

WFZ

Waarborgfonds
voor de Zorgsector

Bouwstenen Businessplan

Aandachtspunten voor de onderbouwing van
investeringsbeslissingen

WFZ

**Waarborgfonds
voor de Zorgsector**

Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector
Oudlaan 4
Postbus 9696
3506 GR UTRECHT
T 030 273 96 36
mail@wfz.nl
www.wfz.nl

Inhoudsopgave

1	Toekomstbeeld	4
1.2	Analyse macro-ontwikkelingen	4
1.2	Marktanalyse	5
1.3	Belanghebbenden ('stakeholders')	5
1.4	Keuzes	6
2	Omschrijving investering	7
2.1	Aard en omvang investering	7
2.2	Tijdpad investering	8
2.3	Andere voorgenomen (des)investeringen	8
3	Financiële vertaling	9
3.1	Meerjaren prognoses	9
3.2	Cash is king	10
3.3	Met Excel is alles dicht te rekenen	11
3.3.1	Omzet	11
3.3.2	Kosten	11
3.3.3	Rente	12
3.3.4	Inflatie	13
4	Bouw en bouwmanagement	14
4.1	Bouwkundige en functionele kwaliteit	14
4.2	Bouwmanagement/bouworganisatie	14
5	Financieringsstructuur en zekerheden	15
5.1	Financieringsstructuur	15
5.2	Zekerheden	16
	Bijlage: Leidraad presentatie overzicht meerjarenprognoses	17

1 Toekomstbeeld

Een investering wordt gedaan met het oog op de toekomst. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en te reageren op de bedreigingen in het landschap waarin de onderneming opereert. Belangrijk is dat in het businessplan duidelijk naar voren komt welke ontwikkelingen worden voorzien en welke keuzes in dat licht door de organisatie worden gemaakt. Nut en noodzaak van de investering moeten daarbij aangetoond worden binnen de context van deze ontwikkelingen. Een schets van het toekomstbeeld (met alle onzekerheden van dien) bevat de volgende onderdelen:

- Een analyse van relevante ontwikkelingen in de macro-omgeving.
- Marktanalyse (vraag- en concurrentieanalyse, ontwikkeling contracteerruimte, prijsontwikkeling, volumeontwikkeling).
- De opstelling van relevante stakeholders (zoals inkopende partijen, inhoud eventuele meerjarenafspraken).
- De eigen mogelijkheden en onmogelijkheden (SWOT-analyse).

De volgorde is daarbij van grof (algemeen) naar fijn (specifiek).

1.2 Analyse macro-ontwikkelingen

Als ezelsbruggetje om dit gestructureerd aan te pakken wordt vaak de afkorting DESTEP gebruikt (of PESTEL, of soortgelijke afkortingen). De letters staan voor Demografisch, Economisch, Sociaal/cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek/juridisch. Het gaat hierbij om de 'gegevenheden', de externe factoren en ontwikkelingen die vanuit de organisatie niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn, maar waarmee wel rekening moet worden gehouden. In het kader van een businessplan gaat het vanzelfsprekend vooral om de factoren en ontwikkelingen die voor de toekomstige betaalbaarheid van de investering relevant zijn (en die kansen bieden of bedreigingen vormen). Te denken is bijvoorbeeld aan het volgende:

- De demografische ontwikkelingen kunnen een belangrijk aspect van de marktanalyse zijn (paragraaf 1.2). Zij bepalen immers in belangrijke mate de ontwikkeling van de zorgbehoefte (potentiële zorgvraag). Zeker indien er sprake is van een specifieke doelgroep kan een gedetailleerde uitwerking van belang zijn.
- Zeer belangrijk is wat de financiële perspectieven zijn. Op macroniveau gaat het dan om de totale budgettaire ruimte en de meerjarige hoofdlijnenakkoorden per sector, die voor langere periode kader stellend zijn.
- Sociaal-culturele trends kunnen van belang zijn. Zowel met betrekking tot zorgvragers (bijvoorbeeld langer thuis willen wonen) als werknemers (bij voorbeeld minder uren willen werken).
- De toenemende rol van ICT in de zorgverlening (hogere investeringen in ICT, minder in traditioneel vastgoed).
- (Komende) stelselwijzigingen in de zorg (met als gevolg verschuivingen in verantwoordelijkheden, rechten en plichten, financieringssystemen etc.).

