

Fusies en Vastgoedprofessionaliteit in de Zorg

Onderzoek naar het effect van een fusie of overname op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie van een zorginstelling.

Lennart van Plateringen
l.vanplateringen@sherpa.org
MRE 2022-2024

1^e begeleider: Dr. Stefan Cloudt
2^e begeleider: drs. Leo Uittenbogaard

11 oktober 2024

Voorwoord

Na ruim 2 jaar komt er met deze scriptie een einde aan mijn studie Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate. Een intensieve maar ook ontzettend leerzame periode komt ten einde. Ik ga de interessante en inspirerende colleges in Amsterdam, de studiereizen en excursies en vooral de momenten met de hechte groep medestudenten missen. Aan de andere kant is er ook de opluchting en trots omdat de combinatie van gezin, werk en studie niet altijd makkelijk is geweest. Ik heb meerdere keren het gevoel gehad dat ik niet overal de aandacht aan heb kunnen geven die het verdiende. Ik wil dan ook allereerst mijn werkgever Sherpa bedanken voor de mogelijkheid en de ruimte die ik heb gekregen om deze studie te kunnen volgen. Verder wil ik alle docenten en medewerkers van de ASRE bedanken voor de afgelopen twee jaar voor het faciliteren van deze studie maar ook voor het bieden van extra aandacht of ondersteuning waar het nodig was. Verder wil ik Stefan Cloudt bedanken voor de begeleiding van mijn scriptie. Jouw snelle, uitgebreide en punctuele wijze van feedback geven heeft mijn onderzoek zeker verrijkt. Tot slot wil ik vooral Céline bedanken voor de ruimte die ik heb gekregen in de afgelopen twee jaar en voor het meelezen en meedenken tijdens het schrijven van mijn scriptie. Zonder jouw steun was dit niet gelukt.

Harderwijk, 11 oktober 2024

Samenvatting

Er vinden binnen de zorgsector veel concentraties (fusies en overnames) plaats. Van een fusie of een overname worden positieve effecten verwacht op het presteren van een organisatie.. In dit onderzoek wordt bekeken of dit geldt voor zorginstellingen. Meer specifiek wordt er gekeken naar het effect van de concentratie op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie. De rol van het vastgoed is door veranderende wetgeving de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden waardoor het belang van een professionele vastgoedorganisatie is toegenomen. De aanleiding voor dit onderzoek is de fusie van de eigen organisatie (Sherpa) met Amerpoort

De zorgsector in Nederland is op te delen in de care (langdurige zorg) en cure. Dit onderzoek richt zich op de langdurige zorg waarbinnen de ouderenzorg en de gehandicaptenzorg vallen. Mede door de stijging van de personeelskosten gaat het met diverse instellingen in deze sector niet goed. Dit lijkt zijn weerslag te hebben op het vastgoed van de instellingen.

Dit onderzoek start met een literatuuronderzoek naar de zorgsector in Nederland en de rol van het vastgoed hierbinnen. Verder worden er artikelen besproken die in gaan op fusies en dan met name op de motieven en de succesfactoren. Volgens deze literatuur kan het qua motieven hierbij gaan om het bereiken van synergievoordelen maar ook om het versterken van de marktpositie. Verder blijkt uit onderzoek dat zeker niet in alle gevallen een fusie of overname slaagt of dat de doelstellingen worden bereikt. Dit geldt zeker voor de publieke sector. Factoren die een rol spelen bij het wel of niet slagen zijn de strategische afwegingen die aan de voorkant worden gemaakt maar ook in hoeverre de organisaties op elkaar lijken qua strategie, cultuur of qua producten of diensten die worden geleverd. Tot slot gaat dit theoretisch deel over de definitie van professionaliteit en hieraan gekoppeld het managen van kwaliteit met behulp van kwaliteitsmanagementsystemen. In dit onderzoek is het INK-en het CREM-model gebruikt als uitgangspunt.

Vervolgens heeft er een analyse plaatsgevonden van de publicaties die in het kader van de voorgenomen concentraties zijn gepubliceerd op de website van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA). Hieruit blijkt dat er 104 concentraties binnen de langdurige zorg hebben plaatsgevonden van 2018 tot en met 2021. Na analyse blijken er vier organisaties te voldoen aan de opgestelde selectiecriteria en hierdoor vergelijkbaar te zijn met Sherpa en Amerpoort. Vervolgens zijn de jaarverslagen en andere relevante stukken van deze organisaties bestudeerd en zijn er interviews afgenomen.

De geïnterviewden geven in deze interviews allen aan dat de vastgoedorganisatie professioneler is geworden door de concentratie. Hierin lijken echter wel verschillen waarneembaar te zijn en lijkt de verhouding voorafgaand aan de fusie van belang te zijn. Als een sterke organisatie een zwakke organisatie overneemt wordt de zwakke sterker. Bij twee min of meer zwakkere organisaties lijkt het niet per definitie zo te zijn dat de nieuwe fusieorganisatie op korte termijn hierdoor sterker wordt. Dit zou kunnen komen doordat de strategie of de wijze waarop het vastgoed wordt gemanaged “opnieuw” gezamenlijk moet worden ingericht.

Voor de fusie van Amerpoort en Sherpa is het cruciaal dat de transitie en het samengaan van de twee vastgoedorganisaties de juiste prioriteit krijgt. De kans dat de professionaliteit van de vastgoedorganisatie toeneemt is zeker aanwezig mits er onder andere voldoende aandacht is voor bepalen van een heldere strategie.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding en probleemstelling	6
1.2 Hoofd- en deelvragen	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Relevantie	8
1.5 Onderzoekopzet en plan van aanpak.....	8
1.6 Leeswijzer	8
2 De zorgsector in Nederland	9
2.1 De zorgsector in Nederland	9
2.2 De belangrijkste ontwikkelingen binnen de langdurige zorg.....	10
2.3 De historische rol van het vastgoed binnen de langdurige zorg.....	10
2.4 Naar een meer strategische rol voor de vastgoedafdeling.....	11
2.4 Conclusie	13
3 Fusies en overnames	14
3.1 Soorten fusies en overnames	14
3.2 Het fusieproces.....	14
3.3 Het toezicht op fusies van zorginstellingen	15
3.4 De effecten en motieven	15
3.5 De succesfactoren bij een fusie	17
3.6 Conclusie	19
4 Professionaliteit van een organisatie.....	20
4.1 Definitie professionaliteit	20
4.2 Kwaliteitsmanagementmodel als graadmeter voor professionaliteit.	20
4.3 Het INK-managementmodel.....	20
4.4 Conclusie	23
5 Het onderzoek	24
5.1 Selectie van de instellingen en respondenten.....	24
5.2 Fusies binnen de langdurige zorg van 2018 t/m 2021.....	25
5.3 Interviewopzet.....	26
6 Resultaten interviews	27
6.1 Dagelijks Leven/Orpea.....	27
6.2 's Heeren Loo/Arduin.....	28
6.3 De Noorderbrug/'s Heeren Loo	29

6.4 Leekerweidegroep/ Wilgaerden	30
6.5 De overeenkomsten per thema (horizontale benadering)	30
6.6 Koppeling met de resultaten van het literatuuronderzoek	32
7 Conclusie, discussie, reflectie	34
8 Management aanbevelingen.....	37
Literatuur	39
Bijlagen	42

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Er vinden in de Nederlandse zorgsector veel fusies en overnames plaats. Volgens de Zorgmonitor 2021 van JBR zijn er in de periode 2018 tot en met 2021 658 voornemens tot fusie of overname (concentratiebesluiten) door de NZA (Nederlandse Zorgautoriteit) goedgekeurd. Eigen analyse van diezelfde periode leert dat er binnen de deelsector langdurige zorg 104 concentraties zijn goedgekeurd (zie bijlage 2 voor verder informatie hierover).

Het idee van een fusie (in de zorg) is dat er meerwaarde ontstaat. Wat de organisaties individueel niet of minder goed kunnen, kan samen in een “nieuwe” organisatie beter. Eén van de ideeën is dat er door te fuseren schaalvergroting ontstaat wat verschillende voordelen op kan leveren (Andrade et al., 2001). Voorbeelden hiervan zijn een grotere efficiency, betere carrièremogelijkheden voor het personeel en de mogelijkheid om kleinere doelgroepen door specialisatie beter te bedienen. Ook kunnen de schaafeffecten leiden tot een sterkere marktpositie en tot meer investeringsruimte ten behoeve van bijvoorbeeld het vastgoed. Bij een fusie wordt aangenomen dat één plus één drie is, de fusie moet meerwaarde creëren. Bepaalde doelstellingen moeten worden behaald die een organisatie, door alleen verder te gaan, niet kan behalen. Maar werkt dit wel in alle gevallen zo, geldt dit ook voor zorgorganisaties en wat is de meerwaarde voor het zorgvastgoed en de vastgoedafdeling?

Situatie eigen organisatie

De organisatie waarvoor ik werkzaam ben (Sherpa) is in juli 2024 bestuurlijk gefuseerd met collega-instelling Amerpoort. Sherpa en Amerpoort zijn beide zorginstellingen die actief zijn in de gehandicaptenzorg, wat binnen de sector langdurige zorg valt. Per 1 juli 2024 heeft de bestuurlijke fusie tussen beide instellingen plaatsgevonden. Dit moet vervolgens stapsgewijs binnen twee jaar leiden tot een juridische fusie.

De organisaties werken al jaren op verschillende terreinen met elkaar samen. Dit komt onder andere door de geografische ligging en de vergelijkbare doelgroepen van beide organisaties. De huidige samenwerking loopt echter tegen grenzen aan door wetgeving, verschil in systemen en verschil in procedures. Daarnaast zijn er grote uitdagingen op het gebied van betaalbaarheid van de zorg en is er grote krapte op de arbeidsmarkt. Ook op het gebied van vastgoed liggen er uitdagingen. Er ligt een grote opgave om de vastgoedportefeuille duurzaam en toekomstbestendig te maken. Een voorbeeld hierbij is dat in de portefeuille van Sherpa 76% van de objecten een energielabel B of lager heeft. Bij Amerpoort is er daarnaast een inhaalslag te maken op gebied van functionaliteit omdat bijvoorbeeld meer dan de helft van de kamers niet over individueel sanitair beschikt, wat tegenwoordig voor veel instellingen wel de norm is. Van de fusie worden positieve effecten verwacht waardoor de nieuwe organisatie de uitdagingen in de toekomst beter aan kan. Dit geldt ook op het gebied van het vastgoed. Het schaalvoordeel van de fusieorganisatie (ca €300mln jaaromzet) kan leiden tot een betere en efficiëntere inkoop op het gebied van nieuwbouw en onderhoud. Daarnaast wordt het mogelijk eenvoudiger om het te ontwikkelen vastgoed te financieren tegen meer gunstiger financieringsvoorwaarden. Doordat de fusieorganisatie groter is kan ook de geïntegreerde afdeling die zich bezighoudt met het ontwikkelen en het managen van het vastgoed groter zijn en zich hierdoor mogelijk verder professionaliseren en specialiseren.

In het fusiedocument van Amerpoort en Sherpa staan de 7 gezamenlijke vastgestelde ambities beschreven, dit zijn:

1. We willen expert zijn en gespecialiseerd zijn in specifieke doelgroepen
2. We willen een sterke en warme moderne werkgever zijn voor betrokken en bekwame medewerkers
3. De betrokkenheid en inzet van verwanten en netwerk vinden wij van grote waarde evenals de inzet van ervaringsdeskundigheid
4. We zetten (zorg)technologie en innovatiekracht in en maken gebruik van de mogelijkheden van (big)data
5. Er ligt een belangrijke opgave in het realiseren van onze huisvestings- en duurzaamheidsagenda
6. Dat alles kunnen we doen dankzij een gezonde bedrijfsvoering met voldoende investeringskracht en slagvaardigheid
7. Waarbij we een sterke partner zijn in (domein-overstijgende) ketens en in de wijk

De huidige bestuurders zien het vastgoed en huisvesting in bredere zin als een belangrijk element om de fusie tot een succes te laten worden. Dit geldt voor het punt 5 van de hiervoor geschetste fusieambities, het realiseren van de huisvestingsagenda, maar ook breder. Huisvesting heeft namelijk een belangrijke rol op het welbevinden van cliënten en personeel. Daarnaast voegt de vastgoedafdeling strategisch een belangrijke waarde toe omdat het de organisatie dwingt om na te denken over de langere termijn.

1.2 Hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek wordt onderzocht of de fusie tot meerwaarde leidt voor het vastgoed en dit vervolgens leidt tot het behalen van meerwaarde voor de nieuwe fusieorganisatie. Er wordt dan met name ingezoomd op de vastgoedafdeling en gekeken of de fusie leidt tot een meer professionele vastgoedafdeling. De hoofdvraag is daarom als volgt:

Wat is het effect van een fusie of overname van zorginstellingen op de professionaliteit van de vastgoedafdeling?

Onderliggende vragen gaan over de elementen die hierbij een rol spelen en welke lessen getrokken kunnen worden uit de fusies uit het verleden. Om de centrale vraag te beantwoorden worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Fusies in het algemeen; welke typen zijn er en wat zijn de motieven, effecten en succesfactoren?
2. Fusies in de zorg; wat zijn de ontwikkelingen en hoe ziet het fusieproces eruit?
3. Professionaliteit van een organisatie; hoe definieer en meet je dit?

1.3 Doelstelling

Het eerste doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het effect van de fusie op de professionaliteit van de vastgoedafdeling van een zorginstelling. Het tweede doel is om mijn eigen organisatie te helpen om met het verkregen inzicht het fusietraject beter te laten verlopen dan wel succesvoller te laten zijn.

1.4 Relevantie

Dit onderzoek is relevant voor mijn eigen organisatie en voor alle (zorg)organisaties die een fusie overwegen. Hoewel het vastgoed mogelijk niet altijd het leidende onderwerp is in de afweging om wel of niet te fuseren kunnen de uitkomsten van dit onderzoek wel leiden tot een betere afweging en meer inzicht. Ook zou dit onderzoek gebruikt kunnen worden door de toezichthoudende organisaties in de beoordeling van de fusievoorstellen. Verder kan aan de hand van dit onderzoek mogelijk worden bepaald welke factoren wel of niet verbeteren bij een fusie. Tot slot kan worden bekeken of een fusie de juiste methode is om bepaalde doelen te behalen en kunnen de uitkomsten mijn eigen organisatie helpen om het fusietraject te optimaliseren.

1.5 Onderzoeksopzet en plan van aanpak

Het onderzoek bestaat uit drie delen. Het eerste deel van het onderzoek zal bestaan uit een literatuuronderzoek. Dit deel moet leiden tot meer inzicht in motieven, effecten, fasering en de governance bij een fusie of overname. Ook zal in dit deel de definitieve afbakening worden bepaald en moet dit input geven aan de interviewopzet. Deze afbakening zal onder andere bestaan uit de selectie van de fusies die als casus worden onderzocht. Het tweede deel zal bestaan uit een korte analyse van alle concentraties (fusies en overnames) binnen de langdurige zorg. Vervolgens zal aan de hand van deze analyse een selectie worden gemaakt van een aantal casussen waar interviews worden gehouden. Deze interviews zullen ondersteund worden door een analyse van de jaarverslagen van de betrokken organisaties.

