



Ondernemend omgaan met zorgvastgoed

ten behoeve van MKW directeurendag van Aedes

drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE
11 oktober 2011



Quintis

innovatief in wonen, zorg en welzijn



Programma



- Inleiding
- Keuzes in het beleid rondom zorgvastgoed
 - Taak- en rolopvatting ten aanzien van zorgvastgoed
 - Afwegingsfactoren wel/niet investeren in zorgvastgoed
- Slaagkans vergroten bij initiatief zorgvastgoed
 - Verwachtingenmanagement
 - Conceptontwikkeling als basis voor risicobeheersing
 - Aandachtspunten bij businessplan
- Sturingsmogelijkheden tijdens bouwproces
 - Inhoud
 - Proces
- Do's en don'ts
- Aandachtspunten bij structurele samenwerking in woonservicezones



Even voorstellen

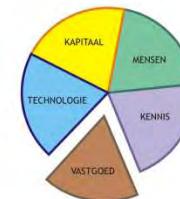


- Zes jaar manager in de zorg
- Tien jaar organisatie-adviseur
- Generalist en specialist 'wonen, welzijn & zorg'
- Werkzaam bij corporaties, gemeenten en zorgorganisaties
- Toezichthouder bij Bartholomeusgasthuis en Welnuh
- Auteur van publicaties zoals:
 - Maatschappelijk vastgoed, nieuwe kerntaak van corporatie, zijn zij er klaar voor?
 - Maatschappelijk vastgoed, pioniersfase voorbij
 - Sale & leaseback van zorgvastgoed



Keuzes in het beleid rondom zorgvastgoed

taak- en rolopvatting
afwegingsfactoren



Quintis

innovatief in wonen, zorg en welzijn



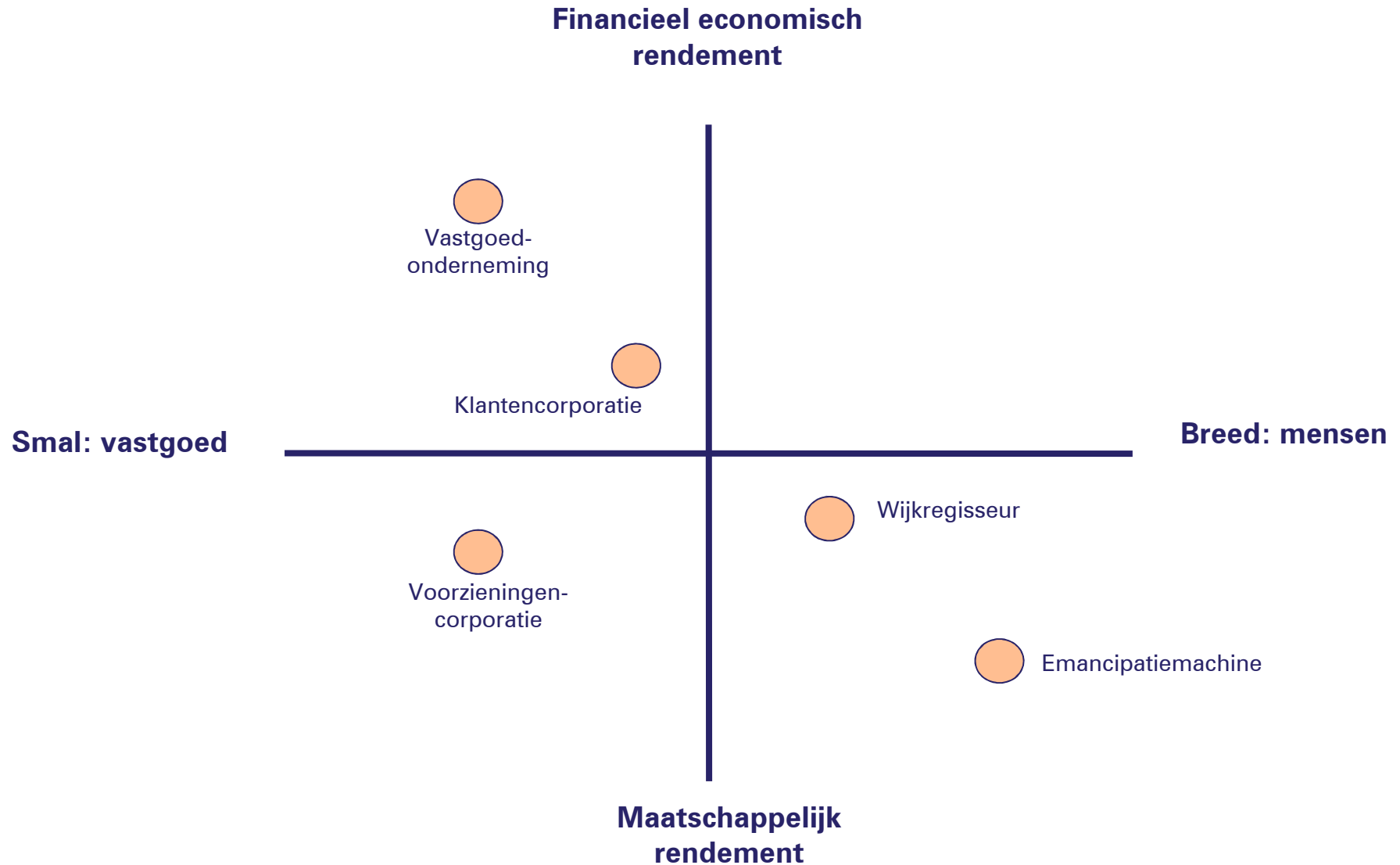
Waarde zorg- en maatschappelijk vastgoed voor een corporatie