1.2 Marktanalyse

Naast een beschouwing van relevante macro-ontwikkelingen is een analyse van de situatie en ontwikkelingen in het eigen werkgebied van belang. Dit kan de volgende aspecten omvatten:

- Een prognose van demografische ontwikkelingen (in het eigen werkgebied).
- Een onafhankelijk uitgevoerd marktonderzoek (met aandacht voor doelgroepen, vraagontwikkeling, ontwikkeling ZZP-mix, etc.).
- Een concurrentieanalyse (met aandacht voor bestaande concurrentie en potentiële nieuwkomers).
- Een overzicht van marktaandelen (huidige en geprognoseerd).
- Een analyse van de impact van technische ontwikkelingen in relatie tot de eigen organisatie (kansen, bedreigingen, etc.).

Enkele opmerkingen terzijde:

- Stijgende zorgvraag als gevolg van dubbele vergrijzing mag voor de financiële meerjarenramingen alleen worden 'losgelaten' op relevante delen van de ziekenhuisproductie (en niet op een afdeling als verloskunde).
- Het inboeken van een groeiende zorgvraag op grond van bepaalde beleidsmatige 'speerpunten' wint aan overtuigingskracht als dit gepaard gaat met een gedegen sterke/zwakte analyse van de andere aanbieders en hun respectievelijke beleid.
- Substitutie werkt twee kanten op. Van belang is dat er rekening wordt gehouden met omzet als gevolg van substitutie met de eerste lijn en/of concentratie van specialisaties (bijvoorbeeld door volumenormenten).
- Groeiaannames blijken vaak (te) optimistisch. Een degelijke onderbouwing op basis van realistische uitgangspunten is vereist.
- Het inboeken van extra marktaandeel is alleen geloofwaardig als dit gepaard gaat met concrete plannen waarin staat hoe dit gerealiseerd zal worden. Bovendien is het structureel incalculeren van dergelijke groei nauwelijks te beargumenteren. Dit veronderstelt namelijk dat andere zorgaanbieders zich passief 'de kaas van het brood' laten eten. Dat is niet erg waarschijnlijk.

Kortom: als er groei wordt verondersteld, maak dan steeds goed duidelijk op basis van welke ontwikkelingen dit aannemelijk is, en hoe bepaalde trends doorwerken naar de zorgvraag en de omzet van een specifieke organisatie. Uitbreiding van capaciteit moet ook passen binnen de visie en financiële kaders van de inkopende partijen. Het WFZ toetst kritisch wanneer er sprake is van uitbreidingsinvesteringen, verwachte groei van marktaandelen, het voorgenomen 'aanboren' van nieuwe doelgroepen of investeringen door zorginstellingen in gebieden met ingrijpende demografische ontwikkelingen (ontgroening, vergrijzing, leegloop).

1.3 Belanghebbenden ('stakeholders')

Voor een zorginstelling is het van belang om in kaart te brengen welke partijen direct of indirect 'een stem hebben' in het investeringsplan, en wat hun zienswijze is op nut en noodzaak van deze investeringen. Denk hierbij aan:

- Zorgverzekeraars, zorgkantoren of andere inkopende partijen. Verschillende vragen zijn daarbij van belang voor de beoordeling van een borgingsverzoek:
 - * Hoe kijken de zorgverzekeraar(s) en zorgkantoren aan tegen het investeringsproject, in het bijzonder in geval van capaciteitsuitbreiding? Achten de zorgverzekeraar dit noodzakelijk of gewenst?
 - * Vertaalt een positieve houding van zorgverzekeraars zich ook in financieel commitment? Zijn er afspraken over hoger productievolume en/of hogere prijs ter dekking van de kostenstijging als gevolg van de investering? Zijn er meerjarige inkoopafspraken en hoe hard zijn deze afspraken?