1.6 Leeswijzer

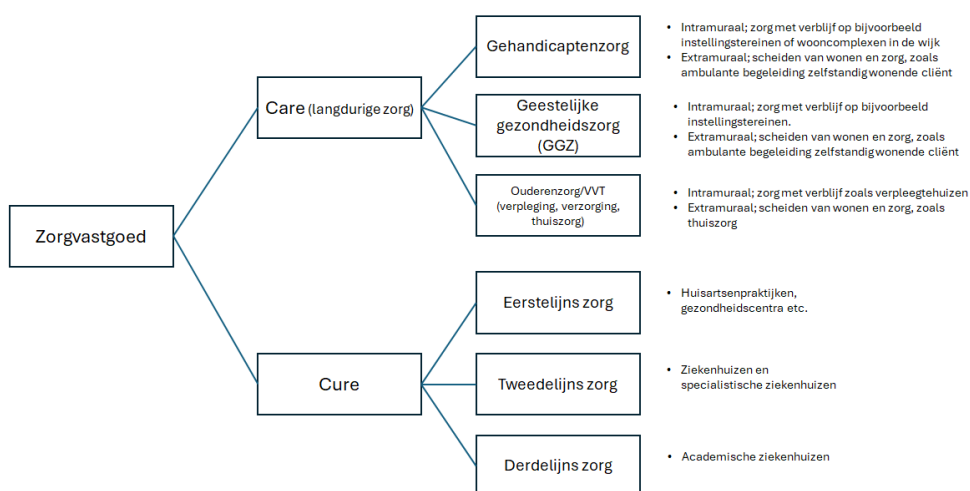
Hoofdstuk 2 tot en met 4 vormen het theoretisch kader van dit onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de zorgsector in Nederland en wat de rol van het vastgoed hierin is. Hoofdstuk 3 gaat over de achtergronden van fusies en overnames. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op het onderwerp professionaliteit en de wijze waarop dit gedefinieerd en gemeten kan worden. In hoofdstuk 5 wordt de onderzoeksopzet beschreven waarna in hoofdstuk 6 de resultaten worden weergegeven. Tot slotte is in hoofdstuk 7 de conclusie en de reflectie te lezen waarna in hoofdstuk 8 afsluitend de aanbevelingen zijn te vinden.

2 De zorgsector in Nederland

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de Nederlandse zorgsector, haar deelsectoren en de belangrijkste ontwikkelingen hierbinnen. Voor dit onderzoek is dit van belang om ten eerste een juiste afbakening te kunnen maken van de casusselectie; de juiste types zorginstellingen moeten worden geselecteerd om relevante uitspraken te kunnen doen voor mijn eigen organisatie. De ontwikkelingen zijn van belang om later beter te kunnen begrijpen hoe de effecten op de professionaliteit werken. Als een ontwikkeling bijvoorbeeld is dat zorginstellingen steeds minder geld te besteden hebben om kwalitatief goed personeel aan te trekken zou dit van invloed kunnen zijn op de professionaliteit van medewerkers en vervolgens van de organisatie. Het tweede deel van het hoofdstuk gaat in op de rol van het vastgoed binnen de zorginstelling.

2.1 De zorgsector in Nederland

In 2024 heeft de Nederlandse overheid €103,4 miljard beschikbaar voor de zorg op een totale begroting van €433,6 miljard (website Rijksoverheid). Dit geld wordt, met name via de zorgverzekeraars, verdeeld over zorgaanbieders in de verschillende zorgsectoren. Bij deze verdeling speelt de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) een cruciale rol. Samengevat staan zij voor toegankelijke en betaalbare zorg. Zij zien zichzelf hierbij als marktmeester en zorgen voor de financiële spelregels. Zo stellen zij de tarieven op die een zorgaanbieder voor een bepaalde zorgactiviteit mag declareren en controleren zij zorgverzekeraars en zorgaanbieders (Jaarverslag NZA 2023). De NZA controleert ook het fusieproces van zorginstellingen. De zorg kan worden verdeeld in sectoren volgens verschillende definities. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) splitst de zorg, qua terminologie, op in twee hoofdsectoren. Dit is enerzijds de curatieve zorg (zoals ziekenhuizen) die ‘cure’ wordt genoemd. Anderzijds is er de langdurige zorg, die ook wel ‘care’ wordt genoemd. Binnen de langdurige zorg vallen volgens de definitie van de NZA de gehandicaptenzorg, de langdurige ggz (geestelijke gezondheidszorg) en verpleging, verzorging en thuiszorg (ouderenzorg). Tot slot is er binnen deze sector dan nog de splitsing tussen intramuraal en extramuraal te maken. Hierbij is intramurale zorg, zorg voor mensen die bij een instelling wonen, en extramurale zorg voor mensen die thuis wonen. Vanuit het zorgvastgoed bekeken zou de sector gezien kunnen worden als figuur 1.



Figuur 1; Versimpelde weergave zorgsectoren en zorgvastgoed (Van Plateringen, 2024)

Om de verhouding enigszins weer te geven kan worden gekeken naar de totale omzet verdeeld per deelsector. In tabel 1 is deze verdeling per deelsector weergegeven. Hierin is te zien dat de langdurige zorg qua omzet bijna twee keer zo groot is als de zorg in de ziekenhuizen. De verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) is binnen de langdurige zorg verreweg de grootste. Omdat mijn eigen organisatie zich binnen de langdurige zorgsector bevindt richt dit onderzoek zich op deze sector.

Deelsector		Omzet (in miljoenen)	Percentage van totaal
Ziekenhuizen	Cure	€23.204	35%
Geestelijke gezondheidszorg (GGZ)	Care	€7.315	11%
VVT	Care	€22.857	35%
GHZ	Care	€12.346	19%

Tabel 1: verdeling omzet per deelsector, WFZ (2024)

2.2 De belangrijkste ontwikkelingen binnen de langdurige zorg

Eén van de meest actuele thema's in de zorg is de betaalbaarheid en de financiële prestatie van de instellingen. Voor het zorgvastgoed geldt dat als het financieel slecht gaat de investeringscapaciteit omlaaggaat. Hiermee daalt de toegevoegde waarde van het vastgoed aan het primaire proces. Het Waarborgfonds zorginstellingen (WFZ) geeft in haar rapport 'Financiële ontwikkelingen zorginstellingen, 2015-2022 in beeld' de ontwikkelingen weer in onder andere de langdurige zorg. De belangrijkste conclusie in dit rapport is dat de oplopende personeelskosten de winstgevendheid en hiermee ook de investeringscapaciteit onder druk zetten. De stijgende personeelskosten worden veroorzaakt door een stijging van het personeel niet in loondienst (PNIL). Daarnaast zijn ook de kosten voor personeel in loondienst en het ziekteverzuim gestegen. Verder is er een daling te zien van het percentage kapitaalslasten ten opzichte van de omzet. Dit is een gevolg van de afname van langlopende schulden en afschrijvingen. Dit betekent dat er een afname is van de investeringen in vastgoed wat automatisch zou betekenen dat of de kwaliteit of de capaciteit van het vastgoed afneemt. Deze ontwikkeling zou ook van invloed kunnen zijn op de relevantie en hiermee de ontwikkeling van de vastgoedafdeling. In tabel 2 zijn deze belangrijkste ontwikkelingen tussen 2015 en 2022 weergegeven.

	2015	2022
Kosten PNIL als percentage van de omzet	3,2%	6,0%
Ziekteverzuim	5,3%	8,1%
Kapitaalslasten als percentage van de omzet	9,8%	7,2%

Tabel 2; belangrijkste financiële ontwikkelingen, uit: Financiële ontwikkelingen zorginstellingen, 2015-2022 in beeld (WFZ, 2024)

2.3 De historische rol van het vastgoed binnen de langdurige zorg

Om de rol van het vastgoed binnen de langdurige zorg goed te kunnen duiden moet ten eerste worden gekeken naar het recente verleden. Omdat het zorgvastgoed vanaf het midden van de 20^e eeuw voornamelijk met overheidsgeld gefinancierd wordt, heeft de overheid altijd een belangrijke sturende en controlerende rol gespeeld. In 1971 werd de wet ziekenhuisvoorzieningen (WZV) van kracht, bij deze wet werd het College voor Zorgverzekeringen (CvZ) opgericht. De CvZ was een zelfstandig rechtspersoon die onder andere de opdracht meekreeg om advies te geven over de doelmatigheid van de voorzieningen van ziekenhuizen en andere inrichtingen voor gezondheidszorg (Website Rijksoverheid, Actorenregister). Vanaf 2001 verandert de naam en de rol van het CvZ op het gebied van bouwactiviteiten. Het orgaan krijgt de naam Bouwcollege en onafhankelijke deskundigen krijgen naast adviserende ook besluitvormende taken. Met het vaststellen van bouwmaatstaven en een

bouwkostennota bepaalt het Bouwcollege in feite wat er wordt gebouwd tegen welk investeringsbedrag. De zorginstelling dient een plan in en het Bouwcollege toetst dit plan zowel qua programma van eisen als qua investeringsbedrag. Als de beschikking is afgegeven en het project is gerealiseerd wordt conform afschrijvingstermijn de vergoeding aan de instelling overgemaakt. De instelling is dus verzekerd van financiële dekking voor het vastgoed ook in het geval er bijvoorbeeld leegstand is. Na enkele wets- en naamswijzigingen gaat vanaf 2012 een ander regime gelden. Met een overgangperiode wordt de normatieve huisvestingscomponent (NHC) geïntroduceerd. Binnen deze beleidsregel krijgt de instelling op basis van een zorgzwaartepakket (ZZP) per cliënt en op basis van daadwerkelijk bezetting (bijvoorbeeld in dagen) een vergoeding. De instellingen zijn hiernaast vrij om deze vergoeding voor huisvesting of voor andere zorgactiviteiten in te zetten. Ook de normen rond de programma's van eisen of andere bouwmaatstaven komen te vervallen. Hiermee krijgt de vastgoedorganisatie van de instelling in de langdurige zorg veel vrijheid maar komt ook het risico van leegstand bij de instelling te liggen. Hiermee groeit ook de noodzaak tot het professionaliseren van het vastgoedmanagement en de vastgoedafdeling. Het CBZ (2005) omschrijft dit in haar rapport als volgt; *“Door de toegenomen risico's zal, veel meer dan thans het geval is, een strategisch vastgoedbeleid moeten worden gevoerd”*.

2.4 Naar een meer strategische rol voor de vastgoedafdeling

Het veranderde regime waar het risico verschuift naar de zorginstelling vraagt om een meer strategische wijze van het management van het vastgoed. Aangezien niet het vastgoed maar het leveren van zorg de corebusiness is van de zorginstelling zou gesteld kunnen worden dat het vastgoed het primaire bedrijfsproces moet ondersteunen. In feite hebben we daarom te maken met 'corporate real estate management' (CREM). Dewulf et al. (2000) definiëren CREM als volgt; *“CREM is the management of the real estate portfolio of a corporation by aligning this portfolio to the needs of the core business, in order to obtain maximum added value for the business and to contribute optimally to the overall performance of the organization”*. In het kader van dit onderzoek is het vervolgens interessant om te kijken naar de mate waarin het vastgoed waarde toevoegt en van invloed is op het presteren van de organisatie. De fusie zou in een ideale situatie moeten leiden tot het stijgen van deze toegevoegde waarde. Een manier om hier een waarde aan te geven is om te kijken naar de professionaliteit dan wel de rol van de vastgoedorganisatie. Wijnja et al. (2021) beschrijven in hun artikel onder andere het model van Lambert et al., (1995). Hierin wordt het bekende model van Joroff et al. (1993) beschreven aan de hand van de activiteiten die bij de verschillende rollen horen. Zie hiervoor figuur 2.

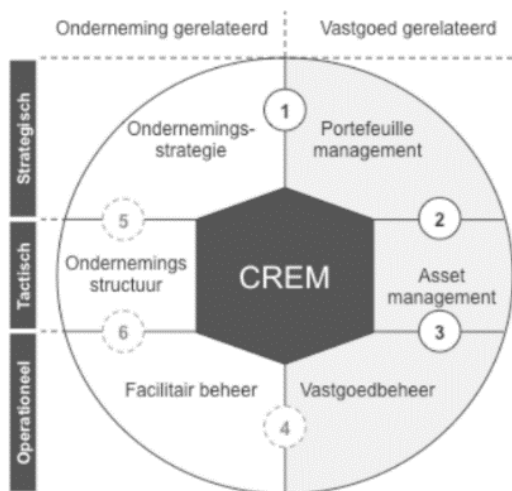
Table 2.2 Cumulative increase of activities and services (Lambert et al., 1995)

1. Taskmaster	2. Controller	3. Deal maker	4. Intrapreneur	5. Business strategist
Renovation Planning and management of equipment Maintenance of indoor environment Maintenance schedules Building codes	Maintenance of portfolio Space use Satisfaction Taxation of value of assets Building cost analysis	Acquisition space Lease contracts Lease negotiation Sale, subletting Purchase Space standards Management of large projects Project management tools	Extension and intension Strategic CRE plan Market trends and prices Sale and lease back contracts Pricing methods Benchmark portfolio performance Benchmark CRE unit performance Operating as a profit centre	Joint BU meetings Participation in BUs and corporate strategy planning Impact analysis of capital market Impact analysis of changing legislation Impact analysis of economic and demographic trends City planning Masterplans Match BUs and providers

Figuur 2;; tabel met toename van activiteiten o.b.v. model Joroff et al. (1993) uit Wijnja et al. (2021)

In figuur 2 wordt de evolutie in volwassenheid van de vastgoedorganisatie beschreven. Hierbij wordt de rol als taskmaster omschreven als het laagste niveau van volwassenheid. De vastgoedafdeling voert op dit niveau technisch uit wat de organisatie van hen vraagt. Op niveau 3 (deal maker) wordt er door meer proactief en strategischer te acteren meer waarde toegevoegd aan de core business. Hier worden problemen van de organisatie opgelost door bijvoorbeeld slimme (huur)contracten af te sluiten of door de huisvesting te standaardiseren. Hier is het dus niet “u vraagt, wij draaien” maar wordt er meer geanticipeerd en vanuit vastgoedexpertise probleemoplossend gehandeld. Tot slot wordt er op het hoogste niveau (business strategist) gehandeld vanuit het anticiperen op trends, het monitoren en meten hiervan en ligt de focus veel meer op de missie van de organisatie dan dat er alleen een vastgoedfocus is. Volgens het artikel van Wijnja et al. (2021) wordt er bij dit niveau door de vastgoedafdeling naar gestreefd om middels het vastgoed bepaald gewenst gedrag aan te moedigen. Deze verschillende niveaus in volwassenheid zouden ook kunnen worden gezien als verschillende niveaus in professionaliteit.

Daarnaast zou de mate van de professionaliteit van de vastgoedorganisatie op basis van CREM ook kunnen worden beschouwd door de verschillende elementen van CREM te scoren. Denk hierbij aan vragen als; in hoeverre is het portefeuille management aangeliend bij de ondernemingsstrategie en hoe professioneel is het assetmanagement ingericht? In figuur 3 is het CREM-model met haar verschillende elementen weergegeven. De getallen in dit model geven de spanningsvelden tussen de verschillende CREM-onderdelen weer. In hoeverre is de ondernemingsstrategie aangeliend bij het portefeuillemanagement (1) en in hoeverre zijn het assetmanagement en het vastgoedbeheer op elkaar afgestemd (3)? Het model zou ook gezien kunnen worden als een kwaliteitsmodel, later in dit onderzoek wordt er in hoofdstuk 4 dat gaat over professionaliteit dit onderwerp verder behandeld.



