

## SCHEIDEN WONEN & ZORG: TOOL RISICOBEBEERSING

Corporaties waren vroeger verzet 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 doorexpluiten 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 maken<sup>1</sup>. Maar hoe breng je de risico's nu goed in kaart? In dit blog willen wij onze aanpak<sup>2</sup> van risicomangement 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

<sup>1</sup> [http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Themaonderzoek\\_zorgvastgoed#](http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Themaonderzoek_zorgvastgoed#)

<sup>2</sup> deze aanpak is deels gebaseerd op de aanpak die is ontwikkeld door de samenwerkende woningcorporaties in Apeldoorn.

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 huurderiving** 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 huurderiving hebben van (bijv.) meer dan 50.000 euro per jaar.
7. Neem een **voorziening 'huurderiving 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 huurderiving 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 bedrijfswaarde<sup>3</sup> 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 huurstroom 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 mogelijkheden om het risico te beheersen. In deze specifieke casus was een van de scenario's om de

---

<sup>3</sup> de bedrijfswaardeberekeningen in deze blog zijn indicatief en niet gebaseerd op voorschriften van CFV of WSW.

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 portefeuillestrateeg en conceptontwikkelaar bij We Care Consultants. Hij ontwikkelt en implementeert mensgericht en toekomstbestendige concepten voor mensen die wonen en werken in zorgvastgoed. (<http://www.wecareconsultants.nl>)*

*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 We Care Consultants. Meer informatie over deze training is te vinden op <http://www.wecareconsultants.nl/training-vastgoedoplossingen/>*

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                     |       |                         |                            |                       |                    |                     | <b>Totaal NCW</b> | <b>7.183.657</b> |
| 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-<br>kosten | huur  | verhuurders-<br>heffing | leegstand                  | onderhouds-<br>lasten | beheers-<br>lasten | zakelijke<br>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           |
|                             |                         |       |                         |                            |                       |                    |                     | <b>NCW</b>        | <b>54.837</b>    |

Bijlage 2 – bedrijfswaardeberekening scenario 'ongewijzigd doorexpluiten'

| CASUS UIT DE PRAKTIJK                  |                         |       |                         |                            |                       |                    |                     |                   |                   |
|--|-------------------------|-------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| scenario 'ongewijzigd doorexploiteren' |                         |       |                         |                            |                       |                    |                     |                   |                   |
| Oorspronkelijke huur                   | 31.820                  |       |                         |                            |                       |                    |                     |                   |                   |
| Huur tot 2017                          | 10.312                  |       |                         |                            |                       |                    |                     |                   |                   |
| Aantal eenheden                        | 131                     |       |                         |                            |                       |                    |                     | <b>Totaal NCW</b> | <b>-1.600.249</b> |
| 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-<br>kosten | huur  | verhuurders-<br>heffing | leegstand                  | onderhouds-<br>lasten | beheers-<br>lasten | zakelijke<br>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            |
|  |                         |       |                         |                            |                       |                    |                     | <b>NCW</b>        | <b>-12.216</b>    |

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                     |        |                         |           |                       |                    |                     | <b>Totaal NCW</b> | <b>2.567.346</b> |
| 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-<br>kosten | huur   | verhuurders-<br>heffing | leegstand | onderhouds-<br>lasten | beheers-<br>lasten | zakelijke<br>lasten | restwaarde        | saldo            |
| 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           |
|  |                         |        |                         |           |                       |                    |                     | <b>NCW</b>        | <b>19.598</b>    |