Correspondentie waaruit blijkt dat de inkopende partijen de investeringsplannen en aannames in het businessplan onderschrijven, en in het bijzonder een meerjarenovereenkomst voor de zorginkoop, draagt bij aan een vertrouwenwekkend businessplan. Als de omzet van de instelling afkomstig is van meerdere zorgverzekeraars of zorgkantoren dan volstaat correspondentie met de meest relevante partijen (in totaal ten minste goed voor 2/3 van de omzet). Het WFZ neemt doorgaans ook zelf contact op met inkopende partijen om hun opstelling te toetsen.

- Interne stakeholders zoals medisch specialisten (Medisch Specialistisch Bedrijf), Raad van Toezicht, Cliëntenraad, OR. (Voor ziekenhuizen zijn met betrekking tot medisch specialisten bijvoorbeeld relevante vragen of de uitgangspunten met betrekking tot productieontwikkelingen, efficiencyverbeteringen enzovoorts 'bottom-up' tot stand zijn gekomen. Worden de aannames gedeeld? Is het commitment ook schriftelijk vastgelegd?)
- 'Verwijzers' zoals huisartsen of andere zorgaanbieders. (Hoe is de relatie met huisartsen en eventuele andere verwijzers? Komt dit tot uitdrukking in het verwijzgedrag? Wat wordt nu of in de komende tijd gedaan om de relatie te onderhouden en te versterken?)

1.4 Keuzes

De externe omgeving en ontwikkelingen enerzijds en de analyse van de interne sterktes en zwaktes, mogelijkheden en onmogelijkheden anderzijds resulteren in een bepaalde koers van de organisatie voor de komende periode. Het is van belang in voor het businessplan om hierover zo veel mogelijk duidelijkheid te geven.

Het kan hierbij gaan om aspecten als:

- De keuzen met betrekking tot de aard en omvang van de zorgverlening. (Bijvoorbeeld: extra focus op bepaalde doelgroepen.)
- De keuzen ten aanzien van het vastgoed (locatie, huur of bouw, aard en omvang).
- De bedrijfsvoering (logistiek en personele bezetting).
- Het beleid ten aanzien van de financieringsstructuur (inclusief liquiditeit en omvang van het Eigen Vermogen). Hoe wordt dit geconcretiseerd?

2 Omschrijving investering

Een tweede 'verplicht onderdeel' van een businessplan is de beschrijving van de voorgenomen investering. Van belang is vooral om de aandacht niet te beperken tot een incidentele (deel)investering, maar deze te plaatsen in het bredere kader van het investeringsplan en het geheel van voorgenomen (des)investeringen. Wat staat er de komende jaren allemaal op stapel en hoe past het voorliggende borgingsverzoek daarin?

2.1 Aard en omvang investering

Om beoordeling door het WFZ mogelijk te maken, moet het businessplan een helder beeld schetsen over de aard en de omvang van de investering. Daarbij is ook de onderbouwing van belang. Onderstaande opsomming geeft een overzicht van vragen die het WFZ voor de beoordeling van een borgingsverzoek moet kunnen beantwoorden op basis van het de businessplan:

- Om welk type activa gaat het? Wat is het doel van de investering? Op welke (zorg)activiteit(en) heeft de investering betrekking? Gaat het om instandhouding, renovatie, vervanging, uitbreiding? Maak duidelijk hoe dit moet worden gezien in relatie tot de gemaakte keuzes (zie 1.4).
- Wat is de totale omvang van de investering en hoe is dit verdeeld naar categorieën (grond/gebouw/installaties, medische apparatuur, ICT (uit te splitsen naar hardware, software en implementatiekosten), etc.). De specificatie moet aansluiten op de verschillende afschrijvingstermijnen die worden gebruikt voor de doorrekening van de exploitatiegevolgen (zie onder 3.3).
- Hoe is het investeringsvolume bepaald? Hoe is de relatie met de productieontwikkeling? Zijn er benchmarks beschikbaar met betrekking tot investeringsnormen? Van welke kengetallen of normen is uitgegaan? Waarop zijn die gebaseerd nu bouwnormen van het voormalig College Bouw Zorginstellingen geen houvast meer bieden? Waarom is er voor bepaalde normen gekozen, en passen de gehanteerde uitgangspunten nog wel bij een toekomstbestendig ziekenhuis of andersoortig zorggebouw? Is de investeringsraming extern getoetst? Door wie? Wat waren de conclusies en hoe is daarmee omgegaan?
- Zijn er fiscale consequenties van de investering meegenomen?
- Is er sprake van eventuele boekwaardeproblematiek? (Zo ja: per bouwdeel benoemen in €.) Hoe worden de kosten van versnelde afschrijving gedekt?
- Is er in het kader van het investeringsproject sprake van verkoop van (delen) van gebouwen en/of grond? Planning en (geraamde) opbrengst? Zijn er al contractuele afspraken gemaakt, en zo ja welke? Is er ook gedacht aan de zekerheden (zie hoofdstuk 6).

Het is praktisch om een duidelijke situatieschets als bijlage in het businessplan op te nemen.

2.2 Tijdpad investering

Investerings strekken zich soms uit over meerdere jaren en kunnen bestaan uit meerdere deelprojecten. Het is voor het WFZ van belang om inzicht te hebben in het meerjaren investeringsprogramma. Het is voor de risicobeoordeling (en dus de borgbaarheid) positief als er sprake is van meerdere 'go/no go'-momenten, waardoor de zorginstelling beschikt over reële mogelijkheden tot bijstelling en bijsturing. Een degelijk strategisch vastgoedplan en een meerjaren investeringsprogramma bieden daarbij inzicht in verschillende scenario's en (bij)sturingsmogelijkheden.

- Hoe is de fasering in de tijd? Wanneer is er sprake van eventuele go/no go -beslissingen?
- Hoe ziet de projectplanning er uit?
- Is het aanbestedingstraject gestart? Wat is de stand van zaken? Is er onverhoopt sprake van al aangevane verplichtingen waarvoor de financiering voor de korte of lange termijn nog niet definitief is geregeld?
- Wanneer is de ingebruikname gepland?
- Zijn er voorwaarden waaraan nog moet worden voldaan alvorens de bouw kan beginnen (denk aan bestemmingsplanwijzigingen, vergunningen enzovoorts)? Geef een inschatting van de doorlooptijd en eventuele risico's.

2.3 Andere voorgenomen (des)investeringen

De totale omvang van de onderhanden en geplande investeringen is van belang. Dit kan immers een wezenlijke invloed hebben op de toekomstige ontwikkeling van de financiële positie. Geef zo mogelijk inzicht in de investeringen per jaar en per project (waarbij is aangegeven welk deel van deze investeringen initiële investeringen, renovatie-investeringen, dan wel dan wel onderhoud betreffen). Geef aan voor wat betreft de jaarlijkse instandhouding en onderhoud waar de raming op is gebaseerd en hoe is voorzien in de dekking. Voor investeringen die daar bovenuit gaan is ook het volgende van belang:

- Een beknopte omschrijving van het doel van de afzonderlijke investeringen (renovatie, vervanging, uitbreiding) en de omvang. Een samenvattend overzicht van het investeringsprogramma/Lange Termijn Huisvestingsplan kan als bijlage worden bijgevoegd.
- Welke investeringen hangen samen met de investering waar het borgingsverzoek betrekking op heeft.
- Eventuele verkoop van (delen) van grond en/of gebouwen: planning en (geraamde) opbrengst. Volledigheidshalve: voor verkoop van activa is toestemming van het WFZ nodig. Hierbij kunnen voorwaarden worden gesteld met betrekking tot de aanwending van verkoopopbrengsten. Deze kunnen niet zonder meer geherinvesteerd worden.
- Welke investeringen zijn onontkoombaar? En wat is de prioriteitenstelling. Hou hierbij ook rekening met investeringen in ICT.
- Een toelichting op hoe kan worden ingespeeld op veranderende omstandigheden (externe ontwikkelingen die anders lopen dan aangenomen, wijzigingen in zorgvraag/productiemix, enzovoorts).

3 Financiële vertaling

3.1 Meerjaren prognoses

De financiële vertaling van de investeringen is de kern van het businessplan. Bij de beoordeling van het businessplan wordt niet gekeken naar de financiële dekking van de beoogde investering, maar naar de algehele exploitatie. Dit omvat een samenhangende meerjaren prognose van de verlies- en winstrekening, van de balans en een meerjaren-kasstroomprognose (op het niveau van de rechtspersoon). Afhankelijk van de aard en omvang van de investering kan het zinvol zijn om daarnaast een exploitatie-prognose op het niveau van de locatie/het investeringsproject op te nemen.

Het cijfermateriaal waar naar gekeken wordt bij de beoordeling omvat ten minste:

- Jaarrekeningen (inclusief controleverklaring accountant).
- Kwartaalrapportages.
- Liquiditeitsprognoses (minimaal 12 maanden vooruit).
- Exploitatieprognoses voor de looptijd van minimaal 10 jaar en aansluitend op historische cijfers, bestaande uit:
 - * Projecties van de balans.
 - * Projecties van de verlies en winstrekening.
 - * Projecties van het kasstroomoverzicht.
 - * Opname van de uitkomsten van de financiële ratio's (inclusief confrontatie met lopende bankconvenanten). Duidelijk moet daarbij zijn welke uitgangspunten zijn gehanteerd met betrekking tot:
 - Volumegroei.
 - Inflatiepercentage.
 - Rekenrente.
 - Tariefontwikkelingen.
 - Afschrijvingsmethodiek.
 - Planning van onderhoud en renovatie.
 - Verhouding kostenbesparingen en ombuigingen t.o.v. totale kosten.
 - Mogelijke omzetsderving of frictiekosten gedurende bouwtraject.
- Scenarioanalyses, waarbij ook varianten met beperktere groei en krimp doorgerekend worden (zowel als gevolg van lagere volumes als kortingen op tarieven, maar bij verhuur bijvoorbeeld ook scenario's waarbij rekening wordt gehouden met gedeeltelijke leegstand).

Overige aandachtspunten zijn:

- Het cijfermateriaal dient daarbij digitaal aangeleverd te worden, waarbij volledig inzicht in de 'technische werking' van de gebruikte modellen en formules mogelijk is (dus geen PDF). Het is van belang dat ook de gehanteerde uitgangspunten nader toegelicht worden.
- Wat de termijn betreft moet worden gedacht aan een prognose die zich uitstrekt over minimaal de komende 10 jaar met een doorkijk tot en met jaar 25-30. Hoewel prognoses natuurlijk snel onzekerder worden naarmate de jaren verder weg liggen is de bedoeling dat een globaal zicht wordt geboden op de invloed van toekomstige investeringen voor groot onderhoud/renovatie. De prognoses na jaar 10 kunnen globaler zijn en zijn bij voorkeur

gebaseerd op neutrale/beleidsarme uitgangspunten (bijvoorbeeld groei productie op nul). Toekomstige investeringsplannen moeten ook verwerkt zijn in de meerjarenramingen.

