

Checklist voor haalbaarheid sale-and-leaseback van zorgvastgoed

Zorgvastgoed kan beter renderen

Zorginstellingen moeten kritischer dan vroeger kijken naar het rendement van hun vastgoed. Wijzigingen in wet- en regelgeving leiden ertoe dat de risico's voor de gebouwen geheel bij de instelling komen te liggen. Dat vereist een andere benadering van het zorgvastgoed. Ellen Olde Bijvank van adviesbureau Quintis deed onderzoek naar de mogelijkheden en aandachtspunten bij verkoop en terughuren van zorgvastgoed en ontwikkelde daarvoor een checklist.

De zorgsector staat aan de vooravond van een omvangrijke systeemwijziging. Met de invoering van integrale prestatiebekostiging en de komst van de nieuwe Wet Toelating Zorginstellingen (WTZI) is er niet langer sprake van budgetzekerheid en komen de risico's van de vastgoedexploitatie geheel bij de zorgorganisatie zelf te liggen.

Zorgpartijen zullen zich kritischer dan voorheen de vraag moeten stellen op welke manier het vastgoed het beste bijdraagt aan de realisatie van hun doelstellingen. Hiervoor zijn verschillende strategieën mogelijk, zoals eigendom, huur of de oprichting van een vastgoedfonds. Ook een sale-and-leasebackconstructie behoort tot de mogelijkheden.

Bij sale-and-leasebackconstructies gaat het om vastgoed dat geheel of gedeeltelijk wordt overgedragen aan een andere partij. Daarbij is het belangrijk om te bezien op welke manier maximaal waarde kan worden gehaald uit de transactie en de samenwerking in de vorm van goede aanvullende afspraken. Hoewel deze constructie in de zorgsector nog niet op grote schaal wordt toegepast, blijkt uit het recent uitgevoerde onderzoek dat ook met de verkoop van zorgvastgoed meer rendement valt te halen.

Net als bij een eigendomssituatie blijft het in een sale-and-leasebackconstructie nodig om de principes van het strategisch vastgoedbeleid toe te passen. Eerst moet een organisatie op basis van de marktverkenning de gewenste klantwaardestrategie bepalen. Vervolgens zal de onderneming keuzes moeten maken over de wijze waarop zij die strategie wil uitvoeren. Mede op basis van theorie en drie onderzochte cases is de checklist Waardecreatiemodel sale-and-leaseback ontwikkeld. Hierin komen de concrete mogelijkheden aan bod op welke manier een zorgonderneming door vastgoedgerelateerde zaken extra waarde kan toevoegen aan de onderneming. De belangrijkste waardeverhogende elementen zijn weergegeven in het schema.

Meerwaarde

In de praktijk komt het nog vaak voor dat bij verkoop van zorgvastgoed primair het financieel rendement voorop staat. Het Waardecreatiemodel laat zien dat door ook andere invalshoeken erbij te betrekken, het beoogde rendement kan worden vergroot, zowel financieel als niet-financieel. Een concreet geval.

Stichting Groenhuysen in Roosendaal is al ver in de uitwerking van haar vastgoedstrategie sale-and-leaseback. Zij heeft de ambitie om te gaan voor het mooiste (maatschappelijke)

lijke) resultaat en wil in diverse gebieden beschikken over vastgoed waarop zij en de klant met recht trots kunnen zijn. Voor Groenhuysen gaat het dan niet per se om eigendom. De afgelopen jaren heeft de stichting onder specifieke condities oud vastgoed verkocht aan vier vastgoedpartijen. Samen met deze corporaties is gewerkt aan het neerzetten van een formule om op mooie locaties kwalitatief goede, ruime en onderhoudsvriendelijke woningen te bouwen. Met de gezamenlijke inzet en middelen is dit concept tot een succes gemaakt. Ook op andere terreinen bleek het mogelijk om goede afspraken te maken zodat de beschikkingmacht en de medezeggenschap van de zorgorganisatie zo veel mogelijk worden geborgd. In deze concrete situatie hadden de afspraken vooral betrekking op het verlagen van het exploitatierisico, de snelle verkrijgbaarheid van geschikte locaties, de vergroting van het afzetkanaal en het behoud van de vastgoedexpertise binnen de eigen organisatie.

