

Samenvatting masterproof Sale en Leaseback,

TIAS/Nimbas MRE Eindhoven

Ellen Olde Bijvank

Probleemstelling en doelstelling

Met de komst van de nieuwe Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) komen de risico's van de vastgoedexploitatie nu geheel bij de zorgorganisatie zelf te liggen. Zorgpartijen moeten zich gaan buigen over de vraag op welke manier het vastgoed het beste kan bijdragen om hun ondernemingsstrategie te kunnen realiseren. Er blijken tal van vastgoedstrategieën mogelijk om dit vorm te geven. De sale & leaseback-constructie is één van die mogelijkheden. Het uiteindelijke doel in het onderzoek is een implementatie ondersteunend instrument (checklist) te ontwikkelen dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief behulpzaam is bij het succesvol implementeren van een sale & leaseback-transactie.

Relevantie onderzoek en afbakening

Er zijn meer redenen waarom dit onderzoek relevant is.

- In het algemeen is er een leemte in de vertaalslag van algemene organisatiestrategieën naar wat dat betekent voor zorgorganisaties (en hun vastgoed) en de wijze waarop dat concreet op tactisch niveau gestalte kan krijgen.
- De ingrijpende systeemwijziging in de zorg heeft gevolgen voor het vastgoed, terwijl er tot op heden nog maar beperkte professionaliteit bij zorgorganisaties aanwezig is wat betreft vastgoed. Vaak staat bij verkoop van zorgvastgoed hoofdzakelijk het financiële rendement voorop. Terwijl door andere afspraken te maken er ook rendement op niet financieel vlak kan worden bereikt.
- Er is nog geen onderzoek gedaan naar sale & leaseback in de zorgsector. Het is een minder verleidelijk onderwerp omdat het behouden van vastgoed in eerste instantie altijd aantrekkelijker is/lijkt. De relatieve onomkeerbaarheid van de strategie brengt echter wel een risico met zich mee.

Omdat de focus van het onderzoek met het ontwikkelen van een checklist vooral ligt op de tactische uitwerking, worden er in dit onderzoek geen uitspraken gedaan over welke vastgoedstrategie de beste variant is of met welk type vastgoedpartij het beste de sale & leaseback-constructie wordt vormgegeven.

Onderzoekstype en methode van onderzoek

Bij dit onderzoek worden de onderzoeksvragen beantwoord door middel van de regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus. Als onderzoeksmethode is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige gevalstudie (casestudie). Bij het verzamelen van data is zoveel mogelijk gezocht naar reeds bestaande uitkomsten van (zorgvastgoed gerelateerde) onderzoeken, zijn interviews gehouden en is het voorlopige resultaat van het onderzoek getoetst door een ervarings-/deskundigenpanel.

Theoretisch kader

Het huidige vastgoedbeleid van zorgorganisaties en de gevolgen van het vervallen van het oude bouwregime wordt gezien vanuit het concept van Corporate Real Estate Management (CREM). Het meest wezenlijke kenmerk van CREM is dat vastgoed en het facility management dienstbaar moeten zijn aan het primaire proces van de onderneming.

Financieel rendement en kostencontrol zijn niet onbelangrijk, echter in de afweging van vastgoedkeuzes in de zorg zijn het enkele van de afwegingsfactoren. In de praktijk zullen ook andere zaken die verband houden met de strategie en het primair proces in de afweging meegenomen worden.

Indien een zorgorganisatie (afgeleid van de ondernemingsstrategie) besluit haar vastgoed niet in eigendom te houden, kan zij kiezen voor een sale & leaseback-constructie. In dit onderzoek gaat het om een transactie waarbij een onderneming één of meerdere vastgoedobjecten aan een leasemaatschappij verkoopt om daarna, als onderdeel van dezelfde overeenkomst, een operationele off-balance lease aan te gaan voor een bepaalde periode onder specifieke voorwaarden. Verscheidene vastgoedeconomische onderzoeken tonen aan dat een sale & leaseback-transactie positieve invloed uitoefent op de waarde van een onderneming. Er zijn echter ook tegengeluiden die aangeven dat de praktijk nog geen overeenstemming laat zien met deze theorie en hiervoor wordt ook een verklaring gegeven. Het gebrek aan inzicht in vooral de operationele toegevoegde waarden leidt volgens Meerwijk en Scheffer (2005:11) snel tot een suboptimale besluitvorming omtrent het aangaan van een sale & leaseback. Succesfactoren die bijdragen aan een goede implementatie van sale & leaseback zijn:

1. Duidelijk hebben waarom men een sale & leaseback wil aangaan.
2. Niet uitsluitend te focussen op de financiële toegevoegde waarden.
3. Goed beeld te hebben van de mogelijke operationele toegevoegde waarden.
4. Rekening houden met de gecompliceerde relatie en onderlinge afhankelijkheden tussen vastgoed en andere prestatieaspecten van de organisatie.
5. Er dient tussen beide organisaties een 'klik' te zijn en een blijk van interesse in elkaars werkveld.

Om bij te dragen aan meer inzicht in de financiële en vooral ook operationele toegevoegde waarden is deze studie vooral gericht op het breed identificeren van de onderscheiden toegevoegde waarden. Als hulpmiddel daarbij is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de strategiekaart van de Balanced Scorecard (BSC van Kaplan & Norton, 2000). Doordat het model gebruik maakt van een viertal perspectieven dwingt het ondernemingen te verduidelijken hoe zij denken waarde toe te voegen en voor wie.

Vastgoed is daarbij geen doel op zich, maar moet de zorgprocessen ondersteunen. Het moet goed aansluiten op de strategie die de zorgorganisatie voor ogen staat. Vanuit de gedachte dat in dit onderzoek het concept van CREM centraal staat, is het dan ook een voorwaarde inzicht te hebben in het krachtenveld binnen de zorgsector, haar vastgoed en de opgave waar de zorg voor staat. Het speelveld waarbinnen de ontwikkelingen van het zorgvastgoed zich afspelen is schematisch in bijlage 9.3 weergegeven. De invoering van prestatiebekostiging en de nieuwe manier van financieren van zorgvastgoed zal flinke gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van zorgorganisaties waaronder: onzekere toekomst, grotere risico's, een meer kritische opstelling van kredietverstrekkers en de noodzaak van competente managers die de juiste afwegingen bij beslissingen kunnen maken. Zorgorganisaties staan voor de opgave om de komende jaren heldere keuzes te maken en dienen besef te krijgen van de waardecreatie die door middel van vastgoed gerealiseerd kan worden. Pas daarna zal het mogelijk zijn dit te vertalen in een heldere en consistente vastgoedstrategie.

De praktijk, casestudies

Er blijken buiten en binnen de zorgsector nog niet veel casestudies naar sale & leaseback-constructies te zijn uitgevoerd. Het onderzoek van Meerwijk & Scheffer (2005) over sale & leaseback bij beursgenoteerde ondernemingen biedt waardevolle aanknopingspunten. Kenmerkend was de conclusie dat het relatieve belang van de operationele toegevoegde waarden minder eenduidig zijn dan het belang van de financiële toegevoegde waarden. Dit vloeit voort uit de grotere diversiteit die waarneembaar is bij de operationele toegevoegde waarden, hetgeen te verklaren is vanuit het oogpunt van de ondernemings specifieke factoren die zich vooral in deze toegevoegde waarden uiten. Dat deze operationele toegevoegde waarden van grote invloed kunnen zijn blijkt uit het gegeven dat het onderscheidende vermogen van een onderneming dikwijls in deze operationele aspecten belichaamd is. Deze conclusie sluit naadloos aan bij het concept van CREM.

Als het gaat om voorbeelden van sale & leaseback blijken vooral voorzieningen in de curesector hier ervaring mee te hebben. Het feit dat een standaard sale & leaseback binnen de curesector nauwelijks voorkomt is echter niet vreemd. Met de ontwikkeling van het 'genormaliseerd wonen', waar het ministerie van VWS al jaren op inzet, verdwijnen steeds meer de grote instituties en wordt bij sloop/nieuwbouw nog maar beperkt intramuraal teruggebouwd (bijvoorbeeld een zorgsteunpunt en/of terugbouw van een beperkt deel intramurale capaciteit). Kenmerkend voor veel vastgoedtransacties die in de curesector plaatsvinden is echter dat als onderdeel van dezelfde (verkoop)overeenkomst, specifieke voorwaarden worden gesteld om financiële of operationele waarden aan de zorgorganisatie te kunnen toevoegen (bv. afspraken in het kader van kwaliteit, zeggenschap of afspraken wat betreft mogelijke koppelverkoop wonen en zorg, et cetera). Juist het maken van aanvullende afspraken bij de transactie is zo kenmerkend voor sale & leaseback. Bij het selecteren van de casussen is uitgegaan van de aangepaste definitie.

Het onderzoek richt zich vooral op zorgvastgoed dat (geheel of gedeeltelijk) wordt overgedragen aan een andere vastgoedpartij, waarbij het de vraag is op welke manier maximaal waarde uit de transactie en de samenwerking kan worden gerealiseerd door goede aanvullende afspraken te maken.

Conclusie van de casestudie:

1. Een sale & leaseback-constructie heeft zowel financiële als operationele toegevoegde waarden.
2. De operationele toegevoegde waarden zijn vaker aan bod gekomen dan de financiële toegevoegde waarden.
3. Er is een redelijke diversiteit waarneembaar bij de operationele toegevoegde waarden.
4. De vastgoedtaak werd verschillend door de drie organisaties opgepakt en uitgevoerd. Wat de zorgorganisaties echter gemeen hebben is het belang dat zij er aan hechten dat zorgorganisaties zelf expertise blijven behouden op het vastgoedgebied (onafhankelijk of een organisatie nu vastgoed in eigendom heeft of niet).
5. Wat betreft de gewenste eigendomspositie van vastgoed worden andere accenten gelegd. Geen van de drie zorgorganisaties spreekt zich voor 100% uit voor één van de vormen (volledig eigendom, huur of sale & leaseback). De praktijk is veel genuanceerder en mogelijkheden moeten gepakt worden als ze zich voordoen.
6. De relatie met de overnemende partij is bij alle drie de cases goed. Bij alle cases werd het belang van een goede relatie benadrukt en vindt vanuit de zorgorganisatie een selectie plaats van vastgoedpartijen waarmee de samenwerking wordt aangegaan.

7. Tot slot blijkt dat in het kader van sale & leaseback bij alle drie de cases als onderdeel van dezelfde overeenkomst, aanvullende afspraken zijn gemaakt om extra waarde aan de onderneming toe te voegen. Hierin is niet uitsluitend vanuit het financieel perspectief gekeken, maar zijn ook klant-, processen-, en groeiperspectief meegenomen.

De vraag in hoeverre in de cases de belangrijkste succesfactoren bij sale & leaseback aanwezig zijn, kan positief worden beantwoord. Er is bij de onderzochte organisaties een goed besef van het brede palet aan mogelijk operationele toegevoegde waarden. Vaak expliciet, soms ook impliciet. Wat echter nog wel extra aandacht behoeft, is de onderlinge afhankelijkheid van vastgoed(gerelateerde) ingrepen op de overige bedrijfsmiddelen en andersom. Sommige vastgoedingrepen hebben een onbedoeld effect, dat voortijdig niet was voorzien. Naarmate hier ook meer zicht op ontstaat, wordt het nog beter mogelijk om hier proactief naar te handelen en nieuwe inzichten voortijdig in de afspraken te kunnen meewegen of meenemen.

Ontwerp 'checklist sale & leaseback'

De focus van CREM ligt op het afstemmen van vastgoedstrategie, gebouwen, locatie en vastgoed(gerelateerde) diensten op de behoefte van het primair proces om daarmee zoveel mogelijk waarde voor de zorgorganisatie te realiseren. Bij de uitwerking van de 'checklist implementatie sale & leaseback' is vooral ingezoomd op hoe een zorgorganisatie belangrijke waarden zoveel mogelijk kan borgen en de gekozen strategie zo goed mogelijk uit de verf kan laten komen. Om hierop antwoord te geven, is de vraag vanuit een breed bedrijfskundige benadering beantwoord. De figuur hieronder geeft de kapstok weer die als basis is gebruikt voor de te ontwikkelen checklist.

Waardecreatiemodel, van toepassing bij (de implementatie van) alle (vastgoed)strategieën

PMC	Invalshoeken ontwerp	Waarde toevoegen door:	Borging van waarden vanuit toepassing integrale bedrijfskunde			
Bepalen concurrentiestrategie (klantwaardestrategie)	Financieel	Kostenstructuur	Strategie en marketing (Continu proces)	Organisatieontwerp, inrichting en logistiek	Financieel/fiscaal	Juridisch
		Benutting activa				
		Vergroting inkomsten				
		Verhoging klantwaarde				
	Klant	Prijs/kwaliteit				
		Verkrijgbaarheid				
		Samenwerking				
		Merk				
	Intern	Bedrijfsvoering				
		Klantenmanagement				
		Innovatie				
		Regelgeving en maatschappij				
	Groei	Menselijk kapitaal				
Informatiekapitaal						
Organisatiekapitaal						

Toelichting op de figuur:

- Op basis van de marktverkenning en het strategievormingsproces ontstaat een beeld van de gewenste concurrentie- en klantwaardestrategie. Dit zou voor elke organisatie het vertrekpunt moeten zijn en is dan ook in de eerste kolom weergegeven.
- Nadat de organisatie heeft bepaald welke klanten zij wil bedienen, wat zij wil bieden en hoe zij dat wil doen, zal zij moeten bepalen welke waarden vooral ondersteunend zijn om die doelstellingen te kunnen realiseren. In de tweede kolom staan de vier invalshoeken vermeld die hiertoe een bijdrage kunnen leveren, waarna deze invalshoeken in de derde kolom nader zijn geëxpliciteerd.
- In de vierde tot en met de zevende kolom staan de (voor dit onderzoek belangrijkste) disciplines in de bedrijfskunde genoemd en zal de organisatie moeten onderzoeken op welke wijze zij deze waarden het beste geborgd krijgt. Soms kan dit geborgd worden vanuit slechts één bedrijfskundige discipline. Vaak ook zal in de tactische uitwerking een combinatie van disciplines nodig zijn. Hoewel het model in de eerste kolom start met strategiebegaling, komt het tevens terug in het rechter deel van het model. Strategievorming is immers een continu proces en voldoende aandacht hiervoor houdt de organisatie alert of de ingeslagen weg succesvol blijkt te zijn en/of haar strategie toch geheel of gedeeltelijk moet aanpassen.

Voor het resultaat van het ontwerp, zie hoofdstuk 6 'checklist implementatie sale & leaseback'.

Hieronder worden kort de ingrediënten genoemd die in de checklist naar voren komen.

Figuur Ingrediënten 'checklist sale & leaseback'



Belangrijk aandachtspunt is om de onderlinge afhankelijkheden in beeld te houden, zodat niet onbedoeld, onvoorziene neveneffecten optreden.