

finance
ideas

Webinar
Investeringsstatuut voor de zorg

23 mei 2024



Programma

- 1 Opening en introductie
Pim Diepstraten, *Finance Ideas (partner)*
- 2 Model investeringsstatuut
Corstiaan Verweij, *Finance Ideas (senior adviseur)*
- 3 Investeringsbeleid in de praktijk
Linda Schwartzmans, *Ipse de Bruggen (manager services vastgoed)*
- 4 Vragenronde en afsluiting



1 Opening en introductie

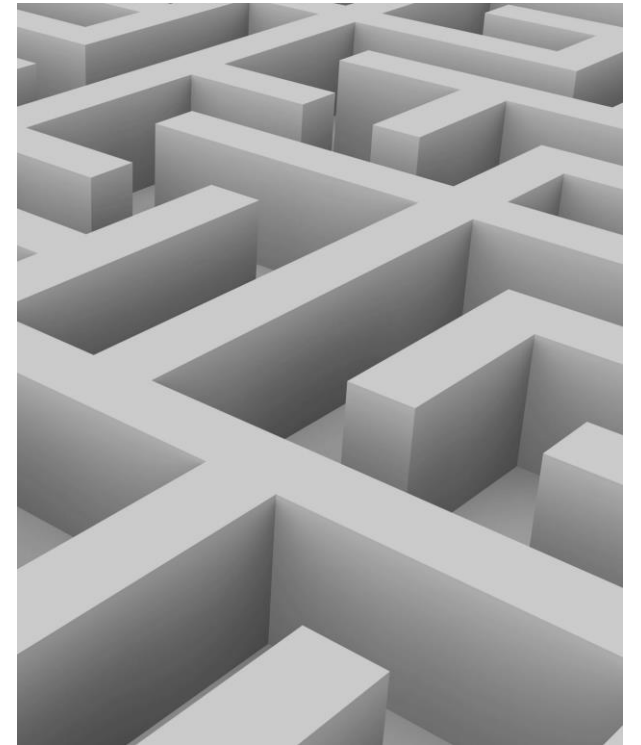
Externe ontwikkelingen

- **Investerings in de zorgsector staan onder druk**
- Zeer sterk gestegen bouwkosten en rente
- Discrepantie tussen NHC-tarieven en investeringskosten
- Veranderingen in bekostiging en druk op het macro-kader
- Grote verduurzamingsopgave
- Personeelsschaarste



Interne issues

- **Vertraging door onvoldoende gestroomlijnd investeringsproces**
- Er is geen afgebakend startmoment (veel tijdsinzet zonder duidelijk doel)
- Toetsingscriteria zijn niet vastgelegd (afhankelijk van projectbetrokkenen)
- Rekenregels en uitgangspunten liggen niet vast (risico van doelredeneren)
- Investerings niet altijd in lijn met strategisch vastgoedbeleid
- Onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden



Stakeholders vragen om heldere kaders



Raad van Toezicht



2

Model investeringsstatuut

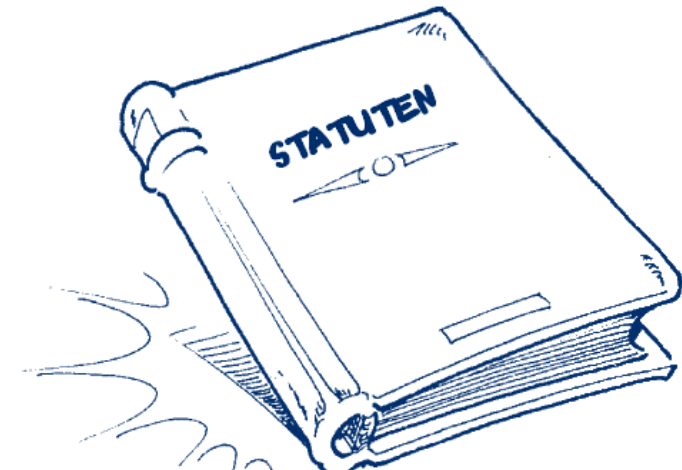
Scope

- Het model investeringsstatuut van FI biedt handvatten voor het **professionaliseren** van het investeringsbeleid
- Het statuut bevat kaders voor het beoordelen van **(des)investeringen** én het aangaan van **huurverplichtingen** (i.r.t. vastgoed)
- Het statuut is primair geschikt voor aanbieders van **langdurige zorg**, maar kan met een aantal wijzigingen ook door andere type zorginstellingen worden gebruikt
- Het statuut is erop gericht u te ondersteunen met de gedachtevorming en keuzes rondom het **investeringsproces**

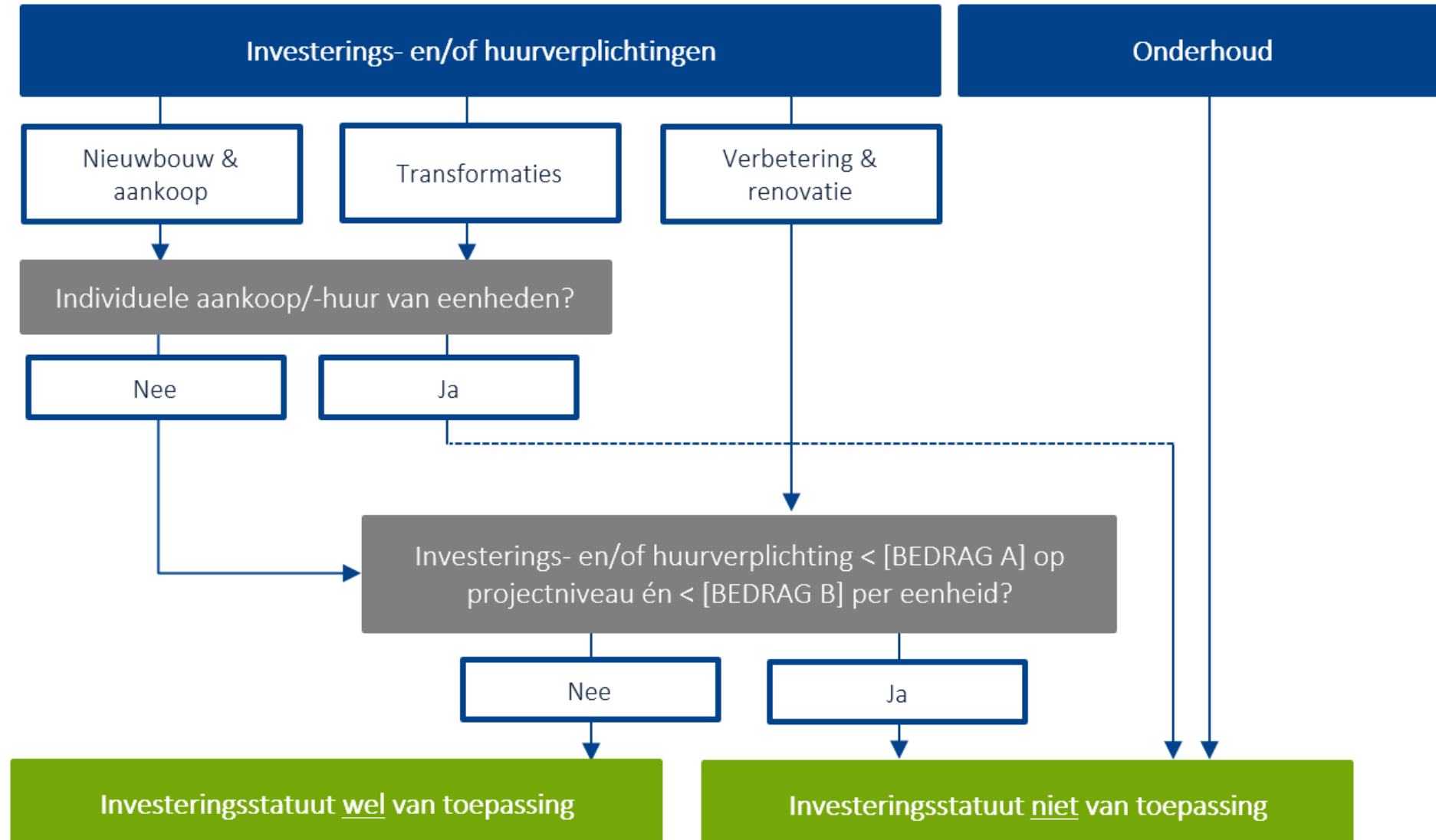


Doelen

- ✓ Beheersbaar maken van het investeringsproces (één centraal document)
- ✓ Transparantie in besluitvorming
- ✓ Investerings voldoen aan bestaande kaders wet- en regelgeving
- ✓ Duidelijke verantwoording voor investeringsbeslissingen
- ✓ Vaststellen van objectieve beoordelingscriteria
- ✓ Eenduidige spelregels voor (financiële) projectbeoordeling
- ✓ Toetsingskader bieden voor de RvT



Stroomschema reikwijdte



Toetsingsniveaus vastgoedinvesteringen

Concernniveau

- Wat is de risicobereidheid van de organisatie, en hoe vertaalt zich dat in interne normen?
- Passen de voorgenomen investeringen binnen de financiële kaders op concernniveau?
- Dragen de investeringen bij aan de realisatie van de strategische agenda?

Deelportefeuilleniveau (optioneel)

- Is er sprake van een evenwichtige verdeling van de investeringsruimte over de deelportefeuilles?
- Past het investeringsproject binnen de verdien capaciteit van de betreffende deelportefeuille?
- Welke invloed heeft het project op de bedrijfswaarde (leidt het tot impairment)?

Projectniveau

- Is de NCW van het project zoals mag worden verwacht op basis van de norminvestering/rendementseis?
- Zijn de stichtingskosten marktconform (bijv. getoetst door een externe kostendeskundige)?
- Is er sprake van een doelmatige investering en zijn optimalisatiemogelijkheden onderzocht?

Norminvesteringen

Norminvesteringen/-exploitaties voor standaard ingrepen op basis van huisvestingsconcept en

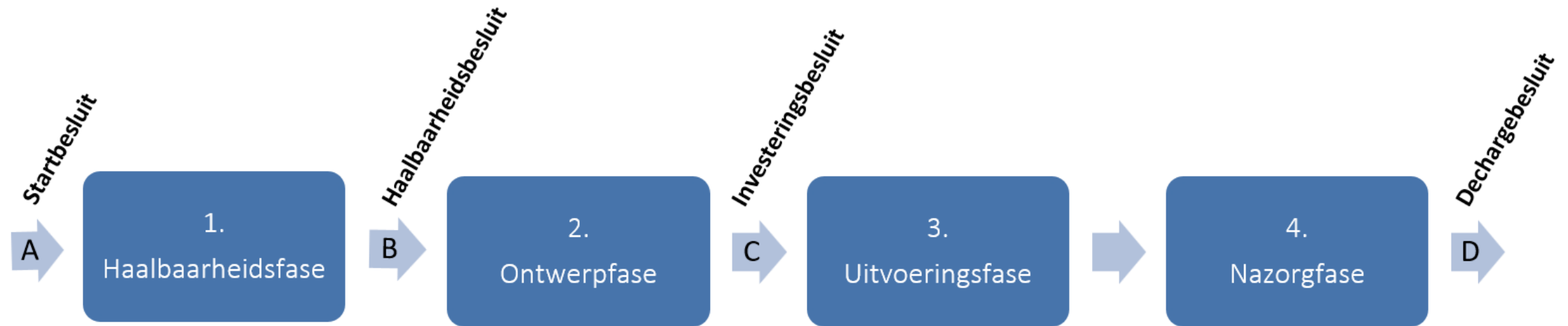
- Type vastgoed (studio, appartement etc.)
- Type investering (nieuwbouw, renovatie etc.)
- Type exploitatiekeuze (intramuraal, VPT etc.)