Zo veel mogelijk exploitatiecomponenten die te maken hebben met het vastgoed, zijn uitbesteed. Alle vergoedingen die de stichting ontvangt van de overheid en verzeke- raars gaat naar de vastgoedexploitant. Risico's, winst en verlies zijn daarmee voor de corporaties. Ook het feit dat de corporaties de beschikking hebben over verschillende locaties biedt de stichting meerwaarde, omdat zij op deze manier de gelegenheid heeft om zich sneller ergens te manifesteren als daar vraag naar is. Met een van de corporaties bestaat bovendien de afspraak van first-providerschap. De afspraken over koppelverkoop tussen wonen en zorg biedt de zorgorganisatie de garantie dat in de woningen mensen komen met een zorgindicatie en dat Groenhuysen er op deze manier zeker van is dat de zorg exploiteerbaar is. Tot slot valt op dat de zorgorganisatie het belangrijk vindt zelf de beschikking te houden over een kleine bouwkundige afdeling, inclusief de ergonomische expertise. Hierdoor blijft de kwaliteit en toegankelijkheid van de woningen geborgd. Bovendien is zij hierdoor in staat zich als volwaardig partner in de samenwerking te positioneren en kan zij mede daardoor invulling geven aan goed opdrachtgeverschap.

Samenvattend kan worden gesteld dat Groenhuysen bij het invullen van de sale-and-leasebackconstructies niet alleen vanuit het financiële perspectief heeft gehandeld. Dit bleek ook het geval bij de twee andere praktijkvoorbeelden die in het onderzoek zijn uitgewerkt. Er kan worden geconcludeerd dat bij alle drie de onderzochte cases

de sale-and-leasebackconstructies zowel in financieel als in operationele opzicht toegevoegde waarde opleverden.

Opvallend was echter de grote diversiteit in de operationele toegevoegde waarde. Per case zijn duidelijke verschillen te zien. Dit is te verklaren vanuit de ondernemingspecifieke factoren die zich vooral in deze toegevoegde waarden uiten. En dat deze operationele toegevoegde waarden van grote invloed kunnen zijn, blijkt uit het gegeven dat het onderscheidende vermogen van een organisatie juist via deze operationele aspecten tot uiting komt.

Implementatie

Om een sale-and-leasebackconstructie tot een succes te maken is het nodig de vastgoedstrategie zorgvuldig te implementeren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het implementatieondersteunende instrument 'sale-and-leaseback van zorgvastgoed' dat vanuit een breed bedrijfskundig perspectief is uitgewerkt. De basis bestaat uit een combinatie van checklisten waaronder de al genoemde checklist Waardecreatiemodel, de checklist voor selectie van de toekomstige samenwerkingspartner en de checklist organisatieontwerp. Deze laatste checklist is belangrijk omdat vastgoed afstoten consequenties heeft voor de inrichting van de organisatie. Er vindt namelijk een verschuiving plaats in de rolverdeling van de vastgoedtaken. Dit vraagt vaak om een adequaat coördinatie- en informatiesysteem. Ook moeten expliciete afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld beheer, onderhoudsniveau, kosten, huurprijsberekening en toekomstige plannen. Het is mogelijk dat met de overdracht van vastgoed ook de reeds aanwezige vastgoedkennis verdwijnt. Gezien het belang van vastgoed voor het functioneren van de organisatie is het daarom raadzaam na te denken hoe de vastgoedkennis binnen de eigen organisatie voldoende up-to-date blijft. Dit onder meer om te borgen dat de organisatie, nu en in de toekomst, op een goede manier invulling kan blijven geven aan opdrachtgeverschap en maximaal rendement uit het vastgoed blijft halen.

Vastgoed als instrument voor doel zorginstelling

Het eerste deel van het implementatieondersteunend instrument heeft als doel te bepalen welke visie de zorgorganisatie wil hebben, zodat zij 'de goede dingen' doet die bij haar passen. En zodat zij een vastgoed-

partner kan vinden die hieraan een zinvolle bijdrage kan leveren.

Om de gekozen ambities en strategie echter goed tot zijn recht te laten komen is het onontbeerlijk dat de zorgorganisatie en de vastgoedpartner beschikken over voldoende kennis van zaken op het tactische uitwerkingsniveau. Dan gaat het onder meer om een beeld over de manier waarop (incourant) vastgoed wordt getaxeerd. Ook moeten partijen beseffen dat er een plicht is om de vastgoedtransactie aan te melden bij het College sanering, dat ervoor moet zorgen dat de opbrengsten voor de zorg bestemd blijven en niet naar andere zaken weglekken.

Verder moet worden nagegaan welke heffing bij overdracht van grond of vastgoed het gunstigste is: overdrachtsbelasting van 6 procent of BTW van 19 procent. Dat hangt af van de kenmerken van het vastgoed en die van de overnemende partij. In ieder geval moet worden voorkomen dat beide heffingen moeten worden betaald.

