

Stratetegisch vastgoedbeleid in de zorg

Zorg op een andere manier sturen

Hittjo Braam, Ivo Vonk

Door een nieuwe koers wil de overheid de zorgsector hervormen van een aanbodgericht en risicoloos systeem, naar een systeem waarin de zorginstellingen zich als een onderneming moeten gedragen door middel van prestatie-gebonden vergoedingen. Zij worden hiermee verantwoordelijk voor hun eigen investeringsbeslissingen en de bijbehorende risico's.

Een ander punt betreft het voornemen van de regering om met ingang van 1 januari 2014 te starten met het scheiden van wonen & zorg voor de lichtere zorgindicaties (ZZP 1, 2 en wellicht 3). Dit betekent dat de cliënten hun eigen woonlasten moeten gaan betalen. Hiervoor zijn nog tal van uit te werken zaken zoals: verlaging eigen bijdrage AWBZ, huurtoeslag en er moeten voldoende eenpersoonkamers beschikbaar zijn. In 2012 is tevens de afschaffing van de contracteerplicht voor de AWBZ. De zorgkantoren/verzekeraars zijn niet gehouden alle aanbieders, volledig te contracteren. De kwaliteit van de huisvesting kan aanleiding zijn om instellingen niet of niet volledig te contracteren, waardoor een toename van leegstands- en concurrentierisico ontstaat. Er is besloten dat tijdens de overgangsregeling, tot 2018, niet onderhandeld kan worden over de tarieven.

Daarnaast willen de cliënten langer thuis blijven wonen in hun eigen vertrouwde omgeving en sociaal netwerk. Tevens worden zij steeds kritischer, mondiger en individualistischer. Voor de orderinstroom van nieuwe cliënten is kwalitatief goed vastgoed en een interessant aanbod van activiteiten een must. Tezamen met het scheiden van wonen & zorg vraagt dit om een andere benadering van de vastgoedportefeuille voor zowel de intramurale als extramurale locaties. Er is sprake van drie type locaties. Het eerste type betreft de intramurale locaties die geschikt zijn voor alleen cliënten met een zware zorgindicatie. De extramurale locaties (tweede type) zijn voor lichtere zorgindicaties en cliënten die voorkeur prevaleren voor een directe beschutte omgeving van een zorgcomplex. Het laatste type zijn cliënten die langer thuis zullen blijven wonen, al dan niet met ondersteuning van (intensieve) thuiszorg.

De gegarandeerde vergoeding heeft plaatsgemaakt voor een prestatie-gebonden vergoeding voor zorg en vastgoed op basis van de werkelijk geleverde productie. Na een lange periode van onduidelijkheid heeft de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) duidelijkheid gegeven over de vastgoedvergoedingen middels de beleidsregel CA-300-506. In onderstaand overzicht is de demarcatie weergegeven van de verschillende aspecten van de vastgoedexploitatie en van waaruit dit bekostigd dient te worden.

VASTGOEDEXPLOITATIE	
Bekostiging vanuit NHC-inkomsten	Bekostiging vanuit ZZZP-inkomsten
Leegstand, inkooprisico	Klein dagelijks onderhoud
Boekwaarde	Terrein- en schoonmaakonderhoud
Functionele aanpassingen	Publieke heffingen (OZB, water, riool, etc)
Onderhoud (jaarlijks structureel)	Verzekeringen (opstal en/of inboedel)
Kapitaallasten investering(en)	Administratieve beheerskosten
	Beveiliging & Alarm

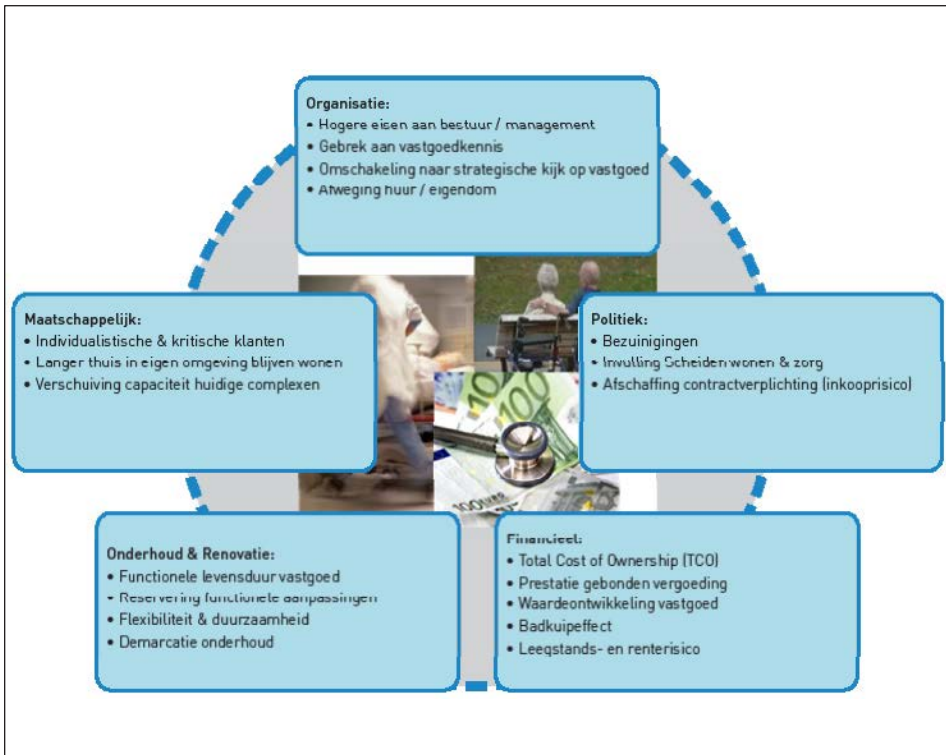
Demarcatie Normatieve Huisvestings Component (NHC) en Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) (beleidsregel CA-300-506)

Omschakeling naar strategisch vastgoedmanagement

De huidige periode van politieke besluitvorming, marktwerking, bezuinigingen en maatschappelijke ontwikkelingen vraagt om een andere manier van sturen waarbij vastgoed wordt gezien als een bedrijfsmiddel, dat met zijn prestaties moet bijdragen aan het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en zorgstrategie. Vastgoed heeft grote invloed op de efficiency, effectiviteit, flexibiliteit en balanspositie van een zorgonderneming. Dit vraagt om een professioneel strategisch vastgoedbeleid, waarin het van belang is om volledig inzicht te verkrijgen in de financiële, functionele en kwalitatieve vastgoedgegevens en de opbrengsten hiervan. Het vastgoedbeleid dient verder te kijken dan alleen maar naar inkomsten en lasten.

Het vastgoed creëert een toegevoegde waarde door het verbeteren van de zorgproductie, vergroten van de cliënttevredenheid & welbevinden van medewerkers, reduceren van de kosten en beheersen van de risico's. Door deze integrale benadering kan een zorgonderneming op strategisch niveau concrete doelstellingen formuleren en de organisatie op een verantwoorde wijze sturen.

De zorgondernemingen die de risico's van de vastgoedportefeuille goed onderkennen en gaan beheersen, zullen beter in staat zijn de kansen te benutten en een sterke marktpositie in te nemen. Op basis van een goed onderbouwd vastgoedbeleid en bedrijfsplan kan een instelling gericht ondernemen en daarnaast investeren in innovatieve en rendabele huisvesting. In onderstaand figuur zijn de belangrijkste risico-aspecten voor het zorgvastgoed opgenomen.



Model risicobeheersing

Quickscan voor NHC

In de haalbaarheidsfase is het van belang een quick scan te verrichten naar de financiële consequenties voor het vastgoed of naar het investeringsvolume van vastgoedinitiatieven. Een NHC rekentool, voorzien van diverse draaiknoppen, is uitermate geschikt om de verschillende baten en lasten over een bepaalde exploitatieduur in-



AriënsZorgpalet, Enschede

zichtelijk te maken. Een rekentool moet naast het cijfermatige ook een bijdrage leveren aan de communicatie tussen verschillende partijen en/of afdelingen. De rekentool moet de partijen en/of afdelingen dwingen om in gezamenlijk overleg de uitgangspunten voor de parameters vast te stellen. Uit ervaring blijkt dat dit de samenwerking sterk bevordert. Daarnaast is, in het geval van huursituaties, van belang om transparante demarcatielijsten op te stellen tussen huurder en verhuurder, voor zowel de investering als voor het groot- en kleinschalig onderhoud. Deze demarcatielijsten dienen standaard onderdeel uit te maken van de huurovereenkomst.

Hittjo Braam is adviseur bij ABC Management Groep. Zijn expertise is het strategische huisvestingsmanagement en projectmanagement in maatschappelijk vastgoed, in het bijzonder zorgvastgoed. Hij adviseert over de opbrengsten uit de NHC en de kosten van het vastgoed. Hittjo is mede verantwoordelijk voor het opzetten van de NHC rekentool van ABC.

h.braam@abcmg.nl



Ivo Vonk is projectmanager bij ABC Management Groep. Hij heeft de afgelopen jaren ervaringen opgedaan in het zorgvastgoed. Sinds enige tijd is hij ook BREEAM-NL adviseur. Hij stemt ambities van opdrachtgevers af op de financiële haalbaarheid vanuit de NHC en de mogelijkheden tot het certificeren van duurzaamheidsmaatregelen.

i.vonk@abcmg.nl