- Wanneer het realiteitsgehalte en de haalbaarheid van de plannen getoetst zijn door externe deskundigen, dit graag vermelden. Dit kan bijdragen aan de overtuigingskracht. Zorg ervoor dat de diverse cijfers onderling aansluiten. De meerjarenramingen moet aansluiten op de laatst vastgestelde jaarrekening en begroting/meest recente exploitatiecijfers (gecorrigeerd voor incidentele baten en lasten). De verlies- en winstrekening, geprognosticeerde balans en kasstroomprognose dienen consistent te zijn. Voor de presentatie van een samenvattend overzicht kan het format in de bijlage dienen als leidraad. Dit format is afgeleid van het model dat wordt gebruikt voor de jaarrekening.
- Indien de uitgangspunten in de meerjarenramingen na verloop van tijd wijzigen, dan is onderbouwing van de 'trendbreuk' van belang.
- Indien er sprake is van businesscase waarbij de financiële dekking voortkomt uit besparingen elders in de exploitatie (substitutie/ombuigingen), dan is de onderbouwing van belang.
 - * Waar komen de besparingen vandaan? (En wat betekent dit voor de formatie?)
 - * Wordt er rekening gehouden met frictiekosten die voortvloeien uit een transformatieopgave?
 - * Zijn de beoogde ombuigingen realistisch? Het trackrecord n.a.v. eerdere ombuigingsdoelstellingen is daarbij mede bepalend voor het vertrouwen in de haalbaarheid van beoogde ombuigingen.

3.2 Cash is king

Alleen het presenteren van de uitkomst van een Netto Contante Waarde Berekening met betrekking tot een specifieke vastgoedinvestering is voor de beoordeling niet voldoende. Een conclusie als 'de NCW over dertig jaar is positief, dus het is een goed project', wordt door het WFZ niet (zonder meer) overgenomen. Het gaat immers om de beoordeling van het realiteitsgehalte van de gehanteerde veronderstellingen, de onzekerheden en risico's en de financiële haalbaarheid in de eerste 5 tot 10 jaar volgend op een investering (mede door de vergoedingensystematiek is dit in veel gevallen een probleem).

Liquiditeit is van groot belang. Ondanks een positief resultaat en voldoende solvabiliteit kan een liquiditeitstekort leiden tot bedreiging van de continuïteit van de organisatie. Een gedegen kasstroomprognose is onmisbaar om de haalbaarheid van een investering te beoordelen. Bovendien is het de basis voor het bepalen van de financieringsbehoefte, en de borgingsomvang.

In de kasstroomprognose moeten in ieder geval tot uitdrukking komen:

- Operationeel resultaat voor aftrek van rente en afschrijvingen.
- Investerings en desinvesteringen.
- Nieuw aan te trekken financiering (kort, respectievelijk lang).
- Rente.
- Aflossingsverplichtingen.
- De ontwikkeling van de liquiditeitspositie (begin- en eindstand).
- Beschikbare kredietfaciliteiten.
- De mate waarin rente en aflossing kunnen worden voldaan uit het bedrijfsresultaat, gecorrigeerd voor rente en afschrijvingen, uitgedrukt in een kengetal.

3.3 Met Excel is alles dicht te rekenen

Met de juiste keuze van uitgangspunten kan elke gewenste uitkomst worden bereikt. Meer dan de exacte uitkomst van berekeningen is voor het WFZ van belang dat uitgangspunten realistisch en onderbouwd zijn. Het WFZ weegt bij de beoordeling van borgingsverzoeken mee of onderliggende uitgangspunten optimistisch, realistisch of conservatief zijn. Vanzelfsprekend heeft niemand een glazen bol om exact de toekomst te voorspellen als het gaat om volume- en prijsontwikkelingen, de bezettingsgraad, de DBC/ZZP-mix, het marktaandeel of de stand van de inflatie. Daarom is het ook van doorslaggevend belang dat gerekend wordt met *variëaties in uitgangspunten*. Hiermee kan een beeld worden verkregen over hoe gevoelig of hoe degelijk ('robuust') de onderbouwing is. Ter illustratie: in een investeringsplan wordt gerekend met een jaarlijkse productiegroei van 3%. Wanneer de investering ook betaalbaar blijft bij 0% groei is dit vanzelfsprekend veel overtuigender dan wanneer hetzelfde plan al bij 2,9% onvermijdelijk als een kaartenhuis in elkaar zakt. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste aannames die bij een relatief omvangrijk investeringsproject toelichting behoeven.

