezicht van het Bartholomeusgasthuis
- In 2008 MRE afgerond

Scriptie in boek uitgegeven: Sale- & leaseback van zorgvastgoed (Eburon)



Programma

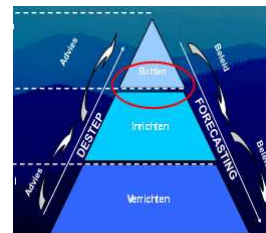


- Doelstelling en aanpak
- Resultaten van casestudies
- Ontwerp 'checklist sale- & leaseback'
- Stelling



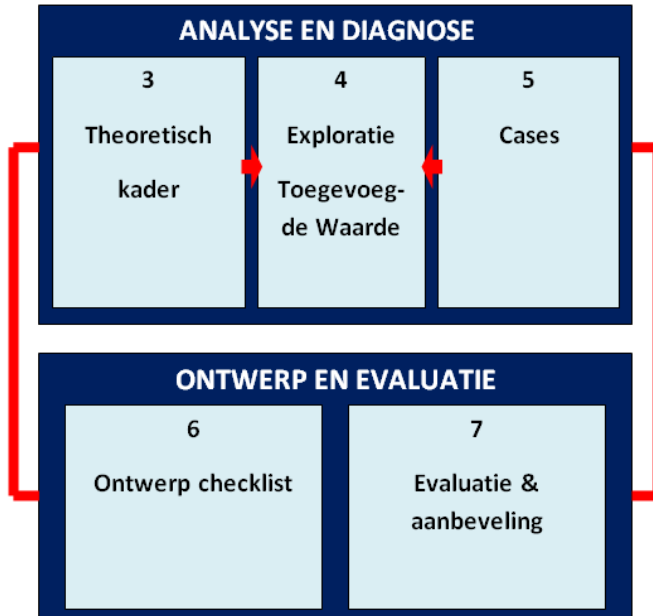
Doel van het onderzoek

- Ontwikkeling implementatie-ondersteunend instrument (checklist)
- dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief
- behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale- & leaseback-transactie





Aanpak



www.quintis.nl • Sale- & leaseback in de caresector



De context,

Krachtenveld zorgvastgoed, tabel 4.1

Ontwikkelingen zorgsector	Gevolgen zorgsector	Benodigde competenties	Strategische keuze vastgoed	Maximaal rendement
Terugtrekkende overheid	Onzekere toekomst	Toenemend belang keuzes in missie+visie	Volledig vastgoed in eigendom	Concurrentie-strategie vertrekpunt
Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi)	Grotere risico's	Besef van waardecreatie door vastgoed	Vastgoedfonds	Besef hoe vastgoed een bijdrage levert aan doelstellingen
Integrale prestatie-bekostiging	Kritische opstelling kredietverstrekkers	Bewust keuze voor vastgoedstrategie	Sale- en leaseback (of bv. verhuur)	Vertalen van belangen in afspraken
Vervallen contracteerplicht+ leegstandsrisico	Belang strategische vastgoedbeleid en heldere keuzes		Met corporatie 'dochter onderneming' oprichten	

Arrows in the table indicate causal relationships: from 'Terugtrekkende overheid' to 'Onzekere toekomst'; from 'Onzekere toekomst' to 'Grotere risico's'; from 'Grotere risico's' to 'Kritische opstelling kredietverstrekkers'; from 'Kritische opstelling kredietverstrekkers' to 'Bewust keuze voor vastgoedstrategie'; from 'Bewust keuze voor vastgoedstrategie' to 'Sale- en leaseback (of bv. verhuur)'; from 'Sale- en leaseback (of bv. verhuur)' to 'Vertalen van belangen in afspraken'; from 'Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi)' to 'Bewust keuze voor vastgoedstrategie'; from 'Bewust keuze voor vastgoedstrategie' to 'Volledig vastgoed in eigendom'; from 'Volledig vastgoed in eigendom' to 'Concurrentie-strategie vertrekpunt'; from 'Bewust keuze voor vastgoedstrategie' to 'Met corporatie 'dochter onderneming' oprichten'; from 'Bewust keuze voor vastgoedstrategie' to 'Belang strategische vastgoedbeleid en heldere keuzes'; from 'Belang strategische vastgoedbeleid en heldere keuzes' to 'Sale- en leaseback (of bv. verhuur)'; from 'Vervallen contracteerplicht+ leegstandsrisico' to 'Belang strategische vastgoedbeleid en heldere keuzes'.



Conclusie cases



- Algemeen:
 - De vastgoedtaak wordt verschillend opgepakt
 - Verschillende visies op gewenste eigendomsverhouding

- Case:
 - Er zijn zowel financiële als operationele Toegevoegde Waarden (TW)
 - Operationele TW kwamen meer aan bod
 - Accentverschillen bij operationele TW
 - De relatie met de overnemende vastgoedpartij is goed
 - Grootste ontwikkelpunten:
 - o nog beter kennen van mogelijke TW
 - o nog beter beeld van afhankelijkheden van bedrijfsmiddelen en vastgoedingrepen



Checklist 'sale- & leaseback

Ontwerp implementatie ondersteunend instrument, tabel 6.1

Waarde toevoegen	Borging van waarden			
Financiën	Strategie en marketing	Organisatieontwerp + inrichting	Financieel/fiscaal	Juridisch
Klant				
Intern				
Groei				



Waardecreatiemodel vastgoed

Samenvatting van checklist, tabel 4.3 en verder

- Financieel**
- ✓ Financiële flexibiliteit
 - ✓ Dekkingsbijdrage in exploitatie
 - ✓ Overdragen risicodeel
 - ✓ Afspraken over waardeestijging
 - ✓ Opbrengsten verhogen door binding klanten

- Klant**
- ✓ Goed beheer en onderhoud
 - ✓ Vergroten afzetkanaal
 - ✓ Positie naar stakeholders
 - ✓ Visuele reclamemogelijkheden



Waardecreatiemodel vastgoed

Samenvatting van checklist, tabel 4.3 en verder

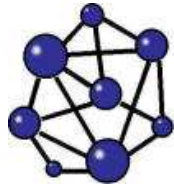
- Intern**
- ✓ Afspraken over werkplekinnovatie en ICT
 - ✓ Kennis van vastgoed(processen) behouden
 - ✓ Selectie vastgoedpartij
 - ✓ Toekomstige contractvrijheid
 - ✓ Afspraken over productontwikkeling
 - ✓ Borgen functionele flexibiliteit
- Groei**
- ✓ Afspraken over participatie bij bouwplannen
 - ✓ Periodiek terugkerende onderzoeken
 - ✓ Invloed houden op strategie van vastgoedpartij



Ingrediënten 'checklist sale- & leaseback'

Samenvatting, zie figuur 6.2 uit het boek

- **Strategiebepaling**
 - Klantwaardestrategie
 - Waardecreatiemodel
 - Keuze vastgoedpartner
- **Organisatie-inrichting**
 - Opdrachtgeverschap, beheer, visie delen, etc.
- **Financieel**
 - Waardebegrip + parameters
 - Beïnvloedende factoren
 - Overdrachtsbelasting vs BTW
 - Diensten uitbesteden en BTW
 - Verslaglegging
 - Waardestijging grond
- **Juridisch**
 - Statuten en kaders
 - Informatieplicht
 - Meldingsplicht WTZi
 - Jurisprudentie
 - Contractvorming



www.quintis.nl • Sale- & leaseback in de caresector

Om met CRE-waarde aan een onderneming toe te voegen moet onderzoek vanaf 2010 meer gaan over het grensvlak tussen strategie en het tactische niveau

Stelling



innovatief in wonen, zorg en welzijn