

SCHEIDEN WONEN & ZORG: TOOL RISICOBEBEERSING

Corporaties waren vroeger verzot op hun zorgvastgoed. Een stabiele huurder, stevige inkomsten en een langjarig contract. Geen omkijken naar. Hoe anders is het nu? De kosten van de AWBZ rijzen al een halve eeuw de pan uit en de overheid grijpt nu fors in. De AWBZ verdwijnt, de WLZ verschijnt. Binnen alle veranderingen is het zogenaamde 'scheiden wonen en zorg' voor de corporaties van grote betekenis. Huurders met een lichtere zorgvraag blijven langer huurder, omdat de zorgorganisaties voor deze groep mensen geen woonvergoeding meer ontvangen. Het leveren van de zorg en het leveren van woonruimte wordt van elkaar gescheiden. De klant woont langer thuis en de zorgorganisatie verliest hiermee een groot deel van de voorheen 'automatische instroom' naar de woningen die zij in eigen beheer hebben. Met toenemende leegstand tot gevolg.

Zorgorganisaties kijken inmiddels zeer kritisch naar hun vastgoed en kiezen met het oog op risicobeperking vaker voor het doorexploiteren van hun eigen vastgoed en het afstoten van gehuurd vastgoed. Dit gehuurde vastgoed is vaak in handen van woningcorporaties. Het risico voor corporaties neemt daarmee dus toe. Zorgorganisaties verlengen contracten niet meer of willen overleggen over een huurverlaging of het tussentijds beëindigen van contracten. En als overleg niet lukt, lijkt de gang naar de rechter een bijna onvermijdelijke stap. En een zorgorganisatie die een groot deel van haar klanten kwijtraakt vanwege overheidsmaatregelen, maakt een goede kans bij de rechter.

RISICOMANAGEMENT

Corporaties kunnen het zich niet meer veroorloven om weg te kijken van hun zorgvastgoed. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) heeft niet voor niets de corporaties gevraagd hun risico's inzichtelijk te maken¹. Maar hoe breng je de risico's nu goed in kaart? In dit blog willen wij onze aanpak van risicomanagement voor zorgvastgoed toelichten. Daarin zitten de volgende stappen:

1. Maak een **overzicht van alle verhuurobjecten met een zorghuurder** (zorgcomplexen en kleinschalige woonvoorzieningen) en breng de volgende zaken in kaart:
 - Wie is de primaire huurder?
 - Hoeveel (on)zelfstandige wooneenheden heeft de woning/het complex.
 - Aan welke doelgroep wordt verhuurd? Type cliënt, sector en zorgzwaarte.
 - Kenmerken huurcontracten: ingangsdatum contract, contractduur, resterende looptijd, huurprijsopbouw, exit-afspraken en eventuele bijzondere aanvullende afspraken.
 - Bedrijfswaarde.
2. Beschouw **de kwaliteit van het object** (de verhuurbaarheid) in relatie tot de huidige doelgroep. Geef hierbij aan hoe groot het risico is:
 - Hoog risico: binnen nu en 5 jaar niet meer geschikt voor de huidige doelgroep
 - Gemiddeld risico: binnen 5 tot 20 jaar (mogelijk) niet meer geschikt voor de doelgroep
 - Laag risico: (mogelijk) niet meer geschikt over 20 jaar of later

¹ http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Themaonderzoek_zorgvastgoed#

3. Inventariseer of er **alternatieve (zorg)doelgroepen** zijn voor het object. Welke doelgroepen zijn dit en is er sprake van concurrerend aanbod in de omgeving?
4. Bepaal of er een **financieel risico** is: er is sprake van een *Hoog risico* als de huidige huurprijs niet correspondeert met de WWS huurprijs of markthuur.
5. Bereken de **netto huurderving** op jaarbasis: maak een inschatting van de mogelijke toekomstige huuropbrengsten en verreken deze met de huidige verhuurprijs. NB. Het kan in enkele gevallen ook zijn dat de huur stijgt in plaats van daalt.
6. Maak een plan met **risicobeheersingsmaatregelen**: ontwikkel alternatieve scenario's voor die objecten/complexen, die op korte termijn een hoog risico lopen en een huurderving hebben van (bijv.) meer dan 50.000 euro per jaar.
7. Neem een **voorziening 'huurderving zorgvastgoed'** op in je meerjarenbegroting.

Bovenstaande aanpak is niet ingewikkeld, maar vereist een systematische en zorgvuldige aanpak. Een voorwaarde is dat je het accountmanagement naar je (zorg)huurders structureel goed op orde hebt of brengt. Des te beter je de huurder en de vastgoedstrategie van je huurder kent, des te beter kun je een inschatting maken van de risico's. Ook moet je beeld hebben van de lokale huurmarkt. Om inzicht te krijgen in de huurderving bij ongewijzigd beleid en wat het financiële effect van alternatieve scenario's is, kun je gebruik maken van bedrijfswaardeberekeningen.

VOLLE PORTEMONNEE, LEGE PORTEMONNEE

Om de mate en het besef van urgentie helder te maken in de organisatie, kan het helpen om bedrijfswaardeberekeningen te maken bij de mogelijk scenario's. Dit lichten we toe aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Het betreft een klassiek verzorgingstehuis met ruim 130 intramurale zorgeenheden. In de veronderstelling dat de zorginstelling ongewijzigd blijft doorhuren schat de corporatie de bedrijfswaarde² van het complex in op ruim 7 miljoen euro (zie bijlage 1). Dit noemen wij de 'volle portemonnee'.

Het beeld van de inhoud van de portemonnee moet bijgesteld worden als de zorginstelling de mogelijkheid heeft, krijgt of afdwingt om het huurcontract op te zeggen. In dit praktijkvoorbeeld liep het huurcontract af in 2014 en wilde de zorginstelling slechts een beperkt gedeelte van het complex doorhuren tot 2017. Daarna eindigt de huur geheel. Dit geeft een compleet ander beeld van de inhoud van de portemonnee. De vermeende bedrijfswaarde van ruim 7 miljoen euro verdampt en wordt zelfs negatief in een scenario waarbij het pand zonder huurstream technisch in stand wordt gehouden (zie bijlage 2): de 'lege portemonnee'.

De corporatie in dit voorbeeld werd onaangenaam verrast door het plotselinge vertrek van haar huurder. Een tijdige risico-inventarisatie kan dit voorkomen. Het risico wordt voorzien en de potentiële financiële terugval wordt begroot. Met dit inzicht ontstaat de urgentie tot handelen om het risico te beheersen. Het tijdig voorbereiden van een alternatief scenario is een van de

² de bedrijfswaardeberekeningen in deze blog zijn indicatief en niet gebaseerd op voorschriften van CFV of WSW.

mogelijkheden om het risico te beheersen. In deze specifieke casus was een van de scenario's om de eenheden in dit complex met een beperkte investering geschikt te maken voor verhuur als zelfstandige woonunits aan studenten of arbeidsmigranten. De terugval in bedrijfswaarde in dit voorbeeld wordt daarmee gehalveerd (zie bijlage 3).

REGEREN IS VOORUITZIEN

Zorgvastgoed ontwikkelt zich in de vastgoedportefeuille van corporaties en zorgorganisaties van een vaste waarde naar een risico. Als corporatie kun je niet meer volstaan met het 'slechts' meenemen van het zorgvastgoed in het strategisch voorraadbeleid. Zorgvastgoed vraagt een eigen, goed gestructureerde, aanpak. Geef het een plek binnen het risicomangement, beleg de verantwoordelijkheid bij een MT-lid en zet het zorgvastgoed elk half jaar op de agenda van het MT. Risico's in de vastgoedportefeuille zijn van alle tijden. Het is vooral zaak om deze risico's op een effectieve manier te beheersen.

Bijlagen:

1. bedrijfswaardeberekening scenario 'pre-SWZ-tijdperk'
2. bedrijfswaardeberekening scenario 'ongewijzigd doorexpluiten'
3. bedrijfswaardeberekening scenario 'verhuur aan studenten, arbeidsmigranten'

Over de auteurs:

Johan de Jong is organisatiecoach en klantstrateeg met een specifieke expertise in het ontwikkelen van toekomstbestendige concepten voor mensen die wonen en werken in zorgvastgoed.

Arnoud Spithoven is vastgoedspecialist bij AS-Vastgoed B.V. en helpt maatschappelijke organisaties bij het optimaliseren van hun vastgoedkeuzes. (<http://www.as-vastgoed.nl/contact.html>)

De auteurs zijn beide kerndocenten van de training Scheiden Wonen & Zorg bij Habitask. Meer informatie over deze training is te vinden op <http://tiny.cc/trainingScheidenWonenZorg>.

Bijlage 1 – bedrijfswaardeberekening scenario 'pre-SWZ-tijdperk'

CASUS UIT DE PRAKTIJK									
scenario 'pre-SWZ-tijdperk'									
Oorspronkelijke huur	31.820								
Verwachte huur	31.820								
Aantal eenheden	131							Totaal NCW	7.183.657
Investing			0						
Huur per maand			243						
Verhuurdersheffing per jaar			0	intramuraal					
Leegstand			0%	risico zorginstelling					
Onderhoudskosten per jaar			800						
Beheerslasten per jaar			200	beheer door zorginstelling					
Zakelijke lasten per jaar			200						
Huurstijging per jaar			2,00%						
Lastenstijging per jaar			2,00%						
IRR			2,50%						
Exit yield			9%						
jaar	investerings- kosten	huur	verhuurders- heffing	leegstand	onderhouds- lasten	beheers- lasten	zakelijke lasten	restwaarde	saldo
2014	0								0
2015		2.973	0	0	-816	-204	-204		1.749
2016		3.033	0	0	-832	-208	-208		1.784
2017		3.093	0	0	-849	-212	-212		1.820
2018		3.155	0	0	-866	-216	-216		1.856
2019		3.218	0	0	-883	-221	-221		1.893
2020		3.283	0	0	-901	-225	-225		1.931
2021		3.348	0	0	-919	-230	-230		1.970
2022		3.415	0	0	-937	-234	-234		2.009
2023		3.483	0	0	-956	-239	-239		2.049
2024		3.553	0	0	-975	-244	-244		2.090
2025		3.624	0	0	-995	-249	-249		2.132
2026		3.697	0	0	-1.015	-254	-254		2.175
2027		3.771	0	0	-1.035	-259	-259		2.218
2028		3.846	0	0	-1.056	-264	-264		2.263
2029		3.923	0	0	-1.077	-269	-269	43.588	45.896
								NCW	54.837

Bijlage 2 – bedrijfswaardeberekening scenario 'ongewijzigd doorexplaiteren'

CASUS UIT DE PRAKTIJK									
scenario 'ongewijzigd doorexploiteren'									
Oorspronkelijke huur	31.820								
Huur tot 2017	10.312								
Aantal eenheden	131							Totaal NCW	-1.600.249
Investing			0						
Huur per maand			79	gemiddeld					
Verhuurdersheffing per jaar			0	intramuraal					
Leegstand			0%						
Onderhoudskosten per jaar			800						
Beheerslasten per jaar			200	beheer door zorginstelling					
Zakelijke lasten per jaar			200						
Huurstijging per jaar			2,00%						
Lastenstijging per jaar			2,00%						
IRR			2,50%						
Exit yield			9%						
jaar	investerings- kosten	huur	verhuurders- heffing	leegstand	onderhouds- lasten	beheers- lasten	zakelijke lasten	restwaarde	saldo
2014	0								0
2015		964	0	0	-816	-204	-204		-260
2016		983	0	0	-832	-208	-208		-266
2017		1.002	0	0	-849	-212	-212		-271
2018		0	0	0	-866	0	-216		-1.082
2019		0	0	0	-883	0	-221		-1.104
2020		0	0	0	-901	0	-225		-1.126
2021		0	0	0	-919	0	-230		-1.149
2022		0	0	0	-937	0	-234		-1.172
2023		0	0	0	-956	0	-239		-1.195
2024		0	0	0	-975	0	-244		-1.219
2025		0	0	0	-995	0	-249		-1.243
2026		0	0	0	-1.015	0	-254		-1.268
2027		0	0	0	-1.035	0	-259		-1.294
2028		0	0	0	-1.056	0	-264		-1.319
2029		0	0	0	-1.077	0	-269	0	-1.346
								NCW	-12.216

Bijlage 3 – bedrijfswaardeberekening scenario 'verhuur aan studenten, arbeidsmigranten'

CASUS UIT DE PRAKTIJK									
scenario 'verhuur aan studenten, arbeidsmigranten'									
Oorspronkelijke huur		31.820							
Huur na investering		26.200							
Aantal eenheden		131						Totaal NCW	2.567.346
Investering			10.000						
Huur per maand			200	gemiddeld					
Verhuurdersheffing per jaar			161	uitgaand van eindtarief					
Leegstand			5%	risico corporatie					
Onderhoudskosten per jaar			800						
Beheerslasten per jaar			1.000	beheer door corporatie					
Zakelijke lasten per jaar			200						
Huurstijging per jaar			2,00%						
Lastenstijging per jaar			2,00%						
IRR			2,50%						
Exit yield			8%						
jaar	investerings-	huur	verhuurders-	leegstand	onderhouds-	beheers-	zakelijke	restwaarde	saldo
	kosten		heffing		lasten	lasten	lasten		
2014	-10.000								-10.000
2015		2.448	-164	-122	-816	-1.020	-204		122
2016		2.497	-167	-125	-832	-1.040	-208		124
2017		2.547	-171	-127	-849	-1.061	-212		126
2018		2.598	-174	-130	-866	-1.082	-216		129
2019		2.650	-178	-132	-883	-1.104	-221		132
2020		2.703	-181	-135	-901	-1.126	-225		134
2021		2.757	-185	-138	-919	-1.149	-230		137
2022		2.812	-188	-141	-937	-1.172	-234		140
2023		2.868	-192	-143	-956	-1.195	-239		142
2024		2.926	-196	-146	-975	-1.219	-244		145
2025		2.984	-200	-149	-995	-1.243	-249		148
2026		3.044	-204	-152	-1.015	-1.268	-254		151
2027		3.105	-208	-155	-1.035	-1.294	-259		154
2028		3.167	-212	-158	-1.056	-1.319	-264		157
2029		3.230	-216	-162	-1.077	-1.346	-269	40.376	40.536
								NCW	19.598