3.3.1 Omzet

- De huidige opbouw van de omzet naar een financieringsbron (in % van de omzet). Daarbij moet worden aangeven of bij de prognoses is uitgegaan van wijzigende verhoudingen en zou ja, welke uitgangspunten daarbij zijn gehanteerd.
- De veronderstelde groei en de samenstelling van de productie (zie ook 'Toekomstbeeld').
- Type overeenkomsten met inkoopende partijen (plafond, aanneemsom of nacalculatie), eventuele risico's op overproductie zonder vergoeding.
- De veronderstelde prijsontwikkeling (toenemende druk door zorgverzekeraars op de onderhandelbare prijzen?).
- De veronderstelde ontwikkeling van de bezettingsgraad.
- De veronderstellingen met betrekking tot de vergoeding van de kapitaalslasten.

3.3.2 Kosten

- De effecten van de investering op de zorgexploitatie (denk aan het samenvoegen van locaties of juist de realisatie van een nieuwe vestiging, ontwikkelingen met betrekking tot kleinschaligheid en dergelijke). Zijn deze effecten meegenomen in de berekeningen? En op welke wijze?
- Geef inzicht in de vastgoedexploitatie c.q. licht toe hoe de kostensprong ten gevolge van de investering(en) wordt gedekt.
- Vanwege toenemende volatiliteit in de opbrengsten is een flexibele kostenstructuur steeds belangrijker. Het is van belang dat de zorgaanbieder zowel in de personele kosten als in de materiële kosten over enige flexibele schil beschikt.
- Zijn er efficiencyverbeteringen ingeboekt? Zo ja, op welke punten (kostencategorieën), en hoe worden deze geconcretiseerd? Hoe verhoudt de omvang hiervan zich tot in het verleden gerealiseerde bezuinigingen? Zijn dit efficiencyverbeteringen die betrekking hebben op verwachte taakstellingen van overheidswege of hier nog bovenop? Is er bij de verschillende scenario's ook rekening gehouden met een variant waarbij de beoogde bezuinigingen voor bijvoorbeeld 50% worden gerealiseerd?

- Jaarlijkse instandhouding (bijvoorbeeld de gebruikelijke norm van 0,8%) en lange termijn onderhoud (onderbouwen; aangeven of wordt uitgegaan van tussentijdse renovatie).
- Bij huur en lease: jaarlijkse verplichtingen moeten zichtbaar gemaakt worden en voorzien van toelichting op contractuele verplichtingen (waaronder looptijd van het contract).
- Afschrijvingen van activa ten dienste van zorgverlening: op grond van de jaarverslaggeving regels is een lineaire of snellere wijze van afschrijving toegestaan. Een langzamere afschrijvingsmethode (bijvoorbeeld gerelateerd aan de veronderstelde omvang van toekomstige kasstromen) is zeker in het licht van de toenemende omgevingsrisico's niet te verantwoorden. Immers, hiermee wordt de rekening juist naar de toekomst verschoven.
- Waardering: toelichten wanneer in waarderingsgrondslagen is afgeweken van historische aanschafwaarde.
- Het is gebruikelijk om onderscheid te maken tussen de verschillende investeringscategorieën en een daarbij passende afschrijvingstermijn te hanteren.
 - * Grond: hierop wordt niet afgeschreven.
 - * Nieuwbouw (stenen). Waar het gaat om specifiek, niet courant vastgoed (bijvoorbeeld een ziekenhuis of 'klassiek' verpleeghuis) lijkt naar huidige inzichten een termijn van maximaal 30 jaar aan te sluiten op de feitelijke levensduur (met een tussentijdse renovatie rond jaar 20).
 - * Voor 'woonachtige' voorzieningen (zoals appartementen in een verzorgingshuis, kleinschalige woonvoorzieningen) lijkt een afschrijvingstermijn van maximaal 40 jaar reëel (met een tussentijdse renovatie rond jaar 20).
 - * Indicatie voor renovatie: 15 à 20 jaar.
 - * Indicatie voor instandhoudinginvesteringen: 10 jaar.
 - * Indicatie voor installaties: 15 à 20 jaar.
 - * Indicatie voor inventaris: 8 à 10 jaar.
 - * Indicatie voor ICT: 3 à 5 jaar.
 - * Restwaarde: voorzichtigheidshalve stellen op nul.

