



Op weg naar toekomst- bestendig ziekenhuis- vastgoed

Onze dienstverlening om
(her)ontwikkeling en
andere vastgoedactiviteiten
beheersbaar te houden



KPMG Advisory N.V.

—
Juni 2023

Ziekenhuizen staan voor een grote veranderopgave onder zware financiële druk

Ons zorgstelsel staat onder druk

Het zorgstelsel in Nederland is al meer dan tien jaar een van de beste in Europa, zo blijkt uit onderzoek van de Euro Health Consumer Index. Nederland heeft, in vergelijking met andere landen, een bovengemiddeld kwalitatieve en toegankelijke zorg, met relatief lage en stabiele Zvw-uitgaven.

Dit is echter geen vanzelfsprekendheid. De ziekenhuiszorg staat onder toenemende financiële druk in een tijd waarin de zorgvraag toeneemt, de kosten stijgen, personeel moeilijk te vinden is en grote investeringen in innovatie en vastgoed noodzakelijk zijn om kwalitatief goede zorg te kunnen blijven bieden.



Vastgoed een essentieel bedrijfsmiddel

Vastgoed en ziekenhuizen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vastgoed is een bedrijfsmiddel dat bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van een ziekenhuis, maar vanwege de aard en omvang zijn er inherente risico's aan verbonden. Het realiseren van renovatie en/of nieuwbouw en vastgoedmanagement vereist specifieke kennis en kunde. Het maken van fouten heeft grote gevolgen voor ziekenhuizen door de omvang van de investeringen – vastgoed is de tweede of derde grootste kostenpost – en het meerjarige karakter van vastgoed.

Het totale palet aan vastgoedactiviteiten moet op een beheersbare manier worden uitgevoerd. Transparantie en herleidbaarheid zijn essentieel om te zorgen voor toekomstbestendig ziekenhuisvastgoed

dat voldoet aan de (veranderende) gebruikerswensen, de complexe zorgvraag en duurzaamheidseisen. Daarbij moet ook rekening gehouden worden met de financiële mogelijkheden van het ziekenhuis.

Door de complexiteit van de vastgoedactiviteiten hebben ziekenhuisbestuurders, vastgoedmanagers en raden van commissarissen steeds vaker behoefte aan een objectieve partij die een kritisch perspectief biedt en zo bijdraagt aan beheersbare vastgoedactiviteiten en verantwoording naar belanghebbenden.

KPMG is als objectieve onafhankelijke partij in staat om uw vastgoedrisico's bij (her)ontwikkelingsactiviteiten te identificeren en u te ondersteunen bij de beheersing ervan.

Onze aanpak om ziekenhuizen te ondersteunen met het beheersbaar (her)ontwikkelen van vastgoed

Onze aanpak op hoofdlijnen

Voor de uitvoering van onze dienstverlening hanteren we een standaardaanpak op hoofdlijnen als leidraad. De aanpak bestaat uit een **eenmalige integrale 0-meting** om de grootste aandachtspunten / belangrijkste onderwerpen voor onderzoek te identificeren en **drie hoofdstappen die periodiek en/of per fase worden uitgevoerd**.

Ieder ziekenhuis is uniek, net als het vastgoed daarvan en de staat waarin het verkeert. Afhankelijk van de behoeften van de organisatie en opdrachtgever, passen wij de aanpak waar nodig aan en stemmen deze af op uw situatie.



1. Inzichten verkrijgen in manier van werken

- Voorbereidende werkzaamheden uitvoeren en planning voor de uitvoering van de werkzaamheden maken en afstemmen
- Opstellen onderzoek raamwerk/toetsingskader aan de hand van 'to be'-ambitie, beproefde raamwerken, ervaring en andere externe 'good' en 'better' practices
- Inzichten krijgen in strategie, huidige manier van werken, procesgang, governance, data, gedrag, competenties 'as is'-situatie, en in opzet, bestaan en werking
- Vastleggen inzichten ten behoeve van analyse en rapportage

2. Analyseren grootste risico's en rapporteren

- Analyseren verschillen huidige manier van werken, procesgang, governance, data, gedrag, competenties 'as is' met de 'to be'-ambitie en -strategie
- Vaststellen grootste verschillen ('as is' versus 'to be' versus interne of externe 'good' en 'better' practices)
- Vaststellen grootste aandachtspunten, 'gaps' en daaruit voortvloeiende risico's
- Terugkoppelen aandachtspunten, 'gaps' en risico's aan betrokkenen en belanghebbenden
- Rapporteren resultaten

3. Verbeteringen voorstellen (en doorvoeren)

- Aanbevelingen formuleren aan de hand van de vastgestelde aandachtspunten, 'gaps' en risico's
- Terugkoppelen inzichten, analyse en verbetervoorstellen aan opdrachtgever, raad van bestuur, internal audit, raad van commissarissen/toezicht en eventuele aandeelhouders
- Optioneel: Plan van aanpak opstellen om verbetervoorstellen door te voeren
- Optioneel: Periodiek monitoren van de status van de doorvoering van de verbetervoorstellen
- Optioneel: Realisatie bewerkstelligen verbetervoorstellen