Proces (rollen en verantwoordelijkheden)

Rol	Verantwoordelijkheid
Vastgoedmanager	<ul style="list-style-type: none">- Aandragen van projecten en opstellen van het startdocument- Bewaken van vastgoeddoelen en -ambities in projecten- Verantwoordelijk voor financiële berekeningen op projectniveau- Verantwoordelijk voor het herijken van de referentie-investeringen
Projectteam	<ul style="list-style-type: none">- Stelt fasedocumenten na startbesluit op- Consulteert hierbij de voor het project relevante stakeholders- Ziet toe op adequate projectvoering rondom investeringen- Verantwoordelijkheid projectteam ligt bij projectleider
(Concern)controller	<ul style="list-style-type: none">- Beoordeelt wijzigingen in het investeringsstatuut- Beoordeelt de kwaliteit van een (des)investeringsvoorstel- Beoordeelt of deze voorstellen voldoen aan alle kaders en eisen uit het investeringsstatuut
Managementteam	<ul style="list-style-type: none">- Verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren van het investeringsstatuut- Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fasedocumenten- Adviseert de RvB bij het nemen van (des)investeringsbesluiten
Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none">- Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijziging hierin vast- Neemt (des)investeringsbesluiten
Raad van Toezicht	<ul style="list-style-type: none">- Geeft goedkeuring aan het door de RvB vastgestelde investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde (des)investeringen- Verleent decharge aan de RvB over het gevoerde beleid rondom investeringen
Cliëntenraad	<ul style="list-style-type: none">- Adviseert de RvB bij het nemen van (des)investeringsbesluiten <i>(algemeen huisvestingsbeleid, ingrijpende verbouwing, nieuwbouw of verhuizing)</i>
Ondernemingsraad	<ul style="list-style-type: none">- Adviseert de RvB bij het nemen van (des)investeringsbesluiten <i>(belangrijke investeringen ten behoeve van de onderneming)</i>



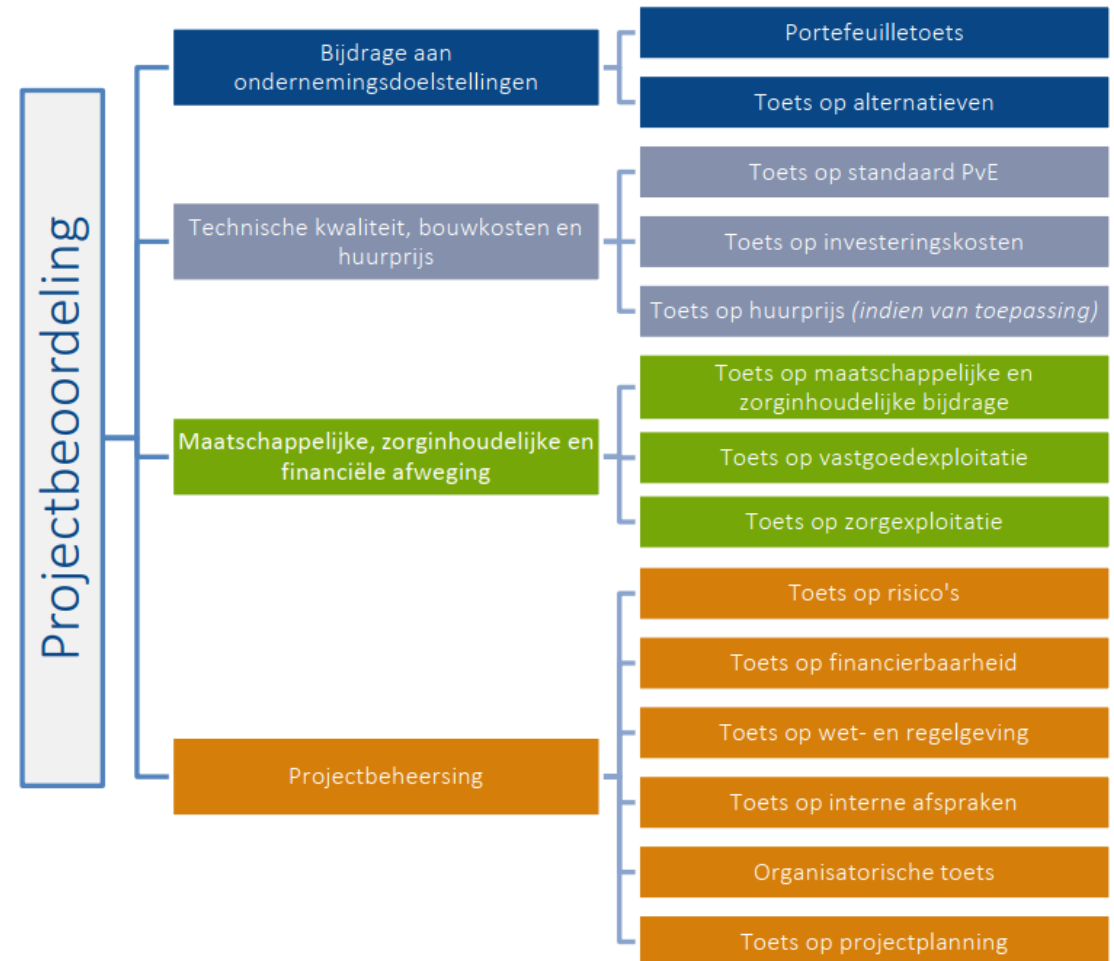
Proces (fasering en fasedocumenten)



Fase	Document	Besluit	Kenmerk besluit
0. Vooraf	Startdocument	Startbesluit	Er komt een onderzoeksbudget en capaciteit vrij voor het projectteam
1. Haalbaarheidsfase	Haalbaarheidsstudie	Haalbaarheidsbesluit	Er komt een vervolgbedrag en vervolgcapaciteit vrij voor de ontwerpfase
2. Ontwerpfase	Investeringsvoorstel	Investeringsbesluit	Het investeringsbedrag komt vrij. [NAAM INSTELLING] kan zich extern verplichten tot uitvoering of het aangaan van een huurovereenkomst
3. Uitvoeringsfase	Voortgangsrapportage	N.v.t.	N.v.t.
4. Nazorgfase	Verantwoordingsrapportage	Dechargebesluit	Het complex wordt overgedragen aan de reguliere exploitatie

Toetsingscriteria

- Beoordeling langs vier lijnen
 1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
 2. Technische kwaliteit, bouwkosten, huurprijs
 3. Maatschappelijke, zorginhoudelijke en financiële afweging
 4. Projectbeheersing
- De toetsingscriteria worden afgestemd op de verschillende projectfasen



Tips voor implementatie



- Het model investeringsstatuut vormt een goede basis, maar vraagt ook om het maken van organisatiespecifieke keuzes (zie o.a. de tekstboxen)
- Betrek collega's vanuit meerdere disciplines én de RvT voor voldoende draagvlak (bijv. via workshops)
- Koppel een afgebakend startmoment aan het investeringsproces
- Leg niet alleen het proces en de toetsingscriteria, maar ook de rekenregels vast (in bijlage!)
- Doorleef het investeringsstatuut door tijdens de implementatie een concreet project te toetsen
- Stel vaste formats op voor de verschillende fasedocumenten

3

Investeringsbeleid in de praktijk

Praktijkcase: Herijking investeringskader Ipse de Bruggen

Linda Schwartzmans, Manager Vastgoed



Kennismaking met Ipse de Bruggen

Wie zijn wij?

Voor wie:

- Mensen met een (lichte) verstandelijke beperking
- Voor kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen
- Combinatie met lichte tot ernstige gedragsstoornissen of psychische problemen
- Soms in combinatie met een (ernstige) lichamelijke beperking

Cijfers:

- 6.000 medewerkers
- 5.000 cliënten
- 2.500 vrijwilligers
- 390 zorglocaties

Regio: Zuid-Holland



Terug naar presentatie 2019

Strategisch vastgoedplan



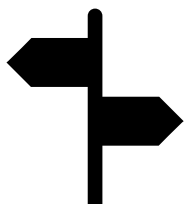
Inzicht in de transitie die we willen maken



Vastgoed staat op de agenda

$$A + B = D$$

Een gemeenschappelijke taal



Vertaling naar gebiedsvisies en vastgoedplannen



Zicht op betaalbaarheid van de transformatieopgave

En toen aan de slag

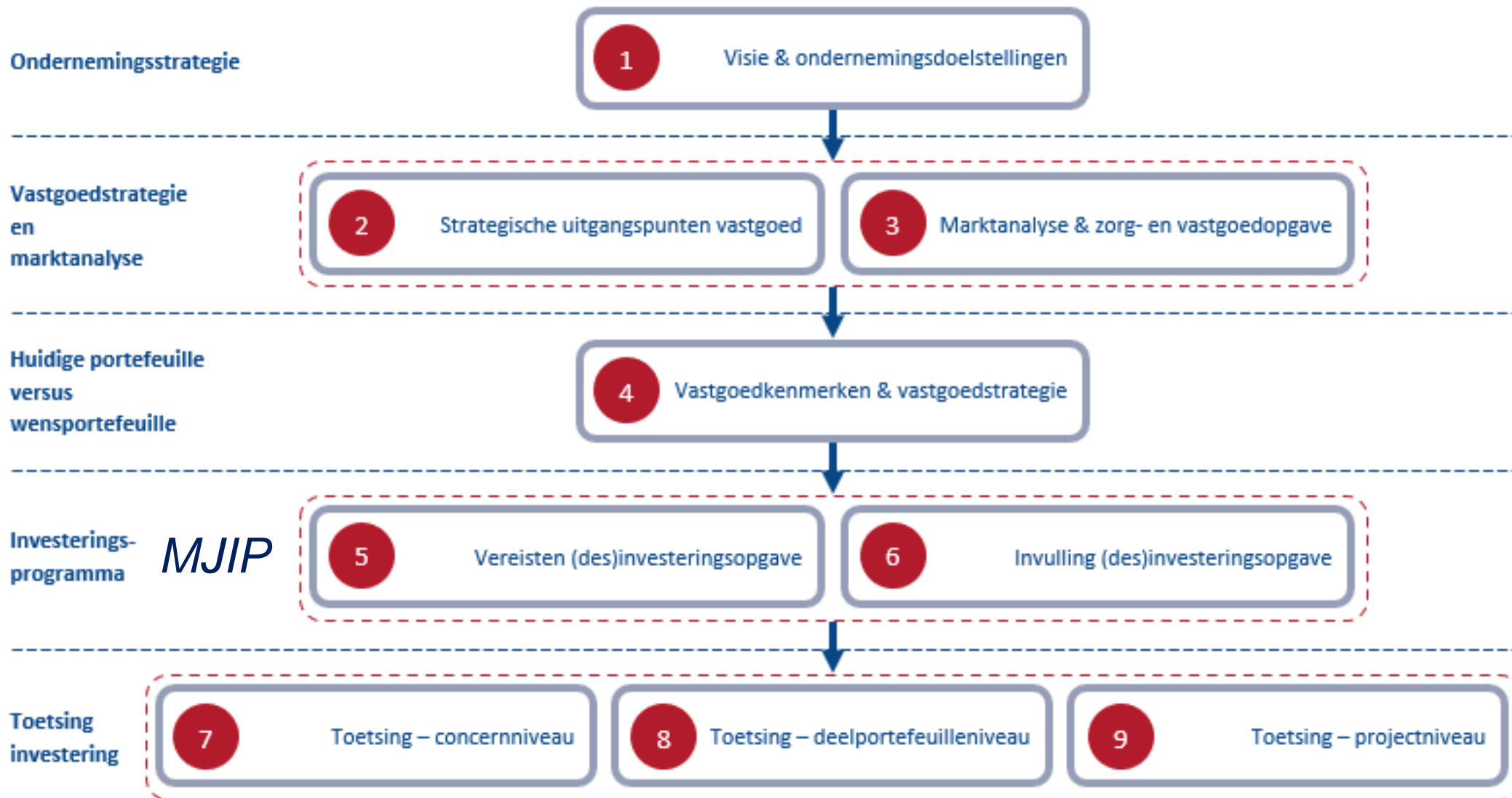


Haalbaarheid projecten onder druk

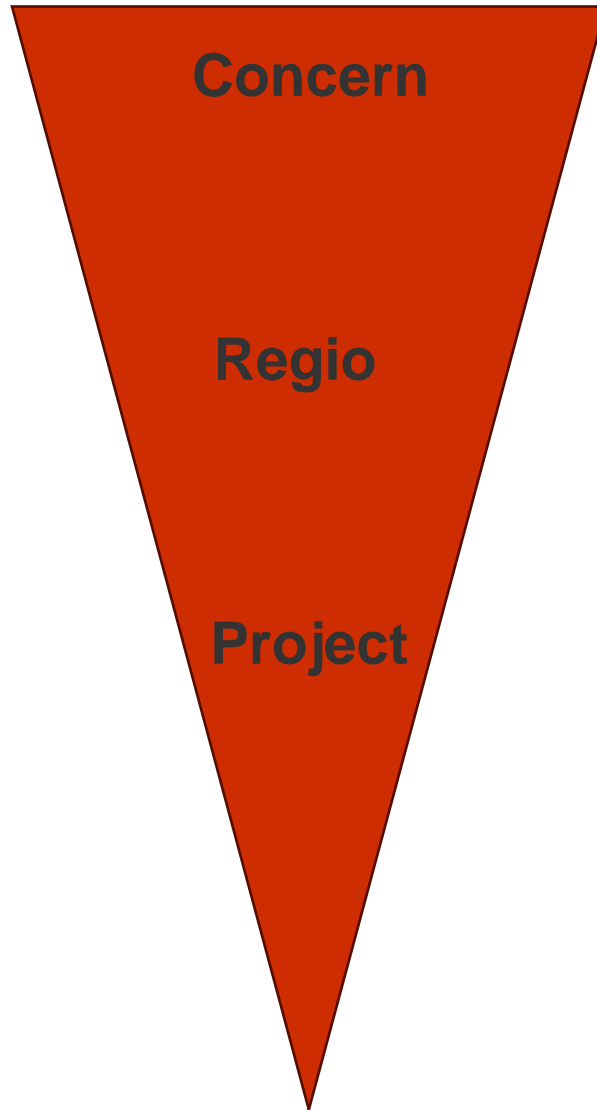
- Veel projecten negatieve business case obv dekking vanuit de NHC
- Voortgang van projecten echter noodzakelijk vanuit duurzame bedrijfsvoering
- Behoefte vanuit bestuur en directie Services aan afwegingskader en inzicht in ruimte voor onrendabele investeringen



Hoofdopzet besluitvorming Vastgoed



Toetsing op verschillende niveaus



Concern

- Aansluiting doelstellingen
- Passend binnen financiële ratio's (intern en extern)

Regio

- Ketenzorg binnen de regio – aansluiting producten en dienst
- Financiële balans “dragers en vragers”
- Sturen op een evenwichtig investeringsprogramma

Project

- Vastgoedexploitatie
- Zorgexploitatie
- Marktconformiteit
- Efficiëntie van het ontwerp

Belangrijkste aanpassingen t.b.v implementatie

- Nieuwe rekenmodel vastgoedexploitatie obv NCW, inclusief TCO benadering en energiebesparingen
- Drie niveaus van toetsing verwerkt in besluitvormingsdocumenten
- Vermogensmodel vaker toetsen, zicht houden op totaal financiering
- Nog in de maak:
 - Omzet bedrijfswaarde berekening naar regio-indeling





Wat is de meerwaarde van dit nieuwe beleid?

- Duidelijke keus voor kwaliteit boven kwantiteit – we houden vast aan ons huisvestingsconcept. Geen kaasschaaf methodes meer bij projecten.
- Heeft geholpen in prioritering binnen MJIP in 2023: snel stappen gezet met directie en bestuur
- Helpt projectmanagers om kritische te kijken naar de inhoud van hun project. Voorbeelden:
 - Afwegingen tussen renovatie en koop
 - Goede gesprek over zorgexploitatie
- Tools bieden input voor jaarverantwoording aan banken.

Wat zijn de uitdagingen?

- Hoe houden we modellen en beleid actueel?
- Zorginstelling is in de basis geen vastgoedorganisatie. Overgang naar nieuwe rekenmethodiek vraagt veel uitleg.
- Clustering van losse stukken op gebied van vastgoedbeleid.

4 Vragenronde en afsluiting



Contact opnemen

Finance Ideas B.V.
Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT Utrecht
Telefoon: 030 – 232 0480

info@finance-ideas.nl
finance-ideas.nl

Corstiaan Verweij
corstiaan.verweij@finance-ideas.nl
+31 (0)6 4273 0997
LinkedIn: www.linkedin.com/in/corstiaanverweij/