3.3.3 Rente

- Met betrekking tot de bestaande leningenportefeuille: ga uit van de werkelijke rente tot het moment van de renteherziening.
- Voor nieuw aan te trekken lange en korte financiering en bestaande leningen vanaf het moment van renteherziening:
 - * Voor zover al vastgelegd: de gecontracteerde rente.
 - * Voor transacties op korte termijn: de huidige verwachtingen.
 - * Verder in de tijd: ga uit van het gemiddelde van de huidige portefeuille. Toekomstige rentestanden laten zich niet voorspellen.
- Graag toelichten hoe is omgegaan met de bouwrente.

3.3.4 Inflatie

Naarmate een hoger inflatiepercentage wordt gehanteerd voor wat betreft de vastgoedexploitatie wordt het 'financiële plaatje' snel rooskleuriger (alleen al vanwege de lange rekenperiode). Inflatie is een voor de instelling niet beïnvloedbaar gegeven. Kies daarom bij voorkeur een voorzichtig uitgangspunt. Kijk hierbij ook naar de meest CPB-ramingen.

4 Bouw en bouwmanagement

4.1 Bouwkundige en functionele kwaliteit

Vroeger werden bouwplannen door het Bouwcollege aan de hand van landelijke eisen getoetst op bouwkundige en functionele kwaliteit. Dit is afgeschaft. Een toetsing van de bouwkundige, logistieke en functionele aspecten is hiermee niet ineens onbelangrijk is geworden. De vraag is dan ook hoe dit nu is ingevuld. Wat is er precies getoetst, en door wie? Is er een rapport beschikbaar? Wat is met de bevindingen gedaan?

4.2 Bouwmanagement/bouworganisatie

Het gaat hierbij om een toelichting op de wijze waarop het bouwmanagement is ingericht, en de wijze waarop sturing en beheersing, eventueel per bouwfase (programma, ontwerp en realisatie), concreet worden vormgegeven. De volgende aspecten behoeven nadere aandacht:

- Aanbestedingsstrategie.
- Organisatie en inrichting van het bouwproces.
- Aansturing.
- Projectorganisatie.
- Competenties.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Betrokkenheid externe partijen.
- Belangrijkste risico's en wijze waarop hiermee wordt omgegaan.
- Monitoring (resterende) risico's gedurende de bouw.
- De inrichting van de interne voortgangsrapportage over de bouw aan het management (indien beschikbaar de voortgangsrapportage over onderhanden bouw meezenden).
- Een toelichting op de wijze waarop het risicomanagement is ingevuld (indien van toepassing).

5 Financieringsstructuur en zekerheden

5.1 Financieringsstructuur

De omvang en ontwikkeling van de financieringsbehoefte (die niet per definitie gelijk is aan de investeringsomvang) volgt uit het kasstroomoverzicht. De verdere uitwerking in een financieringsarrangement is eveneens een belangrijk aandachtspