

Rendement halen voor de ouderenzorg

De DrieGasthuizenGroep in Arnhem biedt senioren uit Arnhem en omgeving een verzorgde oude dag. Grotendeels gebeurt dat met regulier geld van de overheid. Maar de DrieGasthuizenGroep heeft in de loop der eeuwen ongeveer 800 hectare grond in bezit gekregen en de pachtinkomsten daarvan leveren een rendement op voor net een beetje extra zorg en net een beetje extra aankleding van woningen en tuinen. De opdracht aan de rentmeester is helder: zorg er voor dat tot in lengte der dagen er rendement uit komt.

De DrieGasthuizenGroep zetelt in een prachtig eeuwenoud kantoor, midden in de drukke winkelstraat van Arnhem. Sinds 1407 zou het pand al in bezit zijn van de voorgangers van de DrieGasthuizenGroep. De exacte oprichtingsdatum van het Sint Catharinagasthuis (een van de drie Gasthuizen) is niet exact te achterhalen, maar in 1246 verleende Otto III van Holland, bisschop van Utrecht, op 'pauze' gezegd aan de 'in Christus beminde zonen de meester en broeders van het Gasthuis der armen in Arnhem' toestemming tot het bouwen van een kapel, het aanleggen van een kerkhof en het aanstellen van een eigen kapelaan. Meester en broeders waarvan in de oorkonde sprake is, vormden waarschijnlijk een broederschap. De bewoners waren in hoofdzaak 'ouden van dagen' die hun levensavond in het gasthuis doorbrachten. Daarbij hadden zij een levenslange prove gekocht ofwel zich voor éénmalig bedrag ingekocht om vervolgens levenslang kost en inwoning te genieten.

Langdurige relatie

Er is inmiddels natuurlijk wel het nodige veranderd in de DrieGasthuizenGroep maar feit is dat de stichting een vermogen heeft opgebouwd dat rendement oplevert dat ten goede komt aan de ouderenzorg. Ruud

Verhoef is financieel directeur bij de zorginstelling en heeft in zijn functie de verantwoordelijkheid over het beheer van dat vermogen. Om praktische redenen is het vermogen begin jaren negentig in een aparte stichting ondergebracht die wel dezelfde bestuurders heeft als de zorginstelling. Verhoef: "Voor het beheer van die grond hebben we al jarenlang dezelfde rentmeester. Hij doet het dagelijkse beheer en denkt met ons mee over het strategische plan voor het vermogensbeheer. Vroeger hadden we een eigen rentmeester in dienst. Dat heeft voordelen, maar uiteindelijk is dat toch niet praktisch. Er komt tegenwoordig zoveel specialistische kennis bij kijken dat een rentmeester dat nooit helemaal kan overzien. Bovendien, als je slechts een enkele rentmeester in dienst hebt, ben je voor de pachters onbereikbaar op het moment dat de rentmeester op vakantie is. Dat is allemaal niet handig dus hebben we inmiddels een langdurige relatie met het rentmeesterskantoor van Theo Korevaar."

Historie

De rentmeester heeft een heldere opdracht: zorg dat de gronden voldoende renderen. Hoe dat moet gebeuren staat in het strategisch plan dat Korevaar heeft helpen opstellen. Verhoef: "Wij zijn natuurlijk verantwoordelijk, maar de inhoudelijk inbreng van de rentmeester is heel waardevol. Wij hebben in het huidige strategische plan afgesproken dat we op natuurlijke momenten de pacht omzetten in erfpacht. Omwille van de risicospreiding willen zo mogelijk wat meer akkerbouw en wat minder melkveehouderijen op onze grond. Verder hebben we een aantal principiële uitspraken gedaan in dat plan waar de rentmeester zich aan moet houden. We hebben bijvoorbeeld afgesproken dat we liever geen grond vlakbij natuurgebieden hebben omdat die uiteindelijk nooit meer waard zal worden, waarschijnlijk eerder minder. We willen afspraken met de gebruiker dat deze zorgvuldig met de grond omgaat en we proberen om ons bezit wat meer aaneengesloten te krijgen omdat daarmee de waarde stijgt."

Grond is niet het enige vermogen van de stichting. Er is ook vastgoed en er zijn effecten. Grond is weliswaar vaak een solide belegging, maar staat nu niet bekend om de grootste rendementen. Is er niet af en toe een discussie over het verkopen van grond? Verhoef: "Natuur-





lijk komt die discussie wel eens ter tafel, maar dat gaan we natuurlijk niet doen. Ten eerste willen we een goede spreiding houden in onze beleggingen maar zeker zo belangrijk is dat we onze historie niet willen verloochenen. Onze organisatie heeft enkele stukken grond al honderden jaren in bezit en die verkoop je niet zo maar, daar zijn we trots en zuinig op. Er zitten in onze organisatie allerlei waarborgen die dat voorkomen. We realiseren ons als bestuur en directie maar al te goed dat we slechts passanten zijn in deze mooie organisatie.”

Vertrouwen

Hoe zorg je er nu voor dat de rentmeester zijn werk goed doet? Kan de rentmeester bijvoorbeeld zelf besluiten tot een aankoop of verkoop? Verhoef vertelt dat de stichting een herinvesteringsbudget heeft waarmee door de raad van bestuur relatief eenvoudig een perceel grond gekocht kan worden als er haast bij is. Soms wil je een transactie meteen doen zonder dat daarvoor eerst alle toezichthouders bij elkaar moet komen. Als financieel directeur overleg ik dat uiteraard wel altijd eerst met de rentmeester. Voor de rest heeft de rentmeester wel een zeker mandaat om het dagelijkse werk te kunnen uitvoeren. Belangrijkste is dat er een vertrouwensband bestaat tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. En dat je dus een langdurige relatie met elkaar hebt. Overigens vind ik het belangrijk om ook zelf contact te houden met de grond en de pachters. Bij gelegenheid mag ik daar dan ook graag op bezoek gaan als er iets aan de hand is of iets te vieren is. De rentmeester kan veel zelf doen, maar hoe dan ook blijven wij als stichting de eigenaar en dus de contractpartner van de pachters en gebruikers.”

Second opinion

“Daarnaast blijft het belangrijk om zelfs de beste rentmeester te kunnen controleren. Zo hebben wij enkele jaren geleden besloten om een second opinion uit te voeren. Want ook al behalen we onze doelen, misschien kan het wel veel beter of veel efficiënter. Dat kunnen wij als relatieve leken niet beoordelen. Die second opinion hebben we in alle openheid laten uitvoeren door een ander rentmeesterskantoor. Daar kwam uit dat onze rentmeester ook in de ogen van andere rentmeesters goed werk levert. Dat is voor ons prettig, maar ook natuurlijk voor hem zelf!”•