Veelvoorkomende risico's (her)ontwikkeling ziekenhuisvastgoed

Op basis van eerdere adviestrajecten hebben we inzichten in veelvoorkomende risico's bij renovatie, nieuwbouw en vastgoedmanagement. Bij de uitvoering van de strategie zien we de volgende risico's vaak optreden bij ziekenhuizen:



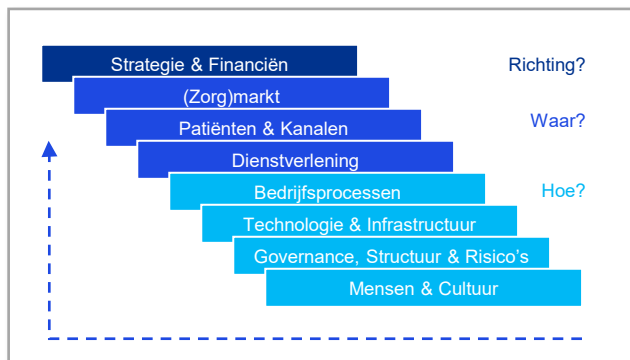
KPMG hanteert bewezen raamwerken en modellen voor heldere inzichten en adviezen

Onze beproefde raamwerken

Voor de uitvoering van onze dienstverlening maken wij gebruik van beproefde raamwerken.

KPMG's strategieraamwerk: 9 Levers of Value

Het 9 Levers of Value-model is een raamwerk van KPMG voor het doorgronden van organisaties. De genoemde waardedrijvers vertegenwoordigen de belangrijkste elementen van de strategie van een bedrijf. Door gebruik te maken van het 9 Levers of Value-raamwerk, krijgen we vroegtijdig inzicht in mogelijke risico's vanuit het perspectief van de organisatie.



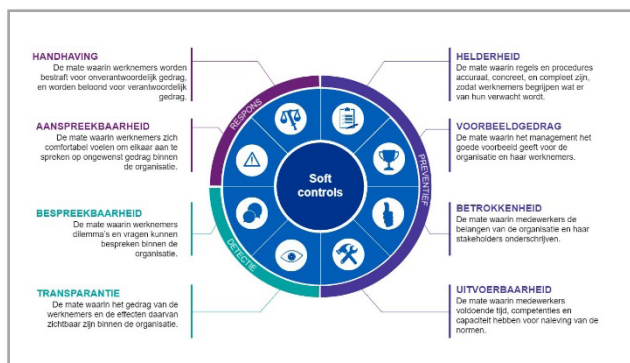
KPMG's projectbeheersingsraamwerk: GETT

Voor het uitvoeren van 'independent reviews' op de realisatie van de vastgoedprogramma's en -projecten maken wij gebruik van een bewezen raamwerk genaamd GETT (Global Enterprise Transformation Tool). Dit raamwerk is ontwikkeld om risico's en kwaliteit van (complexe) programma's in kaart te brengen en te bewaken door middel van visuele weergave. Daarnaast ondersteunt het bij de (toetsing van de) beheersing.



KPMG's Soft Controls Model voor gedrag

Voor het toetsen van gedrag en integriteit hanteren wij het Soft Controls Model dat is ontwikkeld door professor in de ethiek Muel Kaptein (tevens partner bij KPMG). Soft controls zijn alle niet-tastbare, maar gedragsbeïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen om doelen te realiseren en risico's te managen. Ze vervangen geen regels, protocollen of procedures. Ook hard controls zijn nodig, om duidelijk te maken welk gedrag door de organisatie wordt verlangd.



KPMG als onafhankelijk adviseur

Onze toegevoegde waarde

Het juiste team van experts in vastgoed

KPMG Real Estate bestaat uit een team van vastgoedexperts met ruime ervaring en kennis binnen de gehele vastgoedketen op zowel operationeel als strategisch niveau. Waar nodig werken wij samen met onze collega's van Health, Corporate Finance, (Internal) Audit en de fiscale praktijk van KPMG Meijburg.



Ruime ervaring bij ziekenhuizen

Door onze ruime ervaring bij diverse (internationale) ziekenhuizen weten wij wat er speelt bij ziekenhuizen. We zijn in staat om te acteren met diverse betrokken stakeholders en weten wat er nodig is om verschillende betrokkenen van de organisatie mee te nemen gedurende het gehele traject.

Gebruik van beproefde methoden

Voor onze dienstverlening maken wij altijd gebruik van beproefde methodologieën en normenkaders. Hiervoor gebruiken wij onze eigen modellen zoals het 9 Levers of Value-model, GETT en het Soft Controls Model van Muel Kaptein.

Handelend vanuit onze kernwaarden

Alles wat wij doen, doen wij vanuit onze vijf kernwaarden: 'Integrity', 'Excellence', 'Courage', 'Together' en 'For Better'. U kunt erop vertrouwen dat wij ons in alle gevallen integer opstellen om de beste kwaliteit te leveren en u zo goed mogelijk te ondersteunen.

Onze contactpersonen

Michiel Beijersbergen

Senior Manager, Real Estate

M: +31 6 1334 5669

E: beijersbergen.michiel@kpmg.nl

Sander Grünewald

Partner, Real Estate

M: +31 6 5069 2013

E: grunewald.sander@kpmg.nl

Cheimaa Aouni

Manager, Real Estate

M: +31 6 2325 9915

E: aouni.cheimaa@kpmg.nl



kpmg.com/socialmedia

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.