- De corporatie heeft een maatschappelijke taakstelling:
 - BBSH spreekt over prestatievelden ‘wonen & zorg en leefbaarheid’
 - Nieuwe Woningwet neemt maatschappelijk vastgoed als nieuw veld op
- Nieuw marktsegment of uitbreiding ervan
- Corporaties zijn vaak beter dan bijvoorbeeld zorgorganisaties in staat nieuwe locaties te verwerven (uitruil)
- Courant vastgoed (flexibel bouwen)
- Betrokkenheid bij hun bezit en langlopende huurcontracten



Taak- en rolopvatting corporaties

bepaalt afweging voor wijze van omgaan met het zorgvastgoed





Case: Deconcentratie psychiatrie

- Oude locatie: 264 plaatsen psychogeriatrische verpleging
- Wens GGZ-organisatie:
 - capaciteit deconcentreren door middel van meerdere locaties in de stad
 - vier of vijf locaties in de stad
 - minimale omvang locatie: 60 cliënten, liefst 80
 - doel: door deconcentratie intramurale capaciteit en toevoeging zorg- en/of welzijnsvoorzieningen meerwaarde voor de wijk creëren
- Vraag aan de corporatie: advies over welke locaties in de stad geschikt zouden kunnen zijn?

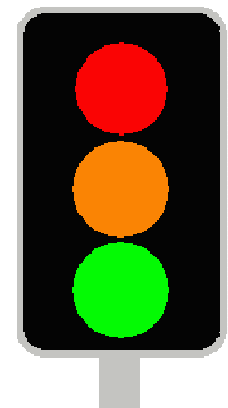
Welke vragen stel je als corporatie aan de GGZ-organisatie om goed onderbouwde informatie te verkrijgen om zo te kunnen komen tot het beste advies?



Afwegingskader

mogelijke criteria om nieuwe projecten te beoordelen (intern)

- Werkgebied
- Wijkrendement
 - Diagnose klantvraag
 - Voorzieningenniveau
 - Maatschappelijk rendement
 - Meerwaarde vastgoed
- Kansen en mogelijkheden voor uw corporatie
- Profilering
- Investeringscapaciteit
- Risicobeheersing

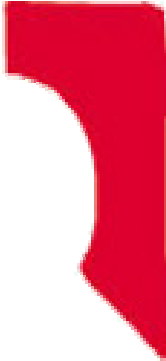




Beleidsuitgangspunten

ten aanzien van de verschillende typen zorg en maatschappelijk vastgoed

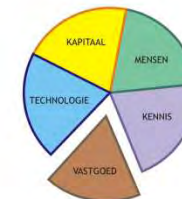
Exploitatie vraag	Vraag	Vastgoed	Kenmerk	Voorbeeld
	Incourante vraag (één partij in de markt) en incourant vastgoed (geen ander gebruik)	Incourant zorg en maatschappelijk vastgoed	Een specifieke zorg- of behandelvoorziening of een specifieke maatschappelijke voorziening	Zwaar verblijf groepswoon, dorps- en buurthuizen, sport accommodatie
	Aanpasbaar vastgoed (bijvoorbeeld op basis van schillenmethode)	Courant zorg en maatschappelijk vastgoed	Een reguliere woonvorm is het uitgangspunt	Licht verblijf individueel, schoolwoningen
	Courante vraag (meerdere partijen in de markt) en (in)courant vastgoed	Maatschappelijk vastgoed met een commerciële grondslag	Maatschappelijke functie tegen een marktconform rendement	Huisarts, apotheek, schouwburg, museum, woon- en zorgboulevard
	Courante vraag en over het algemeen ook courant vastgoed	Commercieel vastgoed	Commerciële functies tegen een marktconform rendement	Winkels, bioscoop, et cetera



Managen van verwachtingen

Helderheid aanpak project

Wees helder over eigen visie op zorgvastgoed



Quintis

innovatief in wonen, zorg en welzijn



Managen van verwachtingen

Wees helder over uw eigen visie op zorg en maatschappelijk vastgoed

- Relatie kleinschalig versus grootschalig
- Mono- of multifunctioneel (alleen zorg of wenselijk zorg +)
- Relatie met de wijk en wijkbewoners
- Samenwerking wonen, zorg, welzijn, onderwijs (en de gewenste ambitie)?
- Uitstraling vastgoed en stedenbouwkundige wensen?
- Wat is basiskwaliteit?
- Voorkeur rolverdeling en samenwerkingsvorm



Managen van verwachtingen

Belang om samen businessplan voor het project op te stellen

- Marktpotentie van voorziening, nu en op termijn?
 - Courant/incourant (generiek/specifiek)
 - Mono-/multifunctioneel
 - Marktpositie locatie
- Proces
 - Heldere rolverdeling: programmeren, ontwikkelen, beleggen, beheren
 - Verdeling ontwikkel- en exploitatierisico's
 - Goede afspraken huurders- en verhuurdersonderhoud
 - Rendementseis
 - * kan per type vastgoed verschillen
 - * kan per type contract verschillen (huurbedrag, termijn)
 - Afspraken als voortijdig plan wordt gestopt (na gemaakte kosten)