Naast financiële en fiscale aspecten is het eveneens zinvol te weten welke juridische zaken er verder bij een transactie komen kijken. Te denken valt aan jurisprudentie over samenwerking tussen een zorgorganisatie en een corporatie of zaken die van belang zijn bij contractvorming. Vooral als het om een lange contractduur gaat, moet aandacht worden besteed aan de flexibiliteit van het contract.

Strategieën

Bij elke overdrachtsituatie komen zaken kijken die medebepalend en soms kaderstellend zijn voor de mogelijkheden, en de onmogelijkheden, van de te maken afspraken. De belangrijkste onderwerpen op financieel gebied zijn:

- wat is de boekwaarde en hoe is de financiering geregeld;
 - is het pand hypothecair bezwaard? Is het verplicht de lening over te nemen of geldt een borgstelling voor de lening en zijn er bepalingen die deze instantie (gemeente, Waarborgfonds zorg, WSW) stelt aan de overdracht? Is tussentijds aflossing van de lening mogelijk;
 - welke bedragen zijn momenteel opgenomen voor onderhoud, afschrijving, rente, verzekering en belastingen;
 - over welke voorzieningen beschikt de zorglocatie en welke onderdelen worden overgedragen?
- Voor de grondpositie gelden de volgende aandachtspunten:
- controleren of de zorgorganisatie zelf de eigenaar is van de grond;
 - is er een schoonheidsverklaring;
 - welke bestemming rust op de grond en welke marge kent het bestemmingsplan? Is extra bouwvolume mogelijk op de grond?
 - Rusten er erfdienstbaarheden op de grond;
 - is er een verplicht lidmaatschap van bijvoorbeeld een Vereniging van Eigenaren (bij gedeeld bezit)?

Het ontwikkelde model reikt verder dan alleen sale-and-leasebackconstructies. Het biedt het een compleet denkkader voor hoe men naar ondernemings specifiek vastgoed kan kijken. Deze manier van denken is daarom ook zinvol bij andere vastgoedstrategieën. En hoewel het instrument specifiek gericht is op zorgvastgoed, biedt het eveneens aangrijpingspunten voor andere organisaties om bij een eventuele sale-and-leaseback meer waarde uit het vastgoed te halen. Zo valt te denken aan gemeenten die overwegen hun vastgoed te verkopen en voor een deel weer terug te huren.

ELLEN OLDE BIJVANK

De auteur is senior consultant maatschappelijk vastgoed bij adviesbureau Quintis. In dit artikel zijn enkele aspecten weergegeven uit haar onderzoek 'Sale & leaseback van zorgvastgoed in de caresector', dat zij verrichtte voor haar studie Master of Real Estate.

Checklist Waardecreatiemodel sale-and-leaseback van zorgvastgoed			Tabel 1
Invalshoeken	Waarde toevoegen door	Toelichting	
Financieel	Kostenstructuur	Financiële flexibiliteit door vrijkomen verkoopopbrengst	
	Benutting activa	Dekkingsbijdrage in exploitatie	
	Vergroting inkomsten	Overdragen risicodeel door wegvallen onzekerheid interestkosten en minder managementkosten	
	Verhoging klantwaarde	Afspraken voor mogelijke waardestijging van grond of vastgoed	
Klant	Prijs/kwaliteit	Opbrengsten verhogen door binding van klanten	
	Verkrijgbaarheid	Goede afspraken over onderhoud en beheer of bijdrage aan achterstallig onderhoud	
	Samenwerking	Afspraken maken voor extramuralisering en/of first-providerschap (vergroting afzetkanaal)	
	Merk	Herkenbare positie bij gemeente (Wmo) en zorgkantoor (AWVZ)	
Intern	Bedrijfsvoering	Afspraken over reclamemogelijkheden	
	Klantenmanagement	Afspraken over werkplekinnovatie en toepassing ICT	
	Innovatie	Selecteren professionele vastgoedpartij met goede vastgoedpositie	
	Regelgeving en maatschappij	Mogelijke afspraken voor al dan niet gezamenlijke productontwikkeling	
Groei	Menselijk kapitaal	Borgen indelingsvrijheid vanwege functionele flexibiliteit en/of afspraken over courantheid vastgoed	
	Informatiekapitaal	Afspraken over participatie medewerkers of klanten bij nieuwe plannen gebouw of inrichting	
	Organisatiekapitaal	Afspraken over periodiek terugkerende onderzoeken (marktverkenning en bijvoorbeeld klant- of medewerkerstevredenheid)	
		Afspraken over borging dat zorgpartij enige invloed kan houden op strategie van vastgoedpartij en/of vastgoedbeleid	