Figuur 3; Spanningsveld van CREM (Driel, 1998; Dewulf et al., 2000; Keeris; 2001; Keuning et al., 2004; ASRE 2010; bewerking Mattousch, 2010)

Tot slot is ook de rol van de vastgoedafdeling ten opzichte van de zorg van belang. Waar ligt de regie? In het ene uiterste van het spectrum ligt de regie bij de zorg en is de vastgoedafdeling slechts ondersteunend of adviseur op het moment dat daar om wordt gevraagd. In het andere uiterste heeft de vastgoedafdeling alle zeggenschap over het vastgoed en is de zorg slechts afnemer of huurder van de gebouwen. Bij de meeste instellingen ligt de rol ergens in het midden van dit spectrum.

2.4 Conclusie

De sector langdurige zorg lijkt qua omvang groot genoeg om dit onderzoek op te richten. Het is aannemelijk dat er verschillende instellingen zijn met vastgoedportefeuilles en vastgoedorganisaties die vergelijkbaar zijn met die van Sherpa en Amerpoort. In paragraaf 2 staat beschreven dat instellingen binnen de langdurige zorg het financieel zwaar hebben door onder andere gestegen personeelskosten. Hiermee dalen ook de mogelijkheden om te investeren in het vastgoed. Het effect hiervan op de professionaliteit van de vastgoedafdeling kan hierdoor tweeledig zijn. Door de financiële situatie is het lastiger om goede en professionele vastgoedmedewerkers aan te trekken en te behouden. Ten tweede zou het zo kunnen zijn dat door beperkte investeringsmogelijkheden de noodzaak om de vastgoedafdeling te professionaliseren minder groot is. Er is immers minder werk te verrichten. De rol van de vastgoedafdeling en het belang van de afdeling voor de organisatie als geheel lijkt te zijn toegenomen door veranderde regelgeving. Dit is onder terug te zien in de risico's (met name op leegstand) die meer bij de instelling liggen. Dit zou de noodzaak van een meer professionele vastgoedafdeling kunnen doen toenemen. Het CREM-model en de afgeleide modellen in figuur 2 en 3 zouden een kader kunnen zijn voor het bepalen van de mate van professionaliteit van de vastgoedorganisatie. In Hoofdstuk 5 wordt dit verder beschreven.

3 Fusies en overnames

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat een fusie of een overname is en welke typen er zijn. Verder wordt ingezoomd op het fusieproces binnen de zorg en beschreven welke partijen er betrokken zijn. Dit is onder andere van belang om een juiste selectie te kunnen maken van de te onderzoeken fusies (casussen) en te bepalen welke bron hiervoor gebruikt moet worden.

Om te beginnen is het relevant om te kijken naar de definitie van een fusie. Een fusie is namelijk vanuit verschillende invalshoeken en definities te beschouwen. Juridisch gezien gaat een fusie over het verkrijgen van eigendom. In artikel 309 van boek 2 van het burgerlijk wetboek wordt de fusie als volgt omschreven:

“Fusie is de rechtshandeling van twee of meer rechtspersonen waarbij één van deze het vermogen van de andere onder algemene titel verkrijgt of waarbij een nieuwe rechtspersoon die bij deze rechtshandeling door hen samen wordt opgericht, hun vermogen onder algemene titel verkrijgt”.

De fusie kan ook vanuit economisch of juridisch oogpunt worden gezien maar zal altijd een belangrijk raakvlak hebben met de juridische definitie waarbij de zeggenschap over een bepaald eigendom verandert. Een overname onderscheidt zich van een fusie in die zin dat bij een overname aandelen of activa worden overgedragen. Bij een fusie versmelten twee ondernemingen waarbij ze als één entiteit verder gaan.

3.1 Soorten fusies en overnames

Volgens Batelaan en Van Essen (2006) zijn er vier typen fusies en overnames:

- a. De groeiovername
- b. De buy-out
- c. De strategische fusie of overname
- d. De politieke fusie

Hierbij kunnen de groeiovername en de buy-out met name onder de overnames (en dus niet onder fusies) worden geschaard omdat hier geen sprake is van ‘versmelting’. De verwachting is dat fusies in de langdurige zorg met name zullen vallen onder de strategische of politieke noemer. Volgens Batelaan en Van Essen (2006) moet het onderscheid tussen een strategische- en een politieke fusie met name worden gezien in het wel of niet van belang zijn van een economische drijfveer. Dit is bij een strategische fusie wel van belang en bij een politieke niet. Bij de politieke fusie is het motief vaak de bestuurbaarheid vergroten, het vormen of breken van een machtsconcentratie, een ideologische voorkeur of het versterken van de prestige van de bestuurder of toezichthouders.

3.2 Het fusieproces

Een fusie start bij een eerste idee waarna verschillende partijen initiatief moeten nemen om tot de fusie te komen die uiteindelijk tot meerwaarde moet leiden. In het onderzoek van Caipha et al. (2010) zijn verschillende internationale artikelen bekeken die de verschillende fases definiëren. Hierin is de meest eenvoudige definitie de voor- en de nafase (Boland, 1970). In de andere artikelen is het opvallend dat de fase strategische planning (Parenteau & Weston, 2003 en Farley & Schwallie, 1982) meerdere keren terugkomt.

3.3 Het toezicht op fusies van zorginstellingen

Bij de fusie van zorginstellingen zijn verschillende toezichthoudende organisaties betrokken. Dit zijn onder andere de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) en de Autoriteit Consument en Markt (ACM).

De meldingsplicht bij de ACM is onder andere afhankelijk van de hoogte van de omzet. Per 1 januari 2023 gelden hiervoor voor zorginstellingen dezelfde omzetrempels als alle andere bedrijven. Er moet een melding bij de ACM worden gedaan als aan de volgende twee voorwaarden wordt voldaan:

- De bedrijven die samengaan hebben bij elkaar wereldwijd een jaaromzet van 150 miljoen euro of meer én;
- Minimaal 2 van de bedrijven die samengaan hebben elk in Nederland een jaaromzet van 30 miljoen euro of meer.

In de periode tussen 2018 en 2023 zijn tijdelijk lagere omzetrempels van kracht geweest. De ACM houdt toezicht op eerlijke concurrentie en marktwerking en controleert vooral of bedrijven niet te groot worden door een fusie, overname of joint venture (website ACM).

Voorafgaand aan de beoordeling door de ACM moet er door de zorginstelling eerst goedkeuring worden gevraagd aan de NZA. De NZA noemt een fusie, een overname of een gezamenlijke oprichting van een gemeenschappelijke onderneming een 'concentratie'. De concentratie moet gemeld worden bij de NZA als er tenminste 50 personen actief zijn binnen één van de betrokken organisaties en één van de organisaties een zorgaanbieder is. De NZA toetst zuiver procedureel en niet of de concentratie nuttig is. Voor wat betreft de procedure wordt met name gekeken of er samen met alle betrokkenen (cliënten, personeel en andere belanghebbenden) goed is nagedacht over het nut en de risico's van de concentratie. Ook wordt gekeken of de verlening van cruciale zorg niet in gevaar komt (Website NZA). Om de (financiële) risico's goed in te schatten wordt er vaak due diligence onderzoek door de accountants van de betrokken organisaties uitgevoerd. Alle besluiten over de concentraties worden gepubliceerd op de website van de NZA.

Ook het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) heeft een belangrijke rol bij het goedkeuren van een fusie tussen zorginstellingen. Het WFZ is in 1999 voor en door zorginstellingen opgericht en zorgt ervoor dat instellingen tegen gunstige voorwaarden (d.m.v. een triple A rating) kunnen financieren (Website WFZ). Het WFZ staat in veel gevallen borg voor de leningen van instellingen, zij hebben er daarom belang bij om het financiële risico van de instellingen zo laag mogelijk te houden. In essentie wordt elke fusieorganisatie beoordeeld als ware het een nieuwe deelnemer aan het fonds is. De belangrijkste gegevens die door het WFZ bij een fusiebeoordeling worden bekeken zijn de kredietwaardigheidspositie van beide instellingen, de omvang van beide instellingen en het totaalbedrag aan WFZ-garanties dat ontstaat (WFZ: Fusies Zijn een 'epidemie' - Zorgvisie, 2013). Gerelateerd aan het WFZ zijn ook de banken die de leningen hebben verstrekt aan de instellingen betrokken bij de fusies onder andere omdat bijvoorbeeld het vastgoed dat als onderpand voor de leningen in de boeken staat van eigenaar wisselt. Omdat (langlopende) leningen door de instellingen met name worden aangetrokken om vastgoed te financieren heeft dit onderdeel een sterke relatie met de status van de vastgoedportefeuille van de instellingen.

3.4 De effecten en motieven

Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van het fuseren van organisaties. Zo wordt bijvoorbeeld, als één van de voordelen, het schaalvoordeel beschreven waardoor de positie in de markt verbetert

(Andrade et al., 2001). Gugler et al. (2003) tonen in hun onderzoek aan dat er na een fusie bij bedrijven in de private sector meer winst wordt gemaakt. Als meer wordt ingezoomd op de publieke sector lijken fusies niet altijd enkel positieve effecten te hebben. Onderzoek naar de effecten van de fusie op de prestaties van woningcorporaties laten bijvoorbeeld deels positieve en deels negatieve effecten zien (Verkoeijen-Bruin, 2010). Het onderzoek van Roos (2018) suggereert zelfs dat de zorgkosten na de fusie van Nederlandse ziekenhuizen hoger zijn dan voor de fusie.

Naast het bestuderen van eventuele positieve en/of negatieve effecten is er ook onderzoek gedaan naar de motieven van organisaties om te fuseren. Deze motieven hebben, of zouden een relatie moeten hebben met de fusiedoelstellingen. Voor dit onderzoek is het vervolgens met name interessant welke van deze motieven een relatie hebben met het zorgvastgoed. Calpha et al. (2010) hebben een literatuuronderzoek uitgevoerd naar onder andere deze fusiemotieven. In tabel 1 zijn deze belangrijkste, voor dit onderzoek relevante, motieven uit de literatuurstudie weergegeven met in de derde kolom een eigen aanvulling over de mogelijke relatie met de vastgoedafdeling.

Motief	Referentie	Mogelijke relatie met vastgoedafdeling
Enlarge the product line or complement the products or services	Levinson (1970)	Het kunnen aanbieden van zorgdiensten via vastgoed die voorafgaand aan de fusie niet beschikbaar zijn, denk aan logeerplekken, beschutte woonplekken, vastgoed gericht op specifieke doelgroepen etc. Hierdoor kan de kennis van de vastgoedafdeling worden uitgebreid wat als een toename van professionalisering kan worden gezien.
Growth in market power	Pennings et al. (1994), Trautwein (1990)	Hierdoor kan een organisatie aantrekkelijker worden voor vastgoedprofessionals.
Synergie behalen	Campbell & Goold (1998), Carpenter & Sanders (2007), Porter (1985), Seth et al. (2000, 2002), Townsend (1968)	Met name het motief 'Shared knowhow' (delen van kennis of vaardigheden tussen de twee vastgoedorganisaties) zou relevant kunnen zijn. Meer kennis en vaardigheden zou gezien kunnen worden als meer professionaliteit.

Roos (2018) heeft in haar onderzoek een survey onder 848 Nederlandse zorgbestuurders uitgevoerd. Hierin wordt aangegeven dat de fusiemotieven met name zijn; het verbeteren van het zorgaanbod en het versterken van de marktpositie. Verder spelen ook efficiëntie en financiën een belangrijke rol.

3.5 De succesfactoren bij een fusie

Calipha et al. (2010) hebben in hun literatuuronderzoek gekeken naar de succesfactoren bij een fusie. Een aantal van de voor dit onderzoek relevante bevindingen met de bijbehorende referenties zijn hierna beschreven.

1. *De fusiemotieven moeten strategisch van aard zijn.* Kitching (1967) schrijft hierover dat er twee benaderingen zijn. De eerste is de 'golfcourse' benadering waarbij het management een kans pakt die min of meer bij toeval ontstaat. De tweede is de 'kristallen bol' benadering waarbij het management strategisch denkt en waarbij de fusie een onderdeel is van een overkoepelende ondernemingsstrategie. In dit onderzoek wordt gesteld dat de eerste benadering (golfcourse) niet maar de tweede benadering (kristallen bol) wel tot succes leidt. Levinson (1970) voegt hieraan toe dat er twee psychologische facetten een rol spelen. Het eerste facet is angst dat als de organisatie niet groeit andere organisaties de eigen organisatie kapot zullen maken. Het tweede facet is de angst voor veroudering/achteruitgang. De fusie zou dan kunnen leiden tot een 'opfrissing' van de organisatie. Hierbij wordt de vergelijking gemaakt met oudere mensen die zich minder goed kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en hier minder flexibel in worden. Fusiemotieven gebaseerd op deze angstfacetten kunnen worden gezien als een strategisch motief. Volgens Brockhaus (1975) is het afsluitend heel belangrijk dat organisaties heel vroeg in het fusietraject de doelen van de fusie helder hebben en dat dit aansluit bij de organisatiestrategie.

2. *Het type en de mate van diversificatie en verschillen tussen de organisaties*

Een doel van de fusie kan diversificatie zijn, hierin zijn 4 typen te onderscheiden volgens Wheelen & Hunger (2001):

1. Verticaal; de organisatie breidt uit in de waardeketen of het proces waarbij gedacht moet worden aan het ontginnen van ruwe materialen tot aan de verkoop van een product en alles wat zich hiertussen in het proces bevindt.
2. Horizontaal; er wordt horizontaal uitgebreid rond dezelfde positie in de waardeketen. Het geografische afzetgebied kan hierbij bijvoorbeeld worden vergroot of de range aan producten of diensten kan worden uitgebreid en worden aangeboden aan de huidige markt.
3. Concentratie; de groei en de fusie vinden plaats in dezelfde industrie, hierbij spelen de synergievoordelen een rol.
4. Conglomeratie; de organisatie groeit in een andere industrie, financiële doelen spelen hierbij een rol.

Uit het onderzoek van Kitching (1967) blijkt dat horizontale diversificatie tot de grootste slagingskans leidt. Uit het onderzoek van Porter (1985) blijkt dat concentratie en horizontale fusie het vaakst tot een succes leiden waarbij de synergie tussen de twee organisatie een rol speelt. Weber, Shenkar, & Raveh (1996) geven in hun onderzoek aan dat horizontale fusie tot meer problemen leidt dan een fusie op het gebied van conglomeratie als de cultuurverschillen groot zijn. Gesteld zou kunnen worden dat een vergelijkbare cultuur een voorwaarde is voor het slagen van een horizontale fusie. Lubatkin & Lane (1996) stellen dat als een organisatie haar eieren in verschillende mandjes stopt door diversificatie (door fusie) met niet verwante organisaties de mogelijkheden om al deze mandjes te beschermen afneemt. Samenvattend kan worden gesteld dat een fusie tussen twee verwante organisaties een grotere slagingskans heeft dan een fusie tussen twee minder verwante organisaties. Voor

zorginstellingen valt hierbij te denken aan type zorg dat wordt geleverd en aan bijvoorbeeld de doelgroepen waaraan zorg wordt verleend.

3. Prijs (Selectie criterium voor fusiepartner)

Hoewel dit meer bij overnames dan bij fusies een rol speelt, toont onderzoek aan dat de prijs die betaald wordt voor de geacquireerde organisatie een rol speelt bij het slagen van de fusie. Hierbij speelt onderzoek (due diligence) een belangrijke rol. Eventuele financiële problemen moeten boven tafel komen om de waarde van de organisatie juist in te schatten. Rappaport (1979) and Terry (1982) stellen dat op langere termijn er negatieve financiële gevolgen zullen zijn als er tijdens een overname niet de juiste prijs wordt betaald. Kusewitt (1985) vindt in haar onderzoek echter geen relatie tussen de betaalde prijs en de latere prestatie van de organisatie. Volgens dit onderzoek zijn er dure deals die heel veel waarde creëren en koopjes waarop uiteindelijk geld wordt verloren. De uitleg die hierbij wordt gegeven is dat niet gaat om hoeveel er is betaald maar wat je uiteindelijk kan doen met de organisatie die wordt overgenomen. Hoewel dit bij zorginstellingen minder speelt zou wel gesteld kunnen worden dat het belangrijk is om vooraf goed vast te stellen welke waarde beide organisaties hebben en welke meerwaarde de combinatie op kan leveren.

4. Strategische passendheid (Selectie criterium voor fusiepartner)

Dit onderdeel heeft veel relatie met de eerder besproken succesfactor waar het ging over diversificatie en verwantschap tussen beide organisaties. Weber & Power (1989) omschrijven dit als de “synergie die leidt tot competitieve voordelen”. Lubatkin (1983) stelt dat het gaat om de ‘fit’ tussen de sterktes en de groeicijfers van beide organisaties. Hoe beter deze ‘fit’ hoe meer winst er te behalen valt. Vertaald naar de instellingen zou hier gekeken kunnen worden waar de sterke punten van de één, de ander kunnen aanvullen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een sterke ICT-afdeling bij organisatie 1 en een sterke vastgoedafdeling bij organisatie 2.

5. Betrokkenheid van het management in het fusieproces

Volgens de literatuur is één van de succesfactoren voor het slagen van een fusie de betrokkenheid van het management. Dit is op te delen in het HR-management en in het management op operationeel niveau (inclusief enkele sleutelposities in andere lagen). Als wordt gekeken naar het HR-management stellen Mirvis & Marks (1992) dat het essentieel is om het HR-management in een vroeg stadium mee te nemen. Kennis van de menselijke kant van het personeel zoals motivatie maar ook functiewaardering, opleiding, prestatiebeoordeling, carrièreontwikkeling, salaris en andere HR-aspecten moeten aandacht krijgen. Schweiger et al. (1989) tonen in hun onderzoek onder 80 organisaties aan dat er weinig aandacht aan de HR-factoren zoals compensatieplannen en arbeidsovereenkomsten wordt besteed bij fusies. Dit terwijl dit toch erg belangrijk blijkt te zijn bij het succes van een organisatie. Volgens een studie van Towers Perrin in 2000 bleek dat er in dat jaar slechts in 39% van de gevallen HR betrokken was bij het due diligence proces. In 2005 was dit volgens Brown (2005) gestegen tot 62%.

Als wordt gekeken naar het management op operationeel niveau stellen (Drucker (1981) en Searby (1969) dat deze personen een enorme bijdrage kunnen leveren aan een geslaagde fusie. Met name omdat zij degene zijn die die goed begrijpen hoe de organisatie werkt en omdat zij degene zijn die de implementatie van de fusie moeten uitvoeren.

6. *Cultuur*

Er is veel onderzoek gedaan naar de rol van cultuur op het slagen van een fusie. Met name naar internationale fusies waar cultuurverschillen en taal een grotere rol spelen dan bij nationale fusies. Als gekeken wordt naar verschillende studies op dit gebied is de invloed op het succes van de fusie niet altijd duidelijk en soms zijn de conclusies zelfs tegenstrijdig (Calipha et al., 2010). In dit onderzoek wordt wel gesteld dat cultuurverschillen leiden tot hogere acquisitiekosten (Brock, 2005; Cartwright & Price, 2003). Verder worden in dit onderzoek Brock, Barry en Thomas (2000) geciteerd waarin zij stellen dat cultuurverschillen met name effect hebben in de richting van het hoofdkantoor naar de dochteronderneming maar niet in de tegengestelde richting. Volgens Appelbaum (2000) is het belangrijk dat is de voorfase er een keuze wordt gemaakt op het gebied van cultuur:

- Gebruiken we de ene of de andere cultuur?
- Creëren we een cultuur die de sterktes van beide culturen combineert?
- Creëren we een nieuwe cultuur die niet voortkomt uit één van de twee originele organisaties?

7. *Verschillen in omvang?*

Problemen zouden kunnen ontstaan als een erg grote organisatie fuseert met een kleine organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan onbegrip vanwege het verschil in wat het vraagt qua het besturen van een kleine versus een grote organisatie. Kitching (1967) stelt echter wel dat deze problemen teniet kunnen worden gedaan door goed management.

3.6 Conclusie

Zowel een fusie als een overname zal hoogstwaarschijnlijk leiden tot een versmelting van de vastgoedorganisaties en kan hiermee effect hebben op de professionaliteit. Hiermee zouden alle typen van fusies en overnames relevant kunnen zijn voor dit onderzoek. De Nederlandse zorgautoriteit (NZA) lijkt met het overzicht van de concentratiebesluiten een goede bron voor de selectie van de te onderzoeken zorginstellingen te zijn. Hier worden immers nagenoeg alle concentraties gepubliceerd, ook die van de relatief kleinere organisaties, dit in tegenstelling tot de website van de Autoriteit Consument en Markt (ACM) waar de omzeldrempel vrij hoog is.

Uit paragraaf 3.4 blijkt dat niet alle fusies of overnames tot een positief resultaat leiden, zeker niet in de publieke sector. Verder worden er in de literatuur diverse fusiemotieven beschreven die een relatie zouden kunnen hebben met de professionaliteit van de vastgoedorganisatie. Een voorbeeld hierbij is het delen van kennis en vaardigheden. Bij de te onderzoeken casussen is het interessant om te zien of er vooraf motieven zijn die een relatie hebben met dit onderwerp. Het is aannemelijk dat als er duidelijke motieven vooraf zijn die een relatie hebben met de professionaliteit van de vastgoedorganisatie de kans groter is dat er ook daadwerkelijk een effect is. De succesfactoren kunnen helpen bij het bepalen waarom er wel of niet een uiteindelijk effect van de fusie lijkt te zijn. De onderdelen uit paragraaf 3.5 die hierin meegenomen kunnen worden zijn de fusiemotieven, de verschillen tussen de organisaties in onder andere de omvang en de cultuur en de wijze waarop de (vastgoed) manager is betrokken bij de fusie.

4 Professionaliteit van een organisatie

Om het effect op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie te kunnen bepalen is het belangrijk om dit goed te definiëren en om een kader te hebben waaraan dat kan worden afgemeten. Het hoofdstuk begint met de definitie van kwaliteit. In hoofdstuk 2 is het CREM-model besproken als model om de professionaliteit te kunnen bepalen. Het CREM-model gaat met name over de mate waarin het vastgoed bijdraagt aan operationele en strategische doelen van het bedrijf en is daarom te beperkt om de professionaliteit in bredere zin te kunnen bepalen. Daarom wordt in dit hoofdstuk ook het INK-management model besproken. Dit model gaat meer specifiek in op de prestatie van een organisatie en het meten hiervan.

4.1 Definitie professionaliteit

Garman et al. (2006) omschrijven professionaliteit binnen een organisatie als het in lijn brengen van de organisatie met geldende ethische en professionele standaarden. Verder gaat het volgens de auteurs om service georiënteerd zijn en het commitment om levenslang te ontwikkelen. Tot slot draait het in dit artikel bij professionaliteit ook om het geven en het ontvangen van feedback. Volgens Weggeman (1992) draait het bij professionaliteit om systematische zelfkritiek, investeren in ontwikkeling en zorgvuldige werving en selectie van professionals.

Als vervolgens iets verder wordt ingezoomd op de zorg geven Van Dijken et al. (2021) een definitie die voor een groot deel in lijn is met de hiervoor geciteerde auteurs. In dit artikel wordt professionaliteit in de zorg gedefinieerd als het blijven ontwikkelen van competenties en over het verenigen met bepaalde waarden.

4.2 Kwaliteitsmanagementmodel als graadmeter voor professionaliteit.

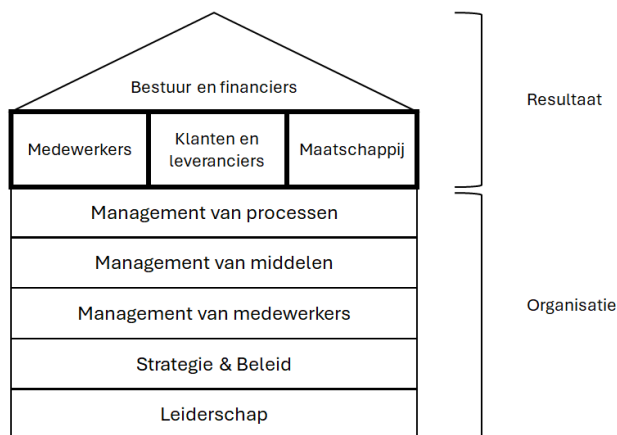
Als naar de hiervoor beschreven definitie van professionaliteit wordt gekeken komt het element continue verbetering en ontwikkeling sterk naar voren. Dit lijkt een relatie te hebben met kwaliteit. Organisaties kunnen hun kwaliteit verbeteren door gebruik te maken van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Veelgebruikte systemen zijn onder andere ISO 9001, Total Quality Management (TQM), Six Sigma en het EFQM Excellence Model. Het EFQM-model is met name gericht op zelfevaluatie en lijkt daarom voor dit onderzoek het meest bruikbaar omdat er in principe een zelfevaluatie na de fusie of overname uitgevoerd wordt door middel van de interviews in dit onderzoek. Het EFQM-model heeft daarnaast een Nederlandse versie wat de toepasbaarheid vergroot: het INK-model. In de volgende paragraaf volgt een verdere omschrijving van dit INK-model.

4.3 Het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is een middel om de bedrijfsvoering in Nederlandse organisaties te verbeteren. Dit model is rond 1991 door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) geïntroduceerd. Het is afgeleid van het Europese kwaliteitsmodel (EFQM) wat is ontstaan uit een behoefte aan kwaliteitsverbetering in organisaties. Het ging hierbij onder andere om de concurrentiekracht ten opzichte van organisaties uit de V.S. en Japan te vergroten. Binnen het INK-model wordt aandacht besteed aan alle relevante kenmerken van een organisatie. Deze kenmerken, ook wel aandachtsgebieden genoemd zijn onderverdeeld in 9 gebieden die vervolgens weer onder te verdelen zijn in een organisatie- en een resultaatgebied (Stoker & Kolk, 2003). Hierbij is de kern dat als een organisatie in het resultaatgebied verbetering wil zien er in het organisatiegebied zaken aangepast moeten worden. Het INK-model kan gezien worden als een diagnosemodel waarbij bepaald kan

worden hoever een organisatie is in kwaliteitsmanagement. Het is een raamwerk voor zelfevaluatie en continue verbetering. Met name het onderdeel continue verbetering sluit goed aan bij de eerdergenoemde definities van professionaliteit.

Dorr en Zuidema (2004) beschrijven de 9 aandachtsgebieden uit het INK-model als een (kwaliteits)huis. De aandachtsgebieden op het gebied van organisatie worden gezien als de verdiepingen. De gebieden op resultaat worden gezien als het dak. De verschillende verdiepingen zijn bepalend voor de kwaliteit van het bouwwerk. In figuur 4 is de vertaling van het INK-model als een huis weergegeven. Hierna worden deze verschillende onderdelen beschreven.



Figuur 41: afbeelding Dorr en Zuidema (2004), eigen uitwerking

Management van processen

Bij dit onderdeel gaat het over de mate waarin processen zijn vastgelegd en of er binnen de processen aan prestatiemeting aan de hand van indicatoren wordt gedaan (Dorr & Zuidema, 2004). Volgens Stoker & Kolk (2003) kan dit onderdeel de basis vormen voor een competitief voordeel omdat dit helpt om taken of functies beter of sneller uit te kunnen voeren. Deze prestatiemeting en aandacht voor continue verbetering wordt in de literatuur ook benoemd (paragraaf 4.1) bij de definitie van professionaliteit en moet daarom onderdeel zijn van de interviews.

Management van middelen

Dit onderdeel gaat over het managen van financiële middelen maar ook over het managen van informatie, kennis, technologie, wettelijke kaders en materieel bezit. Volgens Stoker & Kolk (2003) kan de volwassenheid van een organisatie op dit vlak onder andere worden afgemeten aan de mate waarin medewerkers bevoegd zijn om te beslissen over dit middel. Verder moet bij dit aandachtsgebied worden gedacht aan het verwerven, beheren en exploiteren van informatie en kennis over bijvoorbeeld wettelijke kaders. Denk hierbij aan de wijze waarop wordt omgegaan met (geautomatiseerde) informatiesystemen. In dit onderdeel is ook weer een relatie te vinden met het CREM model waar het bij goed assetmanagement (figuur 3 maar ook het benchmarken van de prestatie van het portfolio (figuur 2) van belang is dat informatie en kennis goed wordt geregistreerd en gemanaged door bijvoorbeeld gebruik te maken van technologie.

Management van medewerkers

Hier gaat het volgens Dorr en Zuidema (2004) om het actief betrekken van medewerkers bij het bepalen van doelstellingen en prestatie-indicatoren. Verder geven zij aan dat het ook gaat over loopbaan- en ontwikkelingsbeleid en waardering en erkenning. Stoker en Kolk (2003) beschrijven het op peil houden en ontwikkelen van de benodigde vaardigheden en het investeren in medewerkers. Dit onderdeel is van belang om op te nemen in de interviewvragen omdat onder andere het onderzoek van Towers Perrin (2000) (zie paragraaf 3.5) het belang van HR-management bij het slagen van een fusie beschrijft. Ook Weggeman (1992) beschrijft dat het bij professionaliteit draait om zorgvuldige werving en selectie van medewerkers.

Strategie en beleid

Bij dit aandachtsgebied gaat het onder om de vraag; is het duidelijk wat de organisatie wil bereiken en wat de drijfveren zijn? Bij strategie gaat het om strategie op verschillende niveaus. De ondernemingsstrategie, op het niveau van de raad van bestuur, gaat over andere vragen en een ander abstractieniveau dan de strategie op afdelingsniveau. Het is hierbij wel van belang dat deze uitgangspunten op de verschillende niveaus op elkaar aansluiten (Stoker & Kolk, 2003). Bij het onderdeel strategie is het interessant om buiten het INK-model breder te kijken naar wat de literatuur hier over zegt in relatie tot professionaliteit. Bonn (2001) geeft in haar artikel aan dat het gebrek aan strategisch denken door senior management één van de grootste tekortkomingen is in organisaties. In dit artikel gaat het om strategie op twee verschillende niveaus. Het eerste niveau is het individuele niveau waar het gaat om creativiteit, toekomstvisie en op een holistische wijze begrip van de organisatie en haar omgeving door de manager/bestuurder. Het tweede niveau gaat over het organisatieniveau waarin het volgens Bonn (2001) gaat om het voeren van een constante dialoog over strategie door het directie-/managementteam. Daarnaast gaat het over de wijze waarop gebruik wordt gemaakt van de vindingrijkheid en creativiteit van iedere medewerker om de strategie te bepalen. De conclusie kan worden getrokken dat professionaliteit van een organisatie ook kan worden afgemeten aan de mate waarin strategie is verankerd in de top van de organisatie, zowel op individueel als op breder organisatieniveau. Dit sluit goed aan op het CREM-model omdat hierin één van de belangrijkste aandachtspunten is dat de vastgoedstrategie ondersteunend moet zijn aan de ondernemingsstrategie. In de interviews moeten deze verschillende onderdelen daarom aan bod komen.

Leiderschap

Volgens Dorr en Zuidema (2004) gaat het bij het evalueren van het onderdeel leiderschap over het weten hoe het team waar leiding aan wordt gegeven denkt over de leider, over de leiderschapsstijl en over het uitdragen van een visie door de leider. Stoker en Kolk (2003) schrijven bij dit onderdeel dat het gaat om richting aangeven (relatie met het onderdeel strategie en beleid), mensen op één lijn brengen en motiveren en inspireren. Aangenomen kan worden dat leiderschap een belangrijke rol speelt in het ontwikkelen van professionaliteit binnen een organisatie. De leider(s) moet(en) immers initiatief nemen om bijvoorbeeld een ontwikkeling te maken in de niveaus binnen het CREM-model (figuur 2) om mensen te stimuleren tot het blijven ontwikkelen van competenties (Van Dijken et al., 2021). Om deze reden moet dit onderdeel aan bod komen in de interviews.

Feedback en continue verbetering

Tot slot kan worden gesteld dat het INK-model een evaluatiemodel is dat er op gericht is om door continue zelfevaluatie en verbeteringen de prestaties te verbeteren. Dit sluit aan bij eerder beschreven literatuur rond het onderwerp professionaliteit. In paragraaf 4.1 wordt namelijk beschreven dat professionaliteit onder andere draait om het commitment om levenslang te ontwikkelen (Garman et al., 2006). Daarnaast draait het volgens Weggeman (1992) bij professionaliteit onder andere om

systematische zelfkritiek. In de interviews moet daarom worden gekeken in hoeverre deze onderdelen (feedback en continue verbetering) zijn ontwikkeld en of dit door de fusie is verbeterd of toegenomen is.

4.4 Conclusie

Het INK-model is in combinatie met de eerder beschreven fusiemotieven en succesfactoren een goed raamwerk om de interviewvragen op te baseren. Voor het INK-model geldt met name dat de onderdelen op organisatiegebied interessant zijn om de professionaliteit van de vastgoedafdeling aan af te meten. De onderdelen op de resultaatgebieden zijn minder bruikbaar omdat een vastgoedafdeling in de praktijk niet echt klanten heeft en het bijvoorbeeld lastig is om te bepalen wat de invloed van de vastgoedafdeling is op het financiële resultaat.

Verder kan worden gekeken naar het CREM-model voor het bepalen van de professionaliteit van de organisatie. In figuur 2 zijn verschillende activiteiten afgebeeld die een toename van activiteiten beschrijft waar ook een toename aan de bijdrage van de organisatie behoort. Door in de interviews te achterhalen welke activiteiten de vastgoedafdeling voor en na de fusie uitvoert kan iets gezegd worden over de professionaliteit. In het volgende hoofdstuk staat beschreven hoe de onderdelen uit dit hoofdstuk zijn vertaald in de onderzoeksvragen.

5 Het onderzoek

Het hoofddoel van dit onderzoek is het beantwoorden van de vraag of een fusie of overname binnen de langdurige zorg effect heeft op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie. Om dit te onderzoeken wordt eerst bekeken welke fusies er hebben plaatsgevonden en welke van deze fusies relevant zijn voor dit onderzoek. Vervolgens wordt er een casestudie met interviews uitgevoerd na een selectie van de concentraties. Na de selectie van de instellingen wordt in dit hoofdstuk besproken hoe het onderzoek is uitgevoerd.

5.1 Selectie van de instellingen en respondenten

Voor de selectie van de te onderzoeken concentraties zijn de gepubliceerde concentratiebesluiten op de website van de NZA bestudeerd. Er is geselecteerd op de deelsector langdurige zorg om een goede vergelijking te kunnen maken met de eigen organisatie. De fusie mag niet te recent zijn omdat de effecten van de fusie dan mogelijk nog niet merkbaar zijn. Aan de andere kant mag de concentratie ook niet te ver in het verleden liggen omdat het effect of de kennis over de effecten door de tijd dan 'weggeëbd' zouden kunnen zijn. Er is daarom gekozen om een analyse te maken over alle concentraties over 4 jaar in de periode 2018 t/m 2021. Uiteraard moet vervolgens nog worden getoetst of de fusie of overname daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Een concentratiebesluit is immers een startpunt van een fusie. In theorie kan na een concentratiebesluit de fusie alsnog worden teruggedraaid. Het toetsen van de doorgang van de fusie kan worden gedaan door de websites van beide organisaties te bezoeken en door onder andere te kijken naar de nieuwsberichten op deze sites. Ook kan gekeken worden naar de jaarverslagen die zorginstellingen verplicht zijn om te publiceren, als een fusie daadwerkelijk heeft plaatsgevonden moet er ook een gezamenlijk jaarverslag gepubliceerd zijn. Om de relevantie van de te onderzoeken casus te garanderen en om de bevindingen te kunnen gebruiken voor de fusie tussen Amerpoort en Sherpa zijn de volgende criteria gehanteerd:

Intramuraal versus extramuraal

Een extramurale organisatie is een organisatie die zich richt op cliënten die thuis wonen en daar zorg verleend krijgen. Een voorbeeld hiervan is een thuiszorgorganisatie in de ouderenzorg. Omdat dit type organisaties vaak enkel vastgoed heeft om bijvoorbeeld administratieve zaken uit te voeren (denk aan kantoorvastgoed) hebben dit soort organisaties vaak geen omvangrijke vastgoedorganisatie. Bij een intramurale organisatie wonen cliënten in het vastgoed van de instellingen dat vervolgens door de vastgoedafdeling beheerd of gemanaged wordt.

- Criterium 1: Het moet een instelling zijn die met name intramurale zorg levert. Bij een extramurale organisatie speelt het eigen vastgoed of de vastgoedafdeling immers geen of een veel minder belangrijke rol.

Omvang van de organisatie

De organisatie moet een bepaalde omvang hebben om ervan uit te kunnen gaan dat er sprake is van een vastgoedorganisatie en vastgoedportefeuille. Een kleine organisatie met enkele locaties kan het management van het vastgoed immers waarschijnlijk af met een enkele medewerker. Bij dit type organisatie kan dan ook niet echt worden gesproken over een afdeling. Om deze reden zijn de criteria met betrekking tot de omvang van de organisatie als volgt vastgesteld:

- Criterium 2: De organisaties moeten beiden minimaal 300 medewerkers hebben of aan minimaal 300 cliënten zorg verlenen.
- Criterium 3: De organisaties moeten beiden minimaal 10 locaties hebben.

5.2 Fusies binnen de langdurige zorg van 2018 t/m 2021

Zoals eerder beschreven zijn alle goedgekeurde concentratiebesluiten die in de bepaalde periode gepubliceerd zijn geanalyseerd. De organisaties die goedkeuring voor de concentratie aanvragen moeten een aanvraagformulier invullen waarop de concentratietoets door de NZA wordt uitgevoerd. Op dit formulier moet onder andere worden ingevuld hoeveel personeelsleden een organisatie heeft of aan hoeveel cliënten er zorg wordt verleend. Ook moet worden ingevuld hoeveel locaties beide organisaties hebben. Hiermee kan de analyse worden gemaakt of de concentratie voldoet aan de criteria die zijn beschreven in paragraaf 5.1. In bijlage 1 is het volledige overzicht van alle concentratiebesluiten te vinden. Van al deze concentraties zijn de concentratiebesluiten doorgenomen om te onderzoeken welke concentraties voldoen aan de criteria. In de tabel hieronder staan de organisaties die voldoen en binnen de gestelde periode vallen:

Organisatie 1			Organisatie 2			Datum
naam	# mw/cl	# locaties	naam	# mw/cl	# locaties	concentratie
Dagelijks leven	>300	35	Orpea SA	>300	>10	29-5-2018
's Heeren Loo	14.144 mw	>10	Arduin	1100 cl	>10	11-4-2019
De Noorderbrug	538 FTE	12	's Heeren Loo	14.144 mw	>10	3-7-2020
Leekerweidegroep	671 FTE	40	Wilgaerden	785 FTE	17	27-10-2021

Tabel 3; vereenvoudigde samenvatting van de concentraties die voldoen aan de criteria

Tabel 3 is een vereenvoudigde weergave van de concentraties die voldoen aan de gestelde criteria. De meer uitgebreide beschrijving is te vinden in hoofdstuk 6 en bijlage 1. In enkele gevallen was er formeel ook nog een 3^e of 4^e partij betrokken bij de concentratie maar die zijn vanwege de irrelevantie voor dit onderzoek weggelaten. Een voorbeeld hiervan is dat bij de concentratie tussen 's Heeren Loo en Arduin als organisatie 3 ook de steunstichting Arduin betrokken was. Verder was bij de concentratie tussen Dagelijks Leven en Orpea als organisatie 3 nog een holding B.V. betrokken. Voor dit onderzoek zijn deze partijen niet interessant omdat zich binnen deze organisaties geen vastgoedorganisatie bevindt of bevond. Via het algemene mailadres is vervolgens contact gezocht met de fusieorganisaties, wat heeft geleid tot een interviewafspraak met de voor dit onderwerp meest aangewezen persoon binnen de huidige organisatie.

5.3 Interviewopzet

Voorafgaande aan de interviews was niet bekend wat de antwoordopties op de vragen zouden kunnen zijn. Met deze reden is keuze voor een gestructureerd interview geen optie (Baarda, 2020). Daarentegen is het voor dit onderzoek wel van belang dat alle thema's uit het INK- en CREM-model aan bod komen in de interviews, en dat de antwoorden uit de verschillende interviews met elkaar vergeleken kunnen worden. Om deze reden is gekozen voor semigestructureerde interviews (Baarda, 2020). De interviews hebben via Microsoft-teams plaatsgevonden en zijn vervolgens getranscribeerd. De vragen zijn vooraf gedeeld met de geïnterviewden. Daarna is met behulp van de softwaretool Atlas.ti een codeschema gemaakt op basis van de onderwerpen en heeft er vervolgens een analyse plaatsgevonden. Dit wordt verder beschreven in hoofdstuk 6.

In tabel 4 is het overzicht te vinden van de respondenten waar het interview mee heeft plaatsgevonden. Zoals in deze tabel in combinatie met tabel 3 te zien is, is het gelukt om bij alle 4 de organisaties die binnen de criteria vallen een interview af te nemen.

Fusie/overnameorganisatie	Functie
Dagelijks Leven	Directeur Vastgoed
's Heeren Loo/Arduin	Directeur Vastgoed
De Noorderbrug/'s Heeren Loo	Opdrachtgever Vastgoedbeheer
Leekerweidegroep/ Wilgaerden	Vastgoedmanager

Tabel 4; Overzicht van de respondenten

In bijlage 2 is de lijst met interviewvragen te vinden die voorafgaand aan het interview met de respondent gedeeld zijn. Deze vragen zijn gebaseerd op de thema's uit tabel 5 die zijn gebaseerd op het INK- en CREM-model wat in hoofdstuk 4 is omschreven. De onderwerpen in deze tabel zijn een vertaling van de theorie zoals in hoofdstuk 4 is beschreven. De verschillende citaten uit de interviews zijn via codering in Atlas.ti gekoppeld aan de thema's in tabel 5.

nr.	Onderdeel	Onderwerp
1.	Inleiding	De rol in de organisatie, de functie en de rol tijdens en na de concentratie.
2.	Inleiding	De concentratie doelstellingen en de relatie van deze doelstellingen met het vastgoed.
3.	Inleiding	De verschillen en overeenkomsten tussen beide organisaties.
4.	INK: beleid en strategie	De vastgoedstrategie.
5.	INK: beleid en strategie	De relatie tussen de vastgoedstrategie en de ondernemingsstrategie
6.	INK: beleid en strategie	De professionaliteit van de strategie.
7.	INK: management van medewerkers.	De vastgoedorganisatie (o.a. taken en rollen).
8.	INK: management van medewerkers.	Kennis en opleidingsniveau en beoordelingscyclus.
9.	INK: management van middelen.	Registratie en rapportage van vastgoedinformatie.
10.	INK: management van middelen.	Management en rapportage projectinformatie.
11.	INK: management van processen.	Registratie en werken volgens vaste processen.
12.	INK: management van processen.	Processen rond besluitvorming.
13.	INK: leiderschap	Leiderschapsstijl.
14.	INK: feedback	Het organiseren van feedback.
15.	INK: continue verbetering	De PDCA-cyclus, zelfevaluatie en continue verbetering.
16.	Samenvattend	Invloed van de concentratie op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie.
17.	Afsluiting	Leerpunten uit het fusietraject.
18.	Afsluiting	Aanvullende interviews
19.	Afsluiting	Aanvullingen

Tabel 5: Overzicht interviewthema's

6 Resultaten interviews

Met behulp van Atlas.ti zijn de relevante quotes uit de interviews gekoppeld aan de onderdelen uit tabel 5. In bijlage 3 is het volledige overzicht van deze quotes te vinden. Deze bijlage is in verband met vertrouwelijkheid en privacy op aanvraag in te zien. Dit hoofdstuk start met een verticale beschrijving van de 4 casusorganisaties aan de hand van de uitgevoerde interviews. De volgorde van de beschrijving is chronologisch op basis van de datum waarop de concentratie heeft plaatsgevonden. Verticaal betekent in dit geval dat er per organisatie wordt bekeken wat de uitkomsten van de interviews zijn. Er wordt ingegaan op de, indien aanwezig, belangrijkste effecten van de concentratie en per interviewthema wordt beschreven wat de invloed van de concentratie is geweest op de vastgoedorganisatie. Vervolgens wordt er in de vijfde paragraaf, door 'horizontaal' naar de interviewuitkomsten te kijken, bekeken in hoeverre er overeenkomsten tussen de organisaties op een bepaald thema te zien zijn en hoe dit verklaard zou kunnen worden. Voor zowel de verticale als de horizontale benadering worden enkel de meest relevante thema's beschreven. Tot slot wordt gekeken in hoeverre de interviewuitkomsten aansluiten op de bevindingen uit het literatuuronderzoek, hier gaat het met name over de motieven en de succesfactoren.

6.1 Dagelijks Leven/Orpea

In het aanvraagdocument van 21 maart 2018 die gepubliceerd is op de website van de NZA (zie bijlage 1) zijn verschillende uitgangspunten van de concentratie beschreven. Zo wordt aangegeven dat Orpea, wat een Franse beursgenoteerde onderneming is, slechts als aandeelhouder zal gaan functioneren na de overname. Binnen Dagelijks Leven zal onder andere het huidige management zelfstandig en onafhankelijk blijven functioneren en ook het beleid en de strategie blijven ongewijzigd. Qua doelstelling wordt beschreven dat het met name gaat om het toetreden tot de Nederlandse zorgmarkt. Orpea was destijds al actief in verschillende Europese landen maar tot aan deze overname nog niet in Nederland. De naam van Orpea is sinds begin 2024 veranderd in Emeis (website Emeis). Ook in de media is aandacht besteed aan deze overname. Hierin wordt onder andere beschreven dat het opvallend is dat een grote beursgenoteerde partij een kleine organisatie met een jaaromzet van slechts €4,4 mln. (2016) overneemt. Wel wordt er ook aangegeven dat er veel groeipotentieel is gezien onder andere door de vergrijzingsgolf (Van Ark, 2020). Als gekeken wordt naar de meest recente jaarrekeningen dan lijkt de groeipotentie ook daadwerkelijk waargemaakt te zijn. In 2021 lag de omzet op €130 mln. en in 2022 op €157 mln. (jaarrekening Dagelijks Leven 2022).

De geïnterviewde heeft de functie directeur vastgoed en is op het moment van het interview twee jaar in dienst bij Dagelijks Leven. Dit betekent dat hij niet de periode voor de overname heeft meegemaakt maar wel een deel van de transitiefase na de concentratie. In het interview wordt, in lijn met de tekst uit het concentratiebesluit, aangegeven dat de strategie niet is veranderd door de overname. Het doel is om met 7 tot 10 locaties per jaar te groeien. De ontwikkeling en bouw van de locaties wordt door Dagelijks Leven zelf gedaan om het vastgoed vervolgens na oplevering te verkopen aan een institutionele belegger. Hiermee komen dan vervolgens de financiële middelen beschikbaar om weer een volgende locatie te ontwikkelen. Met deze aanpak is de vastgoedorganisatie met name gericht op het ontwikkelen van het vastgoed en ligt het assetmanagement en/of beheer meer bij de eigenaar/belegger. Verder wordt er in de strategie erg sterk ingezet op standaardisatie van zowel het fysieke vastgoed als de vastgoedprocessen. In principe is elke locatie van Dagelijks Leven hetzelfde tot aan het inventaris aan toe. Het is niet bekend of dit ook de strategie van de overige Orpea onderdelen in andere landen is. Ondanks het feit dat de (vastgoed)organisatie min of meer gelijk en zelfstandig is

gebleven geeft de geïnterviewde wel aan dat de overname de vastgoedorganisatie professioneler heeft gemaakt. Dat komt met name door het feit dat de aandeelhouder een erg grote organisatie is met heel veel kennis en expertise en specifieke vastgoedkennis op bijvoorbeeld juridisch vlak. De toename in professionaliteit zit dan met name in het delen of gebruiken van kennis. Dit betekent concreet dat er eens in de zoveel tijd gezamenlijke bijeenkomsten met alle vastgoedmedewerkers uit de verschillende landen worden georganiseerd om kennis te delen. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van juridisch advies van juristen die werkzaam zijn op het hoofdkantoor in Parijs. Het leerpunt van de fusie ligt met name op het vlak van de cultuurverschillen tussen Frankrijk en Nederland. Volgens de geïnterviewde zijn er nog wel eens discussies over zaken vanwege het feit dat de Nederlandse zorgmarkt bepaalde specifieke wetten en regels heeft die in Frankrijk niet gelden waar de Franse aandeelhouder niet voldoende kennis van heeft. Deze 'problemen' veroorzaakt door cultuurverschillen zijn in lijn met het eerder beschreven onderzoek van Weber, Shenkar en Raveh (1996) in Calipha et al. (2010).

6.2 's Heeren Loo/Arduin

In het concentratiebesluit van februari 2019 wordt beschreven dat stichting Arduin in financieel zwaar weer verkeert. Zoals eerder aangegeven zijn in bijlage 1 de documenten die bij dit concentratiebesluit horen terug te vinden. Verder is in het besluit ook te lezen dat er destijds grote problemen waren met de kwaliteit van zorg, huisvesting, personeel en financiën. In de regionale pers is onder andere te lezen dat de minister van volksgezondheid stichting Arduin financieel heeft moeten steunen om de zorg te garanderen (Omroep Zeeland, 2019). In dit artikel en de bijbehorende video's wordt ook gesproken over de op handen zijnde overname door 's Heeren Loo.

In het voor dit onderzoek uitgevoerde interview wordt ook aangegeven dat Arduin technisch failliet was en dat één van de doelstellingen van de concentratie het redden van de gehandicaptenzorg in Zeeland was. Een belangrijk onderdeel van deze 'reddingsactie' was het transformeren van de vastgoedportefeuille. De kleinschaligheid van de zorglocaties bleek niet meer vol te houden omdat dit qua inzet van personeel veel inefficiënter is dan het clusteren van meer woningen op één locatie. In het interview wordt hierbij ook aangegeven dat het ontwikkelen van het vastgoed volgens het principe van conceptmatig en gestandaardiseerd bouwen hierin cruciaal is. De voor dit onderzoek geïnterviewde medewerker is de huidige directeur vastgoed bij 's Heeren Loo. Hij is zo'n 7,5 jaar werkzaam in deze functie en heeft de gehele aanloop en daadwerkelijke overname meegemaakt. Qua vastgoedstrategie kan aan de hand van het interview vastgesteld worden dat de concentratie grote invloed heeft gehad. Ook heeft de concentratie grote wijzigingen teweeggebracht aan de Arduin kant van de vastgoedorganisatie. In feite is de vastgoedstrategie die geïmplementeerd is bij Arduin gebaseerd op de principes van 's Heeren Loo. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan de principes van schaalgrootte en clustering, standaardisatie en het ontwikkelen van nieuwbouw aan de hand van een beperkt aantal concepten. Verder wordt aangegeven dat het vastgoed wordt gezien als een middel dat nodig is om goede zorg te verlenen. Dit sluit aan bij de CREM-principes die in paragraaf 2.3 worden beschreven. Qua vastgoedorganisatie zijn twee van de medewerkers die voor de fusie bij Arduin werkte er blijven werken. Deze twee medewerkers zijn geïncorporeerd binnen de 's Heeren Loo organisatie en ook is het functiehuis en de vastgoedorganisatiestructuur van 's Heeren Loo geïmplementeerd. Dit geldt ook voor de wijze van registratie en rapportage. De geïnterviewde geeft aan dat door de concentratie de vastgoedorganisatie en de vastgoedafdeling aan de Arduin kant sterk geprofessionaliseerd is. Bij Arduin was de afdeling relatief klein en waren verschillende taken verenigd in slechts enkele personen waardoor er van specialisatie minder sprake was. Door de concentratie is de vastgoedafdeling opgenomen in de reeds bestaande grote organisatie waar al een professionele

manier van werken met specialisatie op taken bestond. Qua leerpunten uit de overname wordt aangegeven dat het ontzettend belangrijk is om een goed plan te maken en een team samen te stellen die ook echt vrij wordt gemaakt om met de fusie aan de gang te gaan. Ook wordt aangegeven dat de integratie van de verschillende (software) systemen niet onderschat moet worden en complex kan zijn.

6.3 De Noorderbrug/'s Heeren Loo

In het aanvraagformulier van 5 maart 2020 die bij het concentratiebesluit van de NZA hoort (zie bijlage 1) wordt aangegeven dat de Noorderbrug een aantal jaar in zwaar weer heeft verkeerd. Een herstelplan en het uitstel van enkele benodigde investeringen leidt in eerste instantie tot een beter bedrijfsresultaat en een sterkere liquiditeitspositie. Er wordt echter in het stuk ook aangegeven dat de Noorderbrug onvoldoende financiële middelen en veranderkracht heeft om de benodigde veranderingen door te voeren. De conclusie die in dit stuk wordt getrokken is dan ook dat een overname door een andere partij noodzakelijk is om de kwaliteit van zorg op de langere termijn op niveau te houden. 's Heeren Loo is één van de partijen die is benaderd voor een dergelijke overname. In de regionale media zijn de berichten over de slechte financiële situatie ook terug te lezen. In een bericht van RTV Noord van 25 april 2019 staat beschreven dat de Noorderbrug onvoldoende reserves heeft om het hoofd boven water te houden en dat er in 2018 een miljoenen tekort dreigde (RTV Noord, 2019). Als naar het jaarverslag van 2018 wordt gekeken dan lijkt dit te kloppen. Op een omzet (bedrijfsopbrengsten) van ruim €49 mln. wordt er -€1.6 mln. aan resultaat geboekt. Verder is er (slechts) €2.7 mln. aan liquide middelen beschikbaar en is er €17.2 mln. aan kortlopende (<1 jaar) schulden. Dit aandeel aan kortlopende schulden is in een jaar tijd bijna verdubbeld (€9.2 mln. in 2017) (Jaarrekening Stichting de Noorderbrug 2018). De stijging van de kortlopende schulden lijkt noodzakelijk te zijn om op korte termijn aan de verplichtingen te voldoen maar er mag worden aangenomen dat dit niet een situatie is die lang volgehouden kan worden.

Als gekeken wordt naar de uitkomsten van het interview dan wordt het verbeteren van de financiële positie als doelstelling minder nadrukkelijk benoemd. Er wordt hierin met name aangegeven dat één van de doelstellingen vanuit 's Heeren Loo was om regionaal en qua doelgroep uit te breiden in een 'markt' waar 's Heeren Loo destijds nog geen aandeel in had. Qua vastgoedstrategie geeft de geïnterviewde aan dat er een sterke mate van professionalisering heeft plaatsgevonden. Dit is onder andere terug te zien in het feit dat er meer en sneller duidelijke keuzes worden gemaakt. Op het vlak van management van mensen lijkt er door de concentratie een meer professioneel HR-beleid gevoerd te worden. Dit is onder andere terug te zien in de methode bij het beoordelen van mensen en de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Qua vastgoedssystemen (management van middelen) lijkt het bij de Noorderbrug (net als bij Arduin) dat de werkwijze van 's Heeren Loo wordt geïmplementeerd. Ook wordt aangegeven dat er meer structuur is gekomen in de vastgoedwerkprocessen. Volgens de geïnterviewde heeft de concentratie zeker effect gehad op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie. Ten eerste wordt er meer zakelijk gekeken naar vraagstukken en ten tweede maakt de omvang van de organisatie het mogelijk om meer specialistische functies te hebben. Als voorbeeld wordt de functie van tekeningbeheer genoemd. De leerpunten uit het fusietraject zitten voor de geïnterviewde met name in het op de juiste momenten communiceren. Verder was het bij deze concentratie zo dat het een deel van het team dat zich bezig had gehouden met de fusie met Arduin ook in deze concentratie werden ingezet. Hierin kon dus worden geprofiteerd van de recente kennis en ervaring van bepaalde medewerkers op dit vlak.

6.4 Leekerweidegroep/ Wilgaerden

In het concentratiebesluit van augustus 2021 (zie bijlage 1) wordt als één van de doelstellingen het vormgeven van een gezamenlijke vastgoedstrategie beschreven. Verder zou de fusie de kwaliteit van de zorg moeten verbeteren omdat er een bundeling van expertise plaatsvindt. Ten slotte wordt er in de stukken gesproken over het creëren van meer slagkracht in de regio. Wat dit concreet inhoudt staat niet omschreven. De Leekerweidegroep was voorheen actief in de gehandicaptenzorg en Wilgaerden was met name actief in de ouderenzorg. De Leekerweidegroep had in 2019 een omzet van €60 mln. (Jaarrekening Leekerweide groep 2019). Stichting Wilgaerden had in datzelfde jaar een omzet van €58 mln. (Jaarrekening stichting ouderenzorg Wilgaerden 2019). De gefuseerde organisatie (WilgaerdenLeekerweidegroep) heeft in 2023 een omzet van bijna €150 mln. (Jaarstukken WilgaerdenLeekerweideGroep 2023). Verder valt het in het jaarverslag op 2021 op dat er wisselingen zijn in het bestuur en de raad van toezicht onderzoek heeft laten doen naar het bestuursmodel. Ook is er te lezen dat er risico's zijn op het gebied van financiën (Jaarverslag WilgaerdenLeekerweideGroep 2021)

De geïnterviewde werkt al 25 jaar bij de Leekerweidegroep en heeft de periode voor, tijdens en na de fusie meegemaakt. In zijn huidige rol is hij vastgoedmanager en verantwoordelijk voor het uitvoeren van het strategisch vastgoedplan wat nog vastgesteld moet worden door het bestuur. In het interview wordt aangegeven dat de fusie onder ander ging om het vergroten van de organisatie. Of de fusie de vastgoedstrategie heeft veranderd is nog niet te zeggen omdat men zich nog in de planvormingsfase bevindt. De taken en de rollen binnen de vastgoedafdeling zijn door de fusie nagenoeg ongewijzigd gebleven. Ook qua beleid is er niet veel veranderd al lijkt het dat de cultuur wat meer zakelijk is geworden. Verder geeft de geïnterviewde aan dat er qua vastgoed met name verschil zal gaan zitten in nieuwe ontwikkelprojecten. Deze zullen namelijk qua omvang groter zijn en er zullen verschillende doelgroepen (zowel ouderen als mensen met een handicap) samen in één gebouw komen te wonen. Op de vraag of de vastgoedorganisatie professioneler is geworden door de fusie geeft de geïnterviewde wel aan dat dit zo is. Dit zit met name in het feit dat er meer beleid is, meer zaken zijn vastgesteld en dat er meer kaders zijn. Ook wordt er aangegeven dat er een professionaliteitsslag is gemaakt in het samenvoegen van contracten met leveranciers. Qua leerpunten uit de fusie wordt aangegeven dat het bij het samenvoegen van teams erg belangrijk is om ook echt fysiek een werkplek met elkaar te delen. Doordat er meer laagdrempelig gecommuniceerd kan worden zal er ook eerder worden samengewerkt en van elkaar worden geleerd.

6.5 De overeenkomsten per thema (horizontale benadering)

De 4 respondenten hebben in de huidige situatie verschillende rollen in de organisatie. Twee maken deel uit van de directie (Dagelijks Leven en SHL Zeeland/Arduin), de andere twee respondenten lijken meer op tactisch/operationeel niveau te acteren. 3 respondenten hebben het gehele concentratietraject meegemaakt, enkel de respondent bij Dagelijks Leven is korter in dienst (2 jaar) en heeft daardoor niet het gehele traject meegemaakt. De respondent bij SHL Zeeland heeft op directieniveau een leidende rol gespeeld. De respondenten bij SHL de Noorderbrug en WL Groep hebben meer op tactisch en operationeel gebied een rol gehad. Zowel het niveau binnen de organisatie waar gewerkt wordt als de periode dat de respondent werkzaam is bij de organisatie kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van de antwoorden.

Concentratiedoelstellingen

Qua doelstellingen zijn er verschillen waar te nemen tussen de 4 concentraties. Bij Dagelijks Leven was de doelstelling groei en het uitbreiden van het marktaandeel. Orpea (wat inmiddels van naam is veranderd naar EMEIS) wilde, als grote beursgenoteerde organisatie marktaandeel in Nederland om te groeien. Bij 's Heeren Loo Zeeland had de concentratie tot doel om de failliete organisatie in Zeeland te redden. Bij SHL de Noorderbrug lijkt de situatie en daarmee de doelstelling vergelijkbaar met die van Arduin, namelijk de slechte financiële situatie verbeteren. Bij de WL-groep lijken met name de doelstellingen te liggen op synergievoordelen en de schaalgrootte. Als wordt gekeken naar de relatie van de doelstellingen met het vastgoed dan lijkt dit met name een grote rol te spelen bij SHL Zeeland, daar was een vastgoedtransformatie noodzakelijk om de organisatie te redden.

Beleid en Strategie

Bij Dagelijks Leven en bij 's Heeren Loo Zeeland ligt de strategie en de nadruk erg op standaardisatie. Vaste huisvestingsconcepten bij 's Heeren Loo en steeds hetzelfde identieke gebouw maken bij Dagelijks Leven. Bij de WL-groep is de vastgoedstrategie nog niet helder omdat dit nog moet worden uitgewerkt. De respondent bij SHL de Noorderbrug is in zijn werkzaamheden minder betrokken bij de strategie maar geeft wel aan dat verduurzaming een belangrijk onderdeel van de strategie is. Alle 4 de respondenten geven aan dat er een relatie is tussen de vastgoed- en de ondernemingsstrategie. Bij Dagelijks Leven is dit met name de zorg (door het vastgoed) betaalbaar houden door onder andere standaardisatie. Bij SHL Zeeland fungeert het vastgoed vanuit de CREM-gedachte als middel om de zorg goed te bedienen. Bij SHL de Noorderbrug is deze relatie iets minder concreet maar wordt wel aangegeven dat de relatie er is. Bij de WL-groep wordt er zoals eerder beschreven nog gewerkt aan de strategie maar is de vastgoedstrategie wel volgend op de zorg- en woonvisie. Als tenslotte wordt gekeken naar het effect van de concentratie op de strategie dan geeft enkel de respondent van Dagelijks Leven aan dat de concentratie geen effect heeft gehad op strategie en/of de professionaliteit van de strategie. Bij SHL Zeeland is de al bestaande 's Heeren Loo strategie geïmplementeerd.

Management van medewerkers

Bij Arduin en de Noorderbrug is de al bestaande 's Heeren Loo organisatiestructuur geïmplementeerd omdat beide organisaties min of meer opgenomen zijn in de grote 's Heeren Loo organisatie. Bij de WL-groep lijkt het dat de stap naar het samengaan van de twee vastgoedorganisaties voor een deel nog genomen moeten worden. Bij Dagelijks Leven is er qua vastgoedafdeling, structuur of functiehuis niet veel veranderd door de concentratie. Ondanks de groei van de vastgoedportefeuille hoeft de organisatie niet sterk te groeien omdat het eigendom en het beheer (voor een groot deel) uit handen wordt gegeven aan de verhuurder nadat de vastgoedontwikkeling afgerond is. Alle 4 de organisaties kiezen er voor een groot deel van het ontwikkelen van het vastgoed zelf te doen en dit niet te outsourcen.

Management van middelen en processen

Bij het onderdeel management van middelen blijkt uit de interviews dat het in dit geval met name gaat over de wijze van rapporteren en registeren en het gebruik van speciale software hiervoor. Bij Arduin en Noorderbrug is weer te zien dat de werkwijze van 's Heeren Loo is overgenomen en dat die over het algemeen wordt gezien als een toename in professionaliteit. Bij Dagelijks Leven zitten er kleine verschillen op dit vlak in met de name de wijze waarop gerapporteerd moet worden naar de 'nieuwe' Franse eigenaar. Dit heeft met name te maken met het feit dat Orpea/Emeis beursgenoteerd is en hierdoor aan bepaalde rapportage-voorwaarden voldaan moet worden. Bij het onderdeel processen is

eenzelfde effect te zien als bij de middelen; Arduin en Noorderburg implementeren de processen van 's Heeren Loo, bij Dagelijks Leven zijn de verschillen miniem en bij de WL-groep moet hier nog een slag in worden gemaakt.

Leiderschap, feedback en continue verbetering

Uit de interviews blijken er op deze thema's minder duidelijke effecten te zijn. Op het thema leiderschap is in de interviews met name gesproken over de functie van de respondent waar niet veel aan veranderd is door de concentratie. Ook is de rol van de bestuurders behandeld maar hier zijn (op de WL-groep na) weinig wijzigingen in geweest. Qua feedback is het interessant om te zien dat de respondent van Dagelijks Leven aangeeft dat er wel een cultuurverschil is waar na de concentratie rekening moet worden gehouden. Doordat Fransen meer hiërarchisch gewend zijn te werken is de wijze waarop feedback gegeven wordt met name top-down en niet andersom. Dit wordt als verandering aangegeven die is veroorzaakt door de fusie.

Is de vastgoedorganisatie professioneler geworden door de fusie?

Alle 4 de respondenten geven aan dat de vastgoedorganisatie professioneler is geworden door de concentratie. Hierbij wordt aangegeven dat het met name gaat om kennisdeling, specialisatie en strategie. Bij Arduin en Noorderbrug speelde de al bestaande grote en professionele vastgoedorganisatie van 's Heeren Loo een belangrijke rol.

Leerpunten

Qua leerpunten lopen de antwoorden van de respondenten uiteen. Bij Dagelijks Leven wordt aangegeven dat er misschien meer aandacht had moeten zijn voor de cultuurverschillen. Bij Arduin wordt aangegeven dat heel veel zaken heel goed zijn gegaan en dat het heel belangrijk is om een goed plan te maken en een dedicated team samen te stellen, die ook echt de tijd hebben om goed aan de concentratie te werken. Ook wordt aangegeven dat het belangrijk is om te beseffen aan de voorkant dat er een periode komt waarin dingen gewoon niet goed lopen. Verder wordt het belang van de aandacht voor de verschillende systemen aangegeven. Bij de WL-groep wordt aangegeven dat het voor het samenvoegen van twee afdelingen cruciaal is om fysiek met elkaar samen te werken. Bij de Noorderbrug zijn de leerpunten met name te vinden op het vlak van communicatie.

6.6 Koppeling met de resultaten van het literatuuronderzoek

In paragraaf 3.4 zijn de effecten en de motieven van fusies en/of overnames besproken. Hier werden als fusiemotieven onder andere het uitbreiden van het dienstenaanbod, marktgroei en het behalen van synergievoordelen genoemd. Het motief marktgroei komt duidelijk naar voren in de casus van Dagelijks Leven. De synergievoordelen en deels ook het uitbreiden van het dienstenaanbod lijkt bij de concentratie van de WL-groep een belangrijke rol te spelen. De nieuwe organisatie biedt immers diensten aan in twee sectoren (zowel de ouderen- als de gehandicaptenzorgsector) wat voor de fusie niet zo was.

In paragraaf 3.5 gaat het bij de succesfactoren in eerst instantie over de motieven voor de aanleiding van de fusie en dat een belangrijks voorspeller van succes de vraag is of de motieven strategisch van aard zijn (kristallen bol) en niet min of meer bij toeval zijn ontstaan (golfcourse). De kristallen bol benadering lijkt met name bij Dagelijks Leven het geval te zijn omdat het lijkt alsof er een groeistrategie achter het fusiemotief zat en hier een overnamepartner gevonden is die die groei waar kan maken. Dit wordt echter niet helemaal expliciet duidelijk uit het interview. Verder wordt als succesfactor het verschil tussen organisaties benoemd. Uit de interviews blijkt dat de verschillen tussen de organisatie als wordt gekeken naar de te leveren diensten en doelgroepen klein zijn. Het grootste verschil dat

opvalt zijn de cultuurverschillen bij Dagelijks Leven vanwege het feit dat de ene partij Frans en de andere partij Nederlands is. Het onderdeel strategische passendheid is goed terug te zien in beide 's-Heeren Loo overnames. 's Heeren Loo heeft duidelijk onder andere een sterke vastgoedafdeling en is hierdoor een erg goede aanvulling op de kleinere en hierdoor minder professionele vastgoedafdeling van bijvoorbeeld Arduin. De CREM-principes komen onder andere terug in de Sale en Leaseback contracten (figuur 2, niveau 4 Entrepreneur) van Dagelijks Leven. Ook bij de concentratie met Arduin komen de principes van CREM waarin het vastgoed als doel heeft om bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen in de interviews naar voren.

7 Conclusie, discussie, reflectie

De conclusie die uit dit onderzoek getrokken kan worden is dat er in bepaalde gevallen zeker effecten zijn van een fusie op de professionaliteit van de vastgoedorganisatie van een zorginstelling. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als een grotere professionele organisatie een kleine organisatie overneemt. Als de implementatie zorgvuldig wordt voorbereid en hier voldoende aandacht aan wordt besteed dan kan de afdeling van de kleinere organisatie professioneler worden. Voorbeeld hiervan is dat de professionele vastgoedstrategie wordt overgenomen maar er ook meer ruimte is voor specialisatie op bepaalde taken.

Hierbij is het wel bepalend hoe de situatie vooraf is, hoe verhoudingen zijn tussen beide organisaties en vanuit welk oogpunt je achteraf naar het effect kijkt. Om met de laatste te beginnen kunnen als voorbeeld de twee overnames door 's Heeren Loo bekeken worden. Als vanuit het oogpunt van 's Heeren Loo wordt gekeken naar haar vastgoedafdeling dan heeft de overname van bijvoorbeeld Arduin geen tot weinig effect gehad op de professionaliteit. Als er echter wordt gekeken vanuit Arduin of vanuit Noorderbrug dan is het effect groot en is de vastgoedorganisatie meer professioneel geworden op verschillende vlakken. De voorzichtige conclusie die aan de hand van de interviews daarom getrokken kan worden is dat als een (kleinere) instelling wordt overgenomen door een grote professionele organisatie dat de kleinere organisatie zich aanpast aan de professionele grotere organisatie.

Bij de WL-groep is te zien dat twee kleinere organisaties met een niet zeer professionele vastgoedorganisatie nog niet tot een stijging van professionaliteit zijn gekomen. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de geïnterviewde aangeeft dat er nog geen gezamenlijk strategisch huisvestingsplan is en hierdoor ook geen nieuwbouwontwikkelingen zijn opgestart. Hier is het effect van 1+1=3 nog niet waar te nemen, er zijn met andere woorden nog geen echte positieve effecten te zien van de fusie op de vastgoedafdeling.

In paragraaf 2.2 werd als één van de belangrijke ontwikkelingen in de zorg de financiële situatie van zorginstellingen genoemd en dan vooral de dalende winstgevendheid door met name de stijging van de personeelskosten. Uit de interviews blijkt dat dit voor 3 van de 4 instellingen ook één van de redenen is geweest om te fuseren. Wat bij de WL-groep opvalt is dat ondanks dat de fusie al 3 jaar geleden geformaliseerd is het lijkt alsof een aantal zaken zoals een strategisch vastgoedplan nog niet gereed zijn. Als naar de jaarverslagen wordt gekeken lijkt het ook dat de fusie tot op heden nog niet succesvol genoemd kan worden. Er is door de raad van toezicht onderzoek gedaan naar het bestuursmodel, er zijn meerdere wisselingen van bestuurders en financieel lijkt het niet goed te gaan. Hierbij zou de conclusie kunnen worden getrokken dat het ontzettend belangrijk is dat de top (het bestuur) van de instelling goed staat omdat de negatieve effecten hiervan doordruppelen in de organisatie en hiermee ontwikkelingen in bijvoorbeeld de vastgoedafdeling stagneren. Dit sluit goed aan bij hoe er vanuit het INK-model naar leiderschap wordt gekeken. Leiderschap gaat over het bepalen van de richting, het inrichten van de organisatie en het verrichten van de activiteiten die hierbij horen (Stoker & Kolk, 2003).

Wat verder opvalt is, dat als de 4 concentraties worden vergeleken, dat de verhouding voorafgaand aan de fusie een groot verschil laat zien. Bij Arduin en Noorderbrug neemt een grote professionele organisatie een kleinere noodlijdende organisatie over. Bij de WL-groep zijn er twee organisaties die het beiden moeilijk hebben en min of meer gelijkwaardig zijn. Hierbij lijkt de fusie tot op heden nog niet voldoende doorgevoerd te zijn in onder andere de vastgoedafdeling. Bij Dagelijks Leven is een organisatie die al goed draaide overgenomen door een grote partij met veel kapitaal maar in de praktijk

verandert er qua vastgoedstrategie en organisatie niet ontzettend veel. Wat bij de beide 's Heeren Loo concentraties interessant is dat de ene respondent bij de Arduin overname aan de 's Heeren Loo zijde zat en de andere respondent aan de Noorderbrug zijde. Kortom twee vergelijkbare overnames waarbij de ene aan de 'sterke/grote' kant zat en de andere aan de 'zwakke/kleine' kant. Interessant is om te zien dat er geen hele grote verschillen zitten in de manier waarop de overname wordt ervaren.

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te geven, met de fusie van de eigen organisatie (Sherpa en Amerpoort) in het achterhoofd, zou het antwoord moeten beginnen met te kijken naar de beginsituatie. Het blijkt uit dit onderzoek niet dat twee min of meer gelijkwaardige zorginstellingen met vergelijkbare vastgoedafdelingen elkaar versterken en er hierdoor een meer professionele organisatie ontstaat. Het is meer een zaak van dat de 'zwakke' profiteert van de sterke. Het lijkt er andersom ook weer niet op dat de sterke nog sterker wordt door een zwakke eraan toe te voegen. Een mogelijke verwachting dat een fusie van twee min of meer gelijkwaardige afdelingen ook tot meerwaarde leidt blijkt niet direct uit de interviews. Wel is het zo dat als naar de eigen organisatie wordt gekeken aan een aantal succesfactoren wordt voldaan. Zo lijken de cultuurverschillen klein, zijn de diensten die geleverd worden min of meer gelijk (horizontale uitbreiding) en zijn de instellingen qua omvang vergelijkbaar.

Discussie en reflectie

Eén van de beperkingen van dit onderzoek is het relatief lage aantal interviews dat is uitgevoerd. Het aantal concentraties dat voldeed aan de gestelde criteria was beperkt. Ondanks het feit dat het gelukt is om alle geselecteerde concentraties te behandelen is het aantal interviews beperkt gebleven tot één per organisatie. Dit komt door het beperkte aantal relevante respondenten voor dit onderwerp in de organisaties. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het feit dat de afdelingen relatief klein zijn en er niet veel mensen betrokken zijn bij zowel de concentratie als werkzaam zijn binnen het vastgoed. Bij elk interview is de vraag wel gesteld of er meer relevante respondenten binnen de organisatie waren maar dit heeft niet tot extra interviews geleid. Een andere reden is de beperking in tijd voor dit onderzoek, bij meer tijd was er mogelijk nog een optie geweest om een relevante organisatie in een andere sector te analyseren. Het relatief lage aantal interviews in van invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten.

Verder kan de vraag gesteld worden of het interview zoals dat in dit onderzoek is gedaan de meest objectieve manier is om inzicht te krijgen op de effecten van de concentratie. De respondenten waren op het moment van het interview allemaal werkzaam bij de organisatie die het onderzoek betrof. Een aantal zijn zelfs verantwoordelijk voor de professionaliteit en de kwaliteit van de afdeling. Het zou daarom goed mogelijk zijn dat er een neiging is tot het meer positief neerzetten van de eigen afdeling dan dat dit mogelijk in werkelijkheid is. Hiervoor zijn overigens geen concrete aanwijzingen. Wel zou het in een vervolgonderzoek interessant zijn om respondenten te zoeken die wel betrokken zijn geweest bij de concentratie maar niet meer werkzaam zijn bij de organisatie. De verwachting zou kunnen zijn dat er meer objectief en met een zekere distantie naar het vraagstuk gekeken wordt wat mogelijk ook weer nieuwe inzichten oplevert.

Verder zou er in vervolgonderzoek gekozen kunnen worden voor een meer objectieve (misschien wel meer kwantitatieve) wijze van onderzoek. In een ideale situatie zou er een voormeting gedaan kunnen worden om vervolgens na de concentratie een vergelijkbare nameting uit te voeren om de resultaten

met elkaar te vergelijken. Voor dit onderzoek zou ook het INK-model als raamwerk gebruikt kunnen worden.

Als naar de interviews wordt gekeken dan is het een leerpunt om in sommige gevallen meer 'to the point' door te vragen. In sommige gevallen viel het op dat er niet helemaal een antwoord kwam op de vraag en dat er dan een risico is dat je als interviewer 'meegaat' in het verhaal en dan de focus op de vraag en het bijbehorende antwoord verliest. De keuze voor een meer gestructureerde manier van interviewen zou hierbij kunnen helpen.

Samenvattend denk ik dat het effect op de vastgoedafdeling erg afhankelijk is van de voorsituatie, de verhoudingen en de wijze waarop de fusie wordt aangepakt. Als een professionele organisatie samengaat met een minder professionele organisatie dan is de kans groot dat de mindere organisatie wordt 'meegetrokken' als het fusieproces zorgvuldig en met de juiste aandacht wordt aangepakt. Los van het feit of er positieve of negatieve effecten waar te nemen zijn durf ik wel te stellen dat een overname of een fusie altijd tot een verandering leidt. Het is in mijn ogen ontegenzeggelijk waar dat de bestaande organisatie en de wijze waarop dingen worden gedaan tegen het licht worden gehouden en kritisch worden bekeken. Of dit vervolgens ook het startsein is om dingen beter te doen en te professionaliseren is een vraag die lastiger te beantwoorden is maar ik denk wel dat de kans groot is dat dit gebeurt.

Als tenslotte wordt gekeken naar de fusie tussen Amerpoort en Sherpa is het interessant om deze fusie naast de al bekende onderzoeken te leggen. Met name de succesfactoren zijn interessant om hierbij te bekijken. Ten eerste blijkt uit de literatuur dat de motieven strategisch van aard moeten zijn en niet een golfcourse benadering als grondslag moeten hebben. Hierbij is het interessant om de vraag te stellen of de fusie ook plaats had gevonden als beide organisaties geografisch gezien verder uit elkaar hadden gelegen. Was het voor beide organisaties niet beter geweest om eerst 'onbevooroordeeld' en los van geografische ligging op zoek te gaan naar de meest ideale fusiepartner? Was een overname van Sherpa door bijvoorbeeld 's Heeren Loo niet veel beter geweest als wordt gekeken naar de fusiedoelstellingen? Ik denk persoonlijk als we inzoomen op de professionaliteit van de vastgoedafdeling dat de kans op een positief effect groter is bij een fusie met een partij als 's Heeren Loo dan bij de fusie met Amerpoort. Aan de andere kant ben ik ervan overtuigd dat de fusie tussen Amerpoort en Sherpa zeker kan leiden tot een meer professionele vastgoedorganisatie. Het is dan echter wel van belang dat dit heel grondig en zorgvuldig wordt aangepakt en de juiste prioriteit krijgt zoals ook in de aanbevelingen wordt aangegeven.

8 Management aanbevelingen

Dit hoofdstuk start met een aantal meer operationele aanbevelingen en wordt vervolgens afgesloten met een aantal meer strategische aanbevelingen waarin ook de persoonlijke mening en visie is verwerkt.

- De kans dat de fusie geen positieve maar zelfs negatieve effecten heeft is, kijkende naar onder andere de beschikbare literatuur over dit onderwerp, zeer realistisch. Onderschat het fusietraject niet, geef het de juiste prioriteit en besteed veel tijd aan het maken van goede plannen en doorgrond goed wat er allemaal nodig is om het een succes te laten worden. Besteed hier voldoende tijd, geld en aandacht aan.
- Formeer verschillende projectteams die fulltime, dedicated met voldoende focus de transitie fase tot een succes kunnen maken.
- Qua professionaliteit van de vastgoedafdelingen (afgezet tegen het CREM-model) moet er bij zowel Sherpa als Amerpoort nog een grote stap worden gezet. Het is niet zo dat de ene organisatie simpel kan worden opgenomen in de andere organisatie. De fusie van de twee vastgoedorganisaties zal daarom veel effort vragen van alle betrokkenen.
- Het INK-model en het CREM-model zou gebruikt kunnen worden om op korte termijn de professionaliteit van de vastgoedafdeling van zowel Sherpa als Amerpoort te meten. Bevindingen die hieruit komen zouden gebruikt kunnen worden om focus aan te brengen op bepaalde onderdelen die mogelijk minder ontwikkeld zijn. Verder is het daarnaast interessant om te kijken of er over een x-periode ook ontwikkelingen zijn in de mate van professionaliteit van de afdeling.
- Standaardisatie en clustering lijkt essentieel te zijn voor zowel het rendabel kunnen ontwikkelen als het kunnen exploiteren van locaties. Een overweging zou kunnen zijn om dit nog verder door te voeren in onder andere het inventaris van locaties.
- De principes uit Sale en leaseback contracten van Dagelijks Leven zouden overwogen kunnen worden in het onderhoudsbeleid. De meest essentiële componenten blijven in huis en het overige wordt uitbesteed.
- In paragraaf 3.5 wordt vanuit de literatuur geschreven over de golf-course versus de kristallen bol benadering. De golf-course benadering is een fusie die min of meer ontstaat vanuit een 'toevallige' kans. Eerder in dit rapport is de vraag gesteld of de fusie tussen Sherpa en Amerpoort ook had plaatsgevonden als de organisatie niet toevallig geografisch bij elkaar hadden gelegen. Als deze vraag met nee beantwoord wordt dan is het van belang om goed op zoek te gaan naar de strategische (kristallen bol benadering) meerwaarde van de fusie en dit goed te benadrukken in de transitiefase. Dit omdat de literatuur aangeeft dat de kans dat een fusie slaagt die wordt geïnitieerd vanuit de kristallen bol benadering een grotere kans op succes heeft.

Naast risico's en mogelijke beperkingen moet de fusie vooral als kans worden gezien om met een 'clean sheet' een nieuwe vastgoedorganisatie op te zetten. In paragraaf 3.5 wordt dit beschreven als een oprissing van de organisatie. De jarenlange ervaring en kennis van de twee vastgoedteams is hierbij een ideale voedingsbodem. Het CREM-model kan hierbij als kapstok dienen al zal de basis wel liggen in vaststellen van een gezamenlijke strategie. De eerste stap zal hierin strategische planning zijn. Uittenbogaard en Veldman (2013) omschrijven twee belangrijke vragen in dit proces. De eerste vraag gaat over het goed begrijpen van de bedrijfstak en de concurrentieomgeving. De tweede gaat over het

herkenbaar positioneren van de vastgoedorganisatie in een sterk veranderende omgeving. Hierbij hoort het goed snappen van de uitdagingen waar de zorg de komende jaren voor staat. Vervolgens zal er een koppeling moeten worden gemaakt met een portfolioplan of strategisch huisvestingsplan. Hierin moeten de principes vanuit CREM altijd in het oog worden gehouden. Hier draait het er uiteindelijk om dat de vastgoedorganisatie ervoor zorgt dat de vastgoedportefeuille optimaal aansluit bij de behoeften van de zorg en hiermee optimaal bijdraagt aan de doelen en het presteren van de zorgorganisatie. Figuur 2 kan hierbij helpen om te bepalen op welk niveau de huidige organisaties zitten, waar ze naar toe willen en hoe dat bereikt kan worden.

Persoonlijk denk ik dat de strategie er op gericht moet zijn om niveau 5 (convening the workforce) of niveau 6 (encouraging desired behaviour) van het CREM te halen als vastgoedorganisatie. Als bijvoorbeeld naar de personeelstekorten in de zorg wordt gekeken is het niet de verwachting dat dit de komende jaren zal afnemen. In mijn ogen is er in de langdurige zorg nog te weinig aandacht voor de rol die vastgoed speelt in het efficiënt verlenen van zorg en het efficiënt inzetten van de zorg. Denk hierbij aan looplijnen, een betere analyse van hoelang en welke activiteiten waar in het gebouw plaatsvinden en de ondersteuning door technologie en data. Daarnaast is de term 'healing environment' nog amper in beeld en onderdeel van beleid. Denk hierbij aan de invloed van een groene omgeving op het gedrag en hiermee de zorgvraag van cliënten maar ook het welbevinden van zorgpersoneel.

Ook is er vaak discussie over de rol van de vastgoedafdeling ten opzichte van de zorg. Ondanks het feit dat het CREM-principe uitgaat van een rol die volgend is op de bredere bedrijfsdoelstelling betekent dit niet dat er geen proactieve rol moet worden aangenomen. De vastgoedafdeling is gewend om na te denken over de lange en middellange termijn en mijn ervaring is dat zorgmedewerkers meer gericht zijn op het goed leveren van zorg vandaag en morgen. De zorgorganisatie kan en moet gebruik maken van het strategisch nadenken op de lange termijn door de vastgoedorganisatie.

Verder bestaat er binnen de gehandicaptenzorg nog steeds vaak het dogma dat kleinschaligheid (clustering van maximaal 20 tot 30 eenheden) een voorwaarde is voor goede kwaliteit van zorg terwijl er in de ouderenzorg veel ontwikkeld wordt op een volume van 100+ eenheden.

Tot slot zie je dat verschillende instellingen over zijn gegaan op het standaardiseren van een huisvestingsconcept. In de praktijk betekent dit dat er binnen de gehandicaptenzorg nagenoeg overal hetzelfde concept wordt gebouwd. Samenwerking in inkoop tussen de instellingen onderling om een stap te maken in volumegrootte in combinatie met een marktpartij die sterk is in fabrieksmatig dan wel conceptmatig bouwen zou een enorme winst in bouwkosten en bouwtijd kunnen opleveren.

Literatuur

- ACM (2023, 3 januari). Fusies in de zorg. ACM.nl. geraadpleegd op 21 mei 2024 via <https://www.acm.nl/nl/onderwerpen/zorg/fusies-in-de-zorg/fusies-in-de-zorg>
- Andrade, G., Mitchell, M. L., & Stafford, E. (2001). New Evidence and Perspectives on Mergers. *Journal Of Economic Perspectives*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.103>
- Baarda, B. (2020). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews* (5e druk). Noordhof.
- Batelaan, M., & Van Essen, F. (2006). *Het fusiehandboek: maak fusies en overnames tot een succes*. <https://lib.ugent.be/nl/catalog/rug01:001191412>
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63–71. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005408>
- Bultsma, J. (2004). *Focus op fusie: In de non-profit sector*. Warden Press.
- Calipha, Rachel & Tarba, Shlomo & Brock, David. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers & Acquisitions*. 9. 1-24. 10.1108/S1479-361X(2010)0000009004.
- College bouw ziekenhuisvoorzieningen. (2005). *Strategische positie vastgoed*. Signaleringsrapport. Utrecht: CBZ.
- Dewulf, G. P. R. M., Krumm, P. J. M. M., & De Jonge, H. (2000). *Successful Corporate Real Estate Strategies*
- Dorr, D., & Zuidema, J. (2004). *Werken met het INK-managementmodel* (2e oplage herziene druk). Kluwer Deventer.
- Garman, A. N., Evans, R., Krause, M. K., & Anfossi, J. (2006). Professionalism. *Journal Of Healthcare Management*, 51(4), 219–222. <https://doi.org/10.1097/00115514-200607000-00004>
- Gugler, K., Mueller, D. C., Yurtoğlu, B. B., & Zulehner, C. (2003). The effects of mergers: an international comparison. *International Journal of Industrial Organization*, 21(5), 625–653. [https://doi.org/10.1016/s0167-7187\(02\)00107-8](https://doi.org/10.1016/s0167-7187(02)00107-8)
- Jaarrekening Dagelijks Leven 2022
<https://digimv8.desan.nl/archive/search/results?year=2022&town=&organization=dagelijks%20leven>
geraadpleegd op 20 Augustus 2024.
- Jaarrekening Leekerweidegroep 2019
<https://digimv8.desan.nl/archive/search/results?year=2019&town=&organization=Leekerweide>
20levengeraadpleegd op 20 augustus 2024.
- Jaarverslag Stichting de Noorderbrug 2018
<https://digimv8.desan.nl/archive/search/results?year=2018&town=&organization=noorderbrug>
geraadpleegd op 23 augustus 2024.

Jaarrekening Ouderenzorg Wilgaerden 2019

<https://digimv8.desan.nl/archive/search/results?year=2019&town=&organization=Wilgaerden>
geraadpleegd op 3 juni 2024

Jaarrekening WilgaerdenLeekerweideGroep 2021

https://www.wilgaerden.nl/media/5369/jaarverslag-wlgroep-2021versie1_.pdf

Jaarverslag WL Groep 2023

<https://digimv8.desan.nl/archive/search/results?year=2023&town=&organization=Wilgaerden>
geraadpleegd op 3 juni 2024

Jonge, H. de, M. Arkersteijn, A. den Heijer, H. Vande Putte, J. C. de Vries. (2006). Corporate real estate management. Designing a real estate strategy in four steps. Delft: TU Delft.

Mattousch, R. G. C. (2010). Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties van ondernemingen. Amsterdam: PriceWaterhouseCoopers.

NZA Factsheet Wat moet ik doen bij een fusie of overname? - Nederlandse Zorgautoriteit. (z.d.).
https://puc.overheid.nl/nza/doc/PUC_209544_22/1/

Roos, A.-F. (2018, June 14). Mergers and Competition in the Dutch Healthcare Sector. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/108851>

Uittenbogaard, L., & Veldman, H. (2013). *Strategie en vastgoed*. Noordhoff Uitgevers

Van Ark, E. (2020, 3 September). Franse investeerder Orpea koopt Nederlands zorgbedrijf met omstreden managementteam. Follow The Money - Platform Voor Onderzoeksjournalistiek.
<https://www.ftm.nl/artikelen/franse-investeerder-orpea-koopt-nederlandse-zorgbedrijf-met-omstreden-management>

Van Dijken, P. J., Barnhoorn, P. C., & Geurts, J. M. C. (2021). Professionaliteit in de zorg. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/10.1007/978-90-368-2582-5>

Van Iperen, T. (2009). Fuseren is topsport. Mediawerf.

Verkoeijen-Bruin, A. (2010). Functioneren na fusie: fictie of feit? Amsterdam School Of Real Estate MRE Scriptie 2010. <https://docplayer.nl/42228819-Functioneren-na-fusie-fictie-of-feit.html>

Weggeman, M. C. D. P. (1992). Kenmerken van professionele organisaties. In Management in het hoger onderwijs Samsom H.D. Tjeenk Willink.

WFZ: Fusies zijn een "epidemie" - Zorgvisie. (2013, 21 juli). Zorgvisie.
<https://www.zorgvisie.nl/blog/wfz-fusies-zijn-een-epidemie-1314341w/>

WFZ. (2024). Financiële ontwikkelingen zorginstellingen 2015 – 2022 in beeld.

Wijnja, J., Van der Voordt, T. J. M., & Hoendervanger, J. G. (2021). Corporate Real Estate Management Maturity Model Joroff et al. One step ahead. A Handbook of Management Theories and Models For Office Environments And Services, 13–24.

Stoker, J. I., & Kolk, N. J. (2003). Grip op leiderschap: Toegankelijke modellen en praktische inzichten. vanmededianet.

Websites

Omroep Zeeland (2019). Kabinet trekt 20 miljoen uit voor Arduin.

<https://www.omroepzeeland.nl/video/Kabinet-trekt-20-miljoen-uit-voor-Arduin-ZNO190129UK/kabinet-trekt-20-miljoen-uit-voor-arduin>

RTV Noord. (2019, 25 april). De Noorderbrug zoekt een overnamepartner, reserves vrijwel uitgeput. RTV Noord. <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/207740/de-noorderbrug-zoekt-een-overnamepartner-reserves-vrijwel-uitgeput>

Website Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023, 19 september). Kabinet zet in op toegankelijkheid en betaalbaarheid zorg in 2024. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. geraadpleegd op 21 mei 2024 via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/09/19/kabinet-zet-in-op-toegankelijkheid-en-betaalbaarheid-zorg-in->

Website Overheid.nl | Wetten.nl. (z.d.). Burgerlijk Wetboek 2. Geraadpleegd op 23 mei 2024, via <https://wetten.overheid.nl/>

Website Rijksoverheid Actorenregister (z.d.) geraadpleegd op 26-5-2024 via <https://actorenregister.nationaalarchief.nl/actor-organisatie/college-voor-ziekenhuisvoorzieningen-vm-wvc-vws>

Website WFZ. <https://www.wfz.nl/> geraadpleegd op 28 mei 2024

Website EMEIS. (2024.). ORPEA wordt EMEIS, Expert in Zorg en Ondersteuning. <https://www.emeis.com/nl>, geraadpleegd op 21 augustus 2024

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht fusies langdurige zorg 2018 t/m 2021

Bijlage 2: Interviewvragen

Bijlage 3: Overzicht Atlas Codes en Quotes (deze bijlage is op aanvraag in te zien)