Managen van verwachtingen

Helderheid hoe om te gaan met zorgspecifieke voorzieningen

	zorg	woning
inbouw	€ 1.335,- € 675,-	€ 995,- € 335,-
casco	€ 660,-	€ 660,-





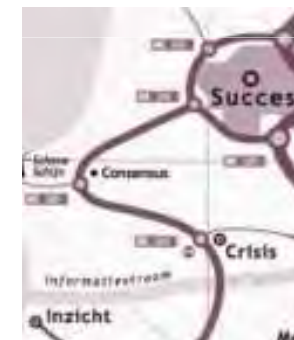
Managen van verwachtingen

Helderheid hoe om te gaan met zorgspecifieke voorzieningen

AFBOUW	Zorg	Woning
BINNENAFBOUW (WANDEN, KOZIJNEN, PLAFOND, TEGELWERK, DEKVLOER)	€ 237,-	€ 119,-
SCAN WANDAFWERKINGEN	€ 18,-	
LAMINAAT/LINOLEUM AFWERKING	€ 30,-	
LEUNINGEN AAN EEN GANGZIJDE	€ 6,-	
AFBOUW ALGEMENE VERBL. RUIMTES	€ 12,-	
POSTBOX EN BEL/SPREEK	€ 6,-	€ 6,-
KEUKEN + APPARATUUR	€ 27,-	€ 18,-
INSTALLATIE WONEN	€ 178,-	€ 178,-
ZORG-INSTALLATIES conform indicatie	€ 136,-	

Sturingsmogelijkheden en risicobeheersing tijdens ontwikkeling

- Ontwerp (proces en inhoud)
- Organisatie en regie (projectstructuur)



Quintis

innovatief in wonen, zorg en welzijn



'Inhoudsopgave' businessplan

- Niet normatief/limitatief -

- Bedrijfsprofiel/missie-doelstellingen
- Ontwikkeling relevante zorgvraag:
 - demografische ontwikkelingen regionaal/subregionaal
 - epidemiologie/morbiditeit
- Overheidsbeleid (verzekeringspakket)
- Algemene bedrijfstakanalyse:
 - relatieve marktpositie ten opzichte van concurrentie
 - voorzieningen in naburige regio's
 - aangrenzende voorzieningen
 - nieuwe toetreders
 - et cetera
- 'SWOT'-analyse
- Financiële aspecten:
 - normvergoeding versus investeringen
 - investeringsbegroting
 - meerjaren exploitatiebegroting
 - meerjaren liquiditeitsbegroting
 - meerjaren balansbegroting
- Scenario- en gevoeligheidsanalyses (prijs en volumemutaties; robuustheid)
- Juridische/organisatorische structuur
- Bouwmanagement
- Zekerheden:
 - activawaarde
 - eventuele garanties





Businessplan

Specifieke aandachtspunten zorgvastgoed

'Van maximalisatie naar optimalisatie':

- Zorginhoudelijke visie is vertrekpunt (vastgoed is geen doel op zich maar ondersteunend)
- Financiële haalbaarheid:
 - Wensen versus mogelijkheden
 - Ruimtebenutting/leegstand
 - Scenario-/gevoeligheidsanalyse
- Flexibiliteit (infrastructuur, organisatorisch, financieel)

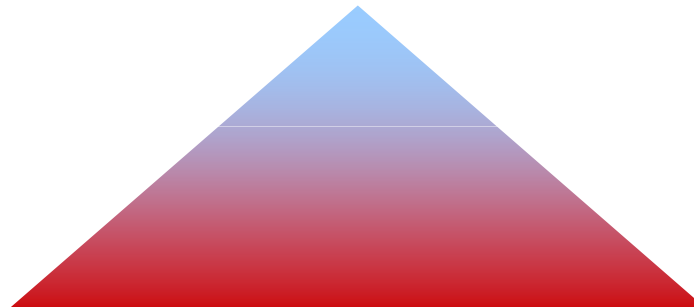




Businessplan

Drie belangrijke pijlers

Financiële integratie van
investerings en exploitatie



Stroomlijnen
werkprocessen

Aanpasbaar
gebouwconcept



Businessplan

Stroomlijnen werkprocessen loont!



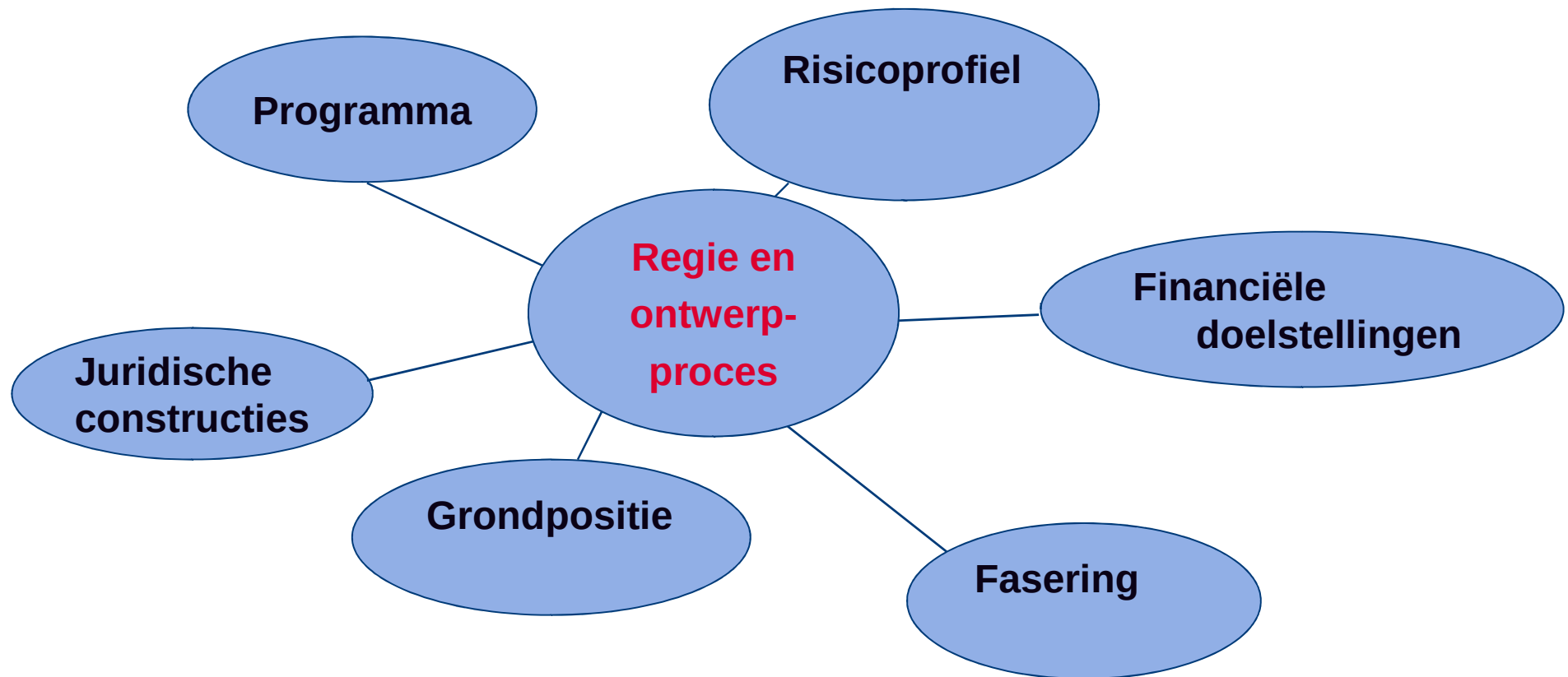
Over 30 jaar bedraagt de initiële investering 2%, de MOM-kosten 6% en de personeelskosten 92%

Bron: CBZ



Ontwerpproces

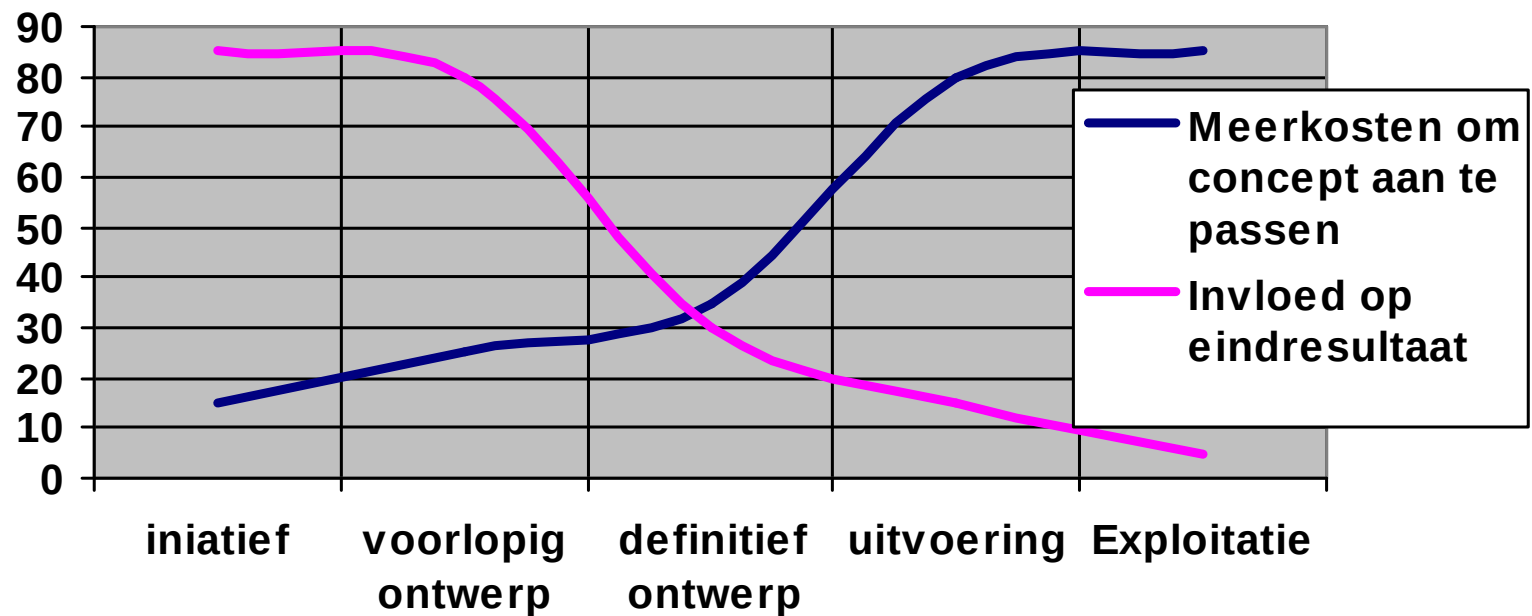
Gaat om de samenhang tussen de aspecten risicobeheersing





Ontwerpproces

Risicoverdeling gedurende fasen in het bouwproces





Ontwerp, inhoud 1

Laat geen kansen liggen door te laat bepaalde onderwerpen te bespreken

	A. Inhoudelijk concept Functies Samenwerking Profilering	A. Beheer en exploitatie Eigendomsverhouding Beheer Financiering	A. Ruimtelijk concept Capaciteit Functionaliteit Kwaliteit	Procesbegeleiding, organiseren draagvlak en fondswerving
1. Verkenning	Visie op samenwerking en mate van synergie	Visie op beheer en exploitatie	Globaal ruimteprogramma en uitgangspunten met een eerste calculatie	
1. Definitie	Dienstverleningsconcept	Beheeropzet en exploitatiekostenraming	Functioneel PvE en stichtingskostenraming	
1. Voorbereiding	Programmering activiteiten	Ondernemingsplan en voorbereiding aanbesteding	Technisch PvE, VO/DO en elementenbegroting	
1. Realisatie	Opstellen jaarplanning	Organisatieontwikkeling en aanbesteding	Bouwbegeleiding	
1. Ingebruikname	Check programma	Check beheeropzet en exploitatierekening	Gebouwelijke check en onderhoud	



Ontwerp, inhoud 2

Maak bij Programma van Eisen gebruik van schillenmethode

- De schillenmethode is een hulpmiddel bij het nemen van strategische beslissingen over ziekenhuisvastgoed
- De manier van denken is ook zinvol bij toepassing in andere sectoren

Hotel

Hot floor

Kantoor

Fabriek





Geen uniforme parameters bij beheer

Ook niet in het nieuwe regime van de zorg!

Zaken die belangrijk zijn om in de huurovereenkomst vast te leggen zijn:

- Huurprijsberekeningen, stichtingskosten, exploitatiemodel en eventueel optieregeling
- Bijkomende kosten in de huur
- Beschrijving drager en inbouw
- Onderhoudsverplichtingen: verdeling verhuurder-huurder
- Lange Termijn Vastgoedplannen
- Regeling bij voortijdige huuropzegging
- Beheersovereenkomst



Voorbeelduitwerking onderhoudsverdeling

Verdeling verhuurders- en huurdersonderhoud (Bron: Mitros)

A	B	C	D	E	F	G	H
Naam project..... d.d.:							
bespreekpunten checklist VCP en zorgorg	Verantwoordelijkheden tijdens bouwproject			Financiële en inhoudelijke verantwoordelijkheid tijdens exploitatie			
<i>Als staat: in huur of doorbelasting obv werkelijke kosten hangt het mede af van gewenst voorzieningen-kwaliteitsniveau (basis of meer)</i>	Wie realiseert het?	Verwerking van initiele investering		verantwoordelijkheid		tijdens exploitatie	
	Verhuurder	Huurder		Verhuurder	Huurder	Verrekening via servicekosten	
Aardlekschakelaars	VCP	In huur					
<i>Vervangen indien noodzakelijk door vervanging of uit- en regelgeving dit voorschrijft.</i>				X			
<i>Voor een betrouwbare uitwerking is het noodzakelijk de aardlekschakelaar(s) in de meterkast maandelijks te testen door het indrukken van de testknop!</i>					X		
<i>Zie ook Elektro-groependata.</i>							
Afscheidingshagen	Huurder (na oplevering)						
<i>Onderhouden, knippen/trimmen en verwijderen van afscheidingshagen.</i>					X		
Afscheidingsloten	VCP	In huur					
<i>Schoonhouden van (afscheidings-)loten, inclusief het masien van de slootkanten/tolde.</i>				X			
<i>Herstellen van de tolde en opnieuw onder profiel brengen</i>				X			
Afvoerleidingen (zie ook ontrappen)	VCP	In huur					
<i>Repareren na breuk en herstellen van verzakkingen van afvoerleidingen binnen en buiten het gebouw</i>				X			
<i>Schoonhouden en ontrappen van afvoerleidingen vanaf het toertel tot aan de rstenleiding</i>					X		
<i>Schoonhouden en ontrappen van afvoerleidingen binnen en buiten het gebouw.</i>				X			
<i>Zie ook Sifon, Ontrappen en Het verwijderen van grotten</i>							
Afzettableaus (zie brochure)							
Afzuiginstallaties	VCP	In huur					
<i>Onderhouden, repareren en verhelpen van storingen van de afzuiginstallatie (exclusief grootkeuken) alsmede het herstellen/vervangen van de ventilatiekanalen en afzuigventielen.</i>				X			
<i>Schoonhouden van de ventilatiekanalen (incl. reinigen of vervangen van filters)</i>				X			
<i>Schoonhouden van de afzuigventielend-roofter.</i>					X		
Afzuigkappen (zie ook keukens)	VCP	In huur of doorbelasting obv werk. Kosten					
<i>Schoonhouden, repareren en vervangen van afzuigkappen (inclusief grootkeuken), alsmede het periodiek reinigen of vervangen van de vetvangfilters.</i>					X		
Airco-installaties en roomcoolers	n.v.t.	n.v.t.					
<i>Onderhouden, repareren, verhelpen van storingen en vervangen van airco-installatie.</i>							



Heldere afspraken over beheer en diensten

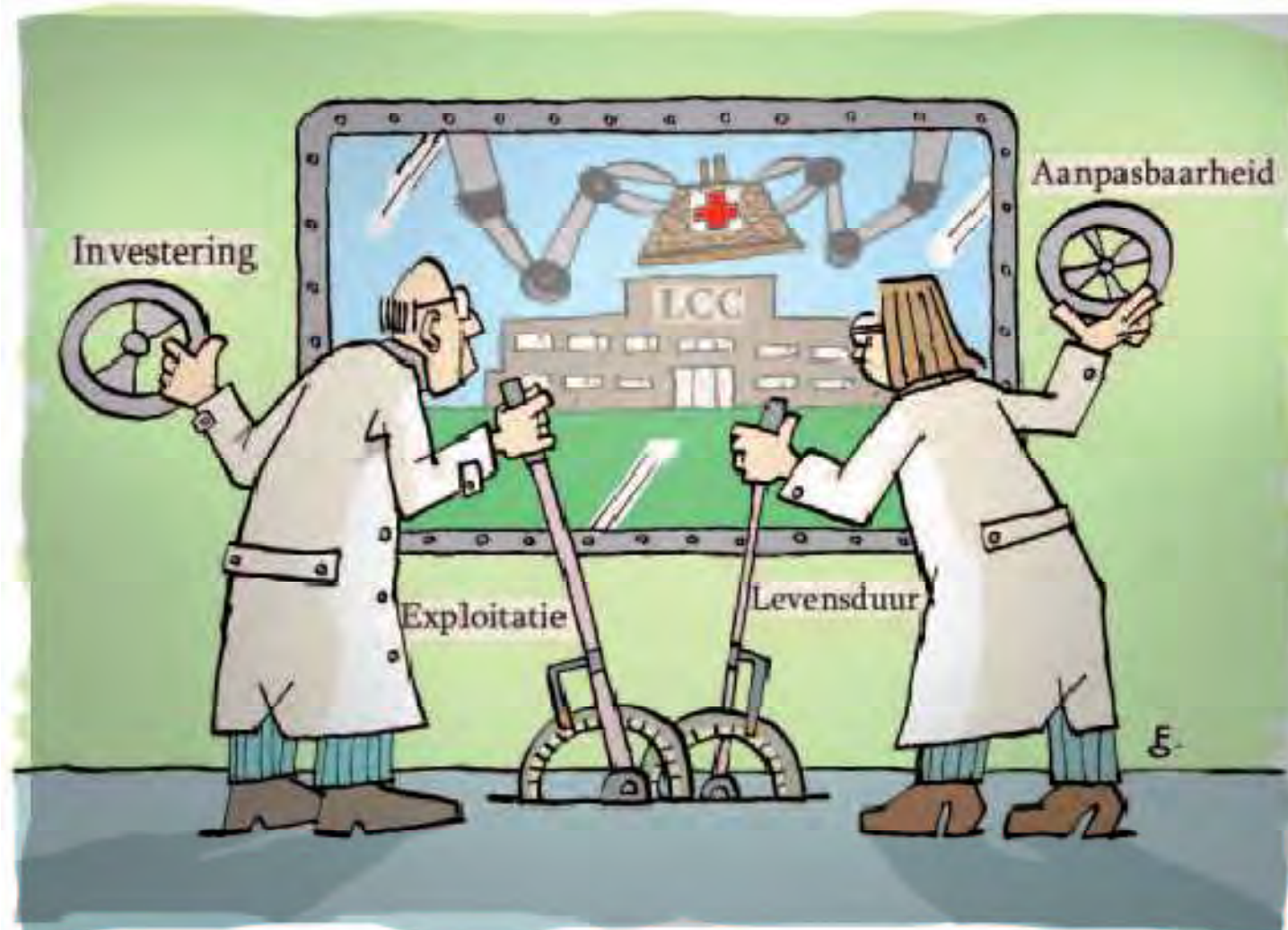
Meer overlap in ruimten = meer afspraken

Ongeacht de samenwerkingsvorm dienen er minimale afspraken gemaakt te worden over het beheer en de servicekosten. In de basis komt dit neer op het volgende schema:

Vastgoed	Diensten	Middelen
Betreft casco: • Groot onderhoud • Belastingen • Verzekeringen	Vastgoedbeheer • Dagelijks onderhoud Facilitair beheer: • Schoonmaak • Risicobeheer • Postverzorging, afval • Gas, water, licht • Catering/inkoop • Telefonie, bewaking • Sleutelbeheer, et cetera Programmabeheer: • Conceptbewaking • Activiteitenprogramma • Exploitatiebeheer en programmering	• Inventaris • Kantoorartikelen • Bekabeling • Zorg- of onderwijsproduct



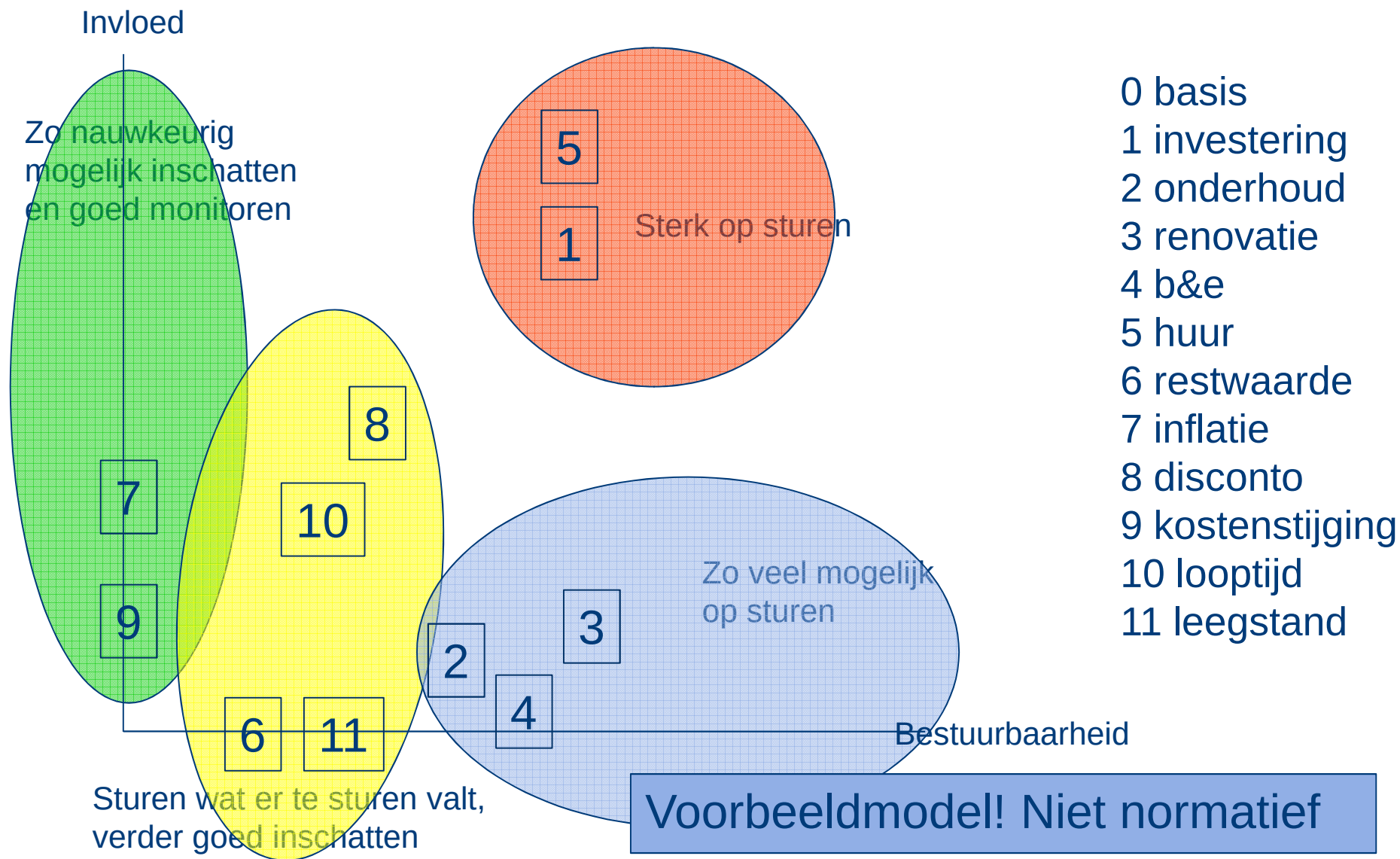
Zoeken naar het optimum





Risicobeheersing

Bewust rekenen aan zorgvastgoed, herken de belangrijke draaiknoppen





Aandachtspunten bij samenwerking

Do's

- Toets op businessplan
- Toets op flexibiliteit
Programma van Eisen
- Hoe om te gaan met
(investering in en
onderhoud/vervanging van)
zorgspecifieke
aanpassingen
- Lengte huurcontract
- Afspraken vastleggen in
intentieovereenkomst,
samenwerkingsovereen-
komst, kruisjeslijst,
et cetera.

Don'ts

- 'Structureel optimisme'
- Inverdieneffecten op
voorhand inbouwen en
aanbestedingsresultaten
incalculeren
- Juridische structuur niet
helder
- "Wordt werkende weg
ingevuld"
- Alleen vanuit eigen belang
denken



Woonservicezoneontwikkeling

Aandachtspunten

- Concretiseer de droom in heldere visie en doelstellingen
- Beperk het niet tot alleen fysieke inrichting
- Draag zorg voor enthousiaste trekker(s)
- Laat iedere belanghouder bijdragen (menselijke inzet of financieel) en zoek naar de win-win
- Borg de voortgang in het proces en maak resultaten zichtbaar
- Denk na over strategische allianties en de mogelijke meerwaarde om samenwerking structureel vorm te geven



Zorgvastgoed steek je nek uit, maar ken ook de risico's



Facultatief



Quintis

innovatief in wonen, zorg en welzijn



Introductie: de Nederlandse zorg

Cure: basisverzekering

- Ziekenhuizen
- Eerstelijnszorg (huisartsen, fysio, en dergelijke)
- Geneesmiddelen
- Private zorg

Care: AWBZ

- VVT: verpleging, verzorging en thuiszorg
- GGZ: Geestelijke GezondheidsZorg
- GZ: Gehandicapten zorg (LG en VG)

Welzijn: Wmo

- Huishoudelijke zorg en welzijnsdiensten



Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

AWBZ = continue, systematische, langdurige en multidisciplinaire zorg

Intramuraal:

- Verzorgingshuizen en Verpleeghuizen: V&V
- Kleinschalige woonvormen (meestal)
- Woongroepen
- Intramurale GGZ (langdurig)

Extramuraal:

- Zorg aan huis
- Dagbehandeling, dagbesteding
- Begeleiding
- Scheiden van wonen en zorg



Krachtenveld zorgvastgoed

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



Zorgzwaartebekostiging AWBZ

- Tot 2012: (intramurale) zorginstellingen krijgen een geldbedrag voor kapitaallasten op basis van capaciteit (aantal bedden)
- Vanaf 2012 bepaalt de 'zorgzwaarte' van de cliënten en de bezetting het budget: integrale tarieven voor zorg en kapitaallasten
- Zorgzwaartepakketten (ZZP): per pakket beschrijving cliëntengroep, bijbehorende zorgvraag en aantal uren zorg per week
 - Weinig zorg? → minder geld dan voor cliënten met een grote zorgvraag
 - ZZP per cliënt wordt vastgesteld door middel van indicatie



De transitie – de verzelfstandiging

Het vastgoedbeleid in de AWBZ-zorg in 2012:

- Grote beleidsmatige vrijheid en toetsing achteraf
- Risico's en kansen met betrekking tot het vastgoed verschuiven van overheid/zorgverzekeraars naar de zorgorganisaties

→ 2012-2018 overgangperiode



Effecten verzelfstandiging

- Variatie in kapitaalverstrekking (businessplan wordt belangrijk!)
- Vergroten kloof financieel sterke en zwakke instellingen
- Prikkels voor doelmatigheid:
 - Belang lage huisvestingskosten
 - Niet langer maximaliseren maar optimaliseren ruimte
 - Hogere eisen aanwendbaarheid vastgoed → flexibele en kleinschalige bouw/differentiatie in bouw
 - Meer aandacht voor totale exploitatie (initiële investering, onderhoud, personele kosten, et cetera)
- Fusie/samenwerking instellingen rond vastgoed en kapitaal
- Deel overname vastgoed zorgorganisaties door projectontwikkelaars en corporaties
- Investeren vanuit exploitatie in plaats van normen/ investeringsniveau (kapitaallasten)



De omvang van zorgvastgoedlocaties



- Aantal gebouwen: 6.980 waarvan 4.942 in eigendom zorgorganisaties (anno 2007)
- Gehuurd van corporatie: 1.798 (26%)

	Aantal Gebouwen	Aantal Exploiterende rechtspersonen	Eigendom	Gehuurd van ...						
				eigen vastgoedstichting		corporatie		commerciële verhuurder		
Verzorgingshuizen	1.400	600	840	60%	140	10%	420	30%		
*Aanleunwoningen	65.000		650	10%	26.000	40%	32.500	50%		
Verpleeghuizen	780	250	702	90%	70	9%	8	1%		
GGZ	2.000	110	1.300	65%	100	5%	500	25%	100	5%
Gehandicaptenzorg	2.800	160	2.100	75%	140	5%	420	15%	140	5%
TOTAAL	excl. 6.980 incl. 71.980	1.120	4.942		450		1.798		240	

Tabel 2: Aantal instellingen en eigendomssituatie



De historie van zorgvastgoed



- Sterk wisselende wet- en regelgeving, bouwnormen en kaders.
- Aanbodregulering en centraal gereguleerde productieplanning.
- De overheid die garant staat voor financiering van investeringen; leegstandrisico; incourantheid.
- All-inclusive standaard tarieven voor een cliënt (eten en drinken, medische zorg en verblijf). De hoogte van de persoonlijke bijdrage is afhankelijk van inkomen, niet van de kwaliteit van de zorg of het verblijf.
- Veruit het meeste zorgvastgoed is eigendom van de zorgorganisatie (zie vervolgdia).



Opbrengsten zorgvastgoed verhogen door:



- Open de businesscase te bespreken
- Alle beschikbare informatie te delen
- Optimaal benutten van de productiecapaciteit
- Restwaarde (zorg)vastgoed te verhogen
- Marktwaaarde (zorg)vastgoed te verhogen
- Hergebruik te optimaliseren
- Sturen op rendement door goed onderhoud (levensduurbenadering)

Maatschappelijk vastgoed en Europa



ernemend omgaan met zorgvastgoed, MKB directeurendag Aert



DAEB en maatschappelijk vastgoed

Algemene uitgangspunten

- limitatieve lijst bepaalt wat maatschappelijk vastgoed is
- verhuur onder de marktprijs
- niet-voldoen betekent terugbetalen steun
- externe audit op naleving regels



DAEB en maatschappelijk vastgoed

En hoe zit dat met verzorgings- en verpleeghuizen?

- Zorgcentra en vastgoed voor gehandicapten wordt gezien als woongelegenheid (staan daarom niet in de lijst)
- Onzelfstandige eenheden die verhuurd worden aan zorgorganisaties vallen niet onder de 90%-toewijzingsregels
- Spannend is:
 - hoe het scheiden van wonen en zorg (onderdeel regeerakkoord) nu gaat uitvallen. Want bij reguliere huur tot € 652,- geldt wel de toetsingsnorm van 90%.
- Ook indien de extramurale woningen of aanleunwoningen aan de zorgorganisatie worden verhuurd, dient de corporatie met deze instelling toewijzings- en verantwoordingsafspraken te maken