

Grip op vastgoed in de zorg

1 Context – grote veranderingen in de ouderenzorg

De zorg is ingrijpend aan het veranderen. Mede door de Hervormingsagenda Langdurige Zorg (HLZ), zullen in 2020 belangrijke veranderingen tot stand moeten zijn gebracht¹. Het kabinet voert ingrijpende hervormingen door die gelden voor de AWBZ² en van daaruit ook de WMO en ZVW. De impact hiervan op de kapitaalgoederen van zorgorganisaties is bijzonder groot.

Een belangrijke wijziging daarbij is de volgende. In het oude bekostigingssysteem (nacalculatorisch) betaalden verzekeraars en overheid de zorginstellingen een vaste vergoeding voor rente, afschrijvingen en onderhoudskosten en levensduur van het gebouw. Daarnaast kreeg de zorgaanbieder een vast bedrag per cliënt. De financiële risico's waren uiterst beperkt. Met de NHC wordt de vaste vergoeding voor huisvestingslasten nu onderdeel van de vergoeding per cliënt. Hierbij telt hoeveel hulp en zorg de cliënt nodig heeft. Met dit geld moet een zorgorganisatie zelf nieuwbouw en onderhoud betalen. Voor nieuwbouw is dit financieringsstelsel in 2012 volledig van kracht, maar voor bestaande gebouwen geldt een overgangstermijn van zes jaar.

2 Complicatie en vraagstelling

De hiervoor geschetste context maakt veel los en stelt voor grote uitdagingen. De hoofdvraag die hierbij vooral bestuurlijk speelt is hoe grip kan worden gehouden op de vastgoedportefeuille, hoe we in control komen en blijven.

In dit artikel stellen wij dat dit alles vraagt om strategische (her)bezinning, een nieuwe koers en een juiste implementatie daarvan. Dit document geeft daarop een aantal handreikingen.

Bestuurlijke vragen

“Ik zie de noodzaak voor het opstellen of bijwerken van mijn strategisch vastgoedplan, maar hoe maak ik een goede relatie met mijn zorgvisie en hoe vertaal ik dat naar concrete acties?” Al bij een geringe hoeveelheid vastgoed is het zinvol om beleidsmatig de relatie te leggen met de diensten rond zorg en welzijn. Immers klantvragen wijzigen, financieringsstromen wijzigen, zekerheden vallen weg, etc.

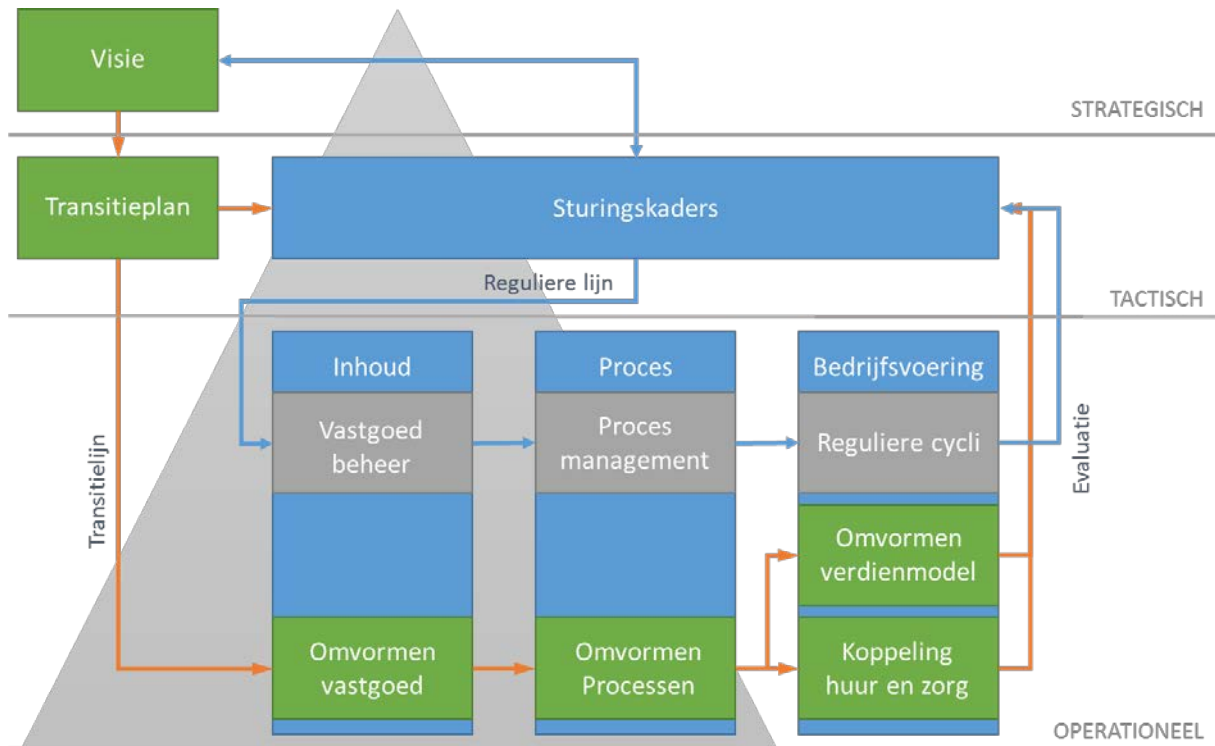
“Ik begrijp ook wel dat ik met de tijd mee moet en moet inspelen op veranderingen, maar hoe maak en borg ik nu goede en vernieuwende product-markt combinaties? Hoe breng ik meer commercieel bewustzijn in mijn organisatie, zonder de ziel uit de zorgverlening te halen?” Cliënten van nu en zeker die van de toekomst vragen andere vormen van dienstverlening. Voorheen vanzelfsprekende services worden straks dure extra's, maar grote kans dat cliënten er wel voor willen betalen. Heldere arrangementen gebaseerd op een complete kostprijsberekening maken duidelijk wat de klant bij uw organisatie kan verwachten.

¹ Zie verder: <http://www.invoorzorg.nl/ivzweb/Overzichten-In-Voor-Zorg!/map-informatie/De-langdurige-zorg-in-2020-trends-en-ontwikkelingen.html>

² Zie verder: <http://www.zorghulpAtlas.nl/veranderingen-awbz/>

3 Van visie naar planvorming

Belangrijk is een goede analyse te maken waar de organisatie staat. Vanuit de analyse kan worden nagedacht waar de organisatie naar toe moet. Hier ontstaat een belangrijk vertrekpunt om het hoofd te bieden aan toekomstige ontwikkelingen, zowel intern als extern in de regio of vanuit landelijk beleid. Vanuit welke visie wil je welke stip op de horizon zetten? Daarna is het zaak om een route uit te stippelen; een pad met stations om tot die stip te komen. Daarbij is het zaak de organisatie met de stakeholders mee te krijgen.



Figuur 1 - Schematische weergave integrale aanpak

4 Van planning naar implementatie

4.1 Omvormen van de sturing en beheersing

Vanuit de visie op het vastgoed is het goed om na te denken waarop moet worden gestuurd en hiervoor kaders vast te stellen. Enkele zaken die helder moeten worden is de gewenste bezetting en de onderhoudsbehoefte. Daarop moeten processen en instrumentarium worden ontwikkeld die sturing en beheersing mogelijk maken. Deze zaken moeten ook in de bedrijfsvoering worden verankerd. Een meerjarenonderhoudsbegroting bijvoorbeeld krijgt een financiële vertaling die in het meerjarig financieel perspectief moet worden ingepast.

4.2 Omvormen bestand vastgoed

De tendens binnen de zorg is de beweging van intramuraal verblijf naar extramuraal wonen. Dit vraagt een andere benadering van vastgoedvraagstukken. Bestand vastgoed zal anders moeten worden ingericht en beheerd.

Hierbij kunnen ook andere instellingen dan zorgaanbieders in beeld komen en moet rekening worden gehouden met een aantal organisatorische aanpassingen. Wanneer bijvoorbeeld gekozen wordt voor een model waarin het vastgoed wordt ondergebracht bij een woningcorporatie, zullen overleggen met huurders moeten worden georganiseerd. Wanneer wordt geopteerd voor particuliere verkoop, zal een vereniging van eigenaren moeten worden gefaciliteerd. Verder moet rekening worden gehouden met het feit dat het verhuren van (algemene) ruimtes niet zomaar gaat. De woningwet speelt hierin een belangrijke rol. Ook het verlenen van catering lijkt eenvoudig, maar zal wel binnen de kaders van de horecawetgeving moeten passen.

4.3 Omvormen van bedrijfsprocessen

De geschetste verschuivingen en de daaraan gekoppelde visievorming leiden er ook toe dat de wijze van werken ingrijpend zal moeten worden aangepast. Dat begint allereerst met een bezinning op de diensten die worden geleverd: waar is de zorginstelling wel en niet van? En welke betekenis heeft dit voor de uitvoerende, besturende en ondersteunende processen?

Het is zaak dat vanuit de visie en de positiebepaling op diensten die de zorginstelling levert, nieuwe processen worden ontworpen waarin rekening wordt gehouden met de andere verhoudingen die ontstaan. Intern verschuiven de verhoudingen maar ook naar externe relaties en niet in het minst de zorgvragers. Hierin speelt het vastgoed een belangrijke rol door te bepalen welke diensten in en vanuit het vastgoed geleverd kunnen worden en welke gevolgen dat heeft voor de interne processen.

4.4 Omvormen verdienmodel

Verandering naar kern-AWBZ, verschuiving naar ZVW en uitbreiding WMO leidt tot wijziging van financiële stromen, andere klantkeuzes, nieuwe financiers, andere vaak meer risico's, andere marktpartijen, meer zelfbetaling en door de cliënt, etc. zorgt voor noodzaak van nieuwe strategieën. Met name voor die instellingen die sterk gefocust zijn op intramurale dienstverlening waarbij ook nog eens naar verhouding veel zorgvragers met lagere zorgzwaartes aanwezig zijn.

Voor de zorgaanbieder worden zaken belangrijk als kostprijzen, zorg-arrangementen, domotica, maar altijd wel met behoud van de ziel van de zorg. Het blijft gaan om mensenwerk.

Bestuurlijke vragen

“Hoe houd ik financieel rekening met toekomstige (groot)

onderhoudskosten?” Een lange termijn onderhoudsplan helpt bij het inzichtelijk maken van toekomstige kosten en maakt duidelijk welke reserveringen er eventueel gemaakt moeten worden. Dit heeft echter ook gevolgen voor de balans- en kaspositie (het treasury beleid wordt steeds belangrijker).

“Ik heb nog afspraken van voor het nacalculatorische regime. Mijn vastgoedlasten zijn bijzonder hoog en ik voorzie grote problemen met de NHC vergoeding. Hoe breek ik contracten open en hoe regel ik financiering?” Het openbreken van bestaande afspraken leidt in die gevallen niet zelden tot meer nadelige financiële resultaten op het vastgoed. De financiering van vastgoed door banken is niet vanzelfsprekend geregeld. Banken zijn kritisch geworden bij het verstrekken van leningen en stellen vergaande eisen.

4.5 Relatie tussen huur en zorgverlening

De huur van een appartement berekenen is nog wel te doen, maar hoe om te gaan met servicekosten. Welke kosten reken je wel en niet door aan een bewoner?

Het lijkt wenselijk voor de zorgaanbieder de huurovereenkomst te koppelen aan de zorgovereenkomst van de bewoner. Maar dat staat op gespannen voet met de keuzevrijheid van de zorgvragende cliënt. Een goede en onderbouwde motivatie is daarbij noodzakelijk.

5 Samenvatting en conclusie

Ontwikkelingen in de zorg leiden tot een toegenomen behoefte om meer grip te krijgen op de wijze waarop met vastgoed kan worden omgegaan. Rondom vastgoed ontstaan door alle veranderingen namelijk grote bestuurlijke vraagstukken.

Van belang is om een strategische visie te vormen van waaruit concrete plannen kunnen worden gemaakt. Deze plannen leiden tot acties voor onder meer het doordenken van de structuur van sturing en beheersing, herontwerp van bedrijfsprocessen, bezinning op de relatie tussen huur en zorgverlening, het omvormen van bestaand vastgoed en andere verdienmodellen.

Een integrale aanpak waarin al deze aspecten aan de orde zijn is van groot belang. De omvang van het vraagstuk laat niet toe dat slechts partiële oplossingen worden gevonden, maar dat steeds de verbinding met de strategische visie wordt gezocht, maar ook dat de hier genoemde thema's continu met elkaar in verband gebracht blijven worden.

C.W. (Onno) Schot is als zelfstandige werkzaam onder de naam *Consilio | orde op zaken*. Hij was eerst werkzaam als projectmanager bij KPN en daarna bijna 8 jaar als bestuurder in de ouderenzorg. Nu is hij als interim bestuurder werkzaam in de zorg en met zijn specifieke kennis en ervaring als specialist verbonden aan Advante. Zie ook nl.linkedin.com/in/onnoschot/.

drs. E.J. (Erik-Jan) van Genderen RA MPM is partner bij Advante B.V., een organisatieadviesbureau dat zich met name richt op (semi)publieke organisaties. Hij was, naast zijn adviespraktijk, onder meer

Bestuurlijke vragen

“Mijn kapitaalslasten worden nog grotendeels nacalculatorisch vergoed en het verschil met wat ik aan NHC vergoeding ontvang, valt wel mee. Of is dat te gemakkelijk gedacht?” De risico's nemen wel fors toe. Leegstand wordt immers niet meer vergoed. En..., de NHC vergoeding is gekoppeld aan de ZZP's; is de huidige samenstelling van ZZP's wel dezelfde als over enkele jaren?

“Ik zie de samenstelling van de ZZP's de komende jaren wijzigen. Hoe vertaal ik die ontwikkelingen van strategie naar beleid?” Een beleid gericht op toename van de zorgzwaarte is lang niet in alle gevallen vanzelfsprekend. Zorgkantoren houden de vinger aan de pols en geven in de meeste gevallen geen akkoord op deze aanvragen als tegelijk ook het budget niet daalt.

“Ik wil af van risico's op het vastgoed en besteed alles uit. Ik verkoop mijn vastgoed en huur het weer terug. Is dat verstandig, zo ja, hoe doe ik dat en welke prijs is reëel. Zo nee, hoe maak ik de risico's goed inzichtelijk en hoe beperk ik de risico's?” Zorg in ieder geval voor duidelijke afspraken en relateer die ook aan de NHC tarieven.

controller a.i. van de gemeente Dordrecht en Sliedrecht. Momenteel is hij (parttime) controller a.i. van de gemeente Zutphen en programmacontroller Sociaal Domein Lochem-Zutphen.

Advante B.V. is een adviesbureau dat al ruim 12 jaar toonaangevende adviezen uitbrengt aan lokale overheden en samenwerkingsverbanden. Onze organisatie bestaat uit jonge, enthousiaste professionals die als drive hebben om u te helpen uw organisatie echt verder te brengen. Wij houden ons bezig met organisatie-inrichtingsvraagstukken, met name vanuit procesdenken (onder meer LEAN); verder zijn er specialisten werkzaam op het gebied van sturing en beheersing die adviseren en begeleiden bij het inrichten en optimaliseren van de controlfunctie en de sturingscyclus.

Bent u na het lezen van dit artikel enthousiast, dan kunt u contact opnemen met Albert van de Breevaart, albert@advante.nl of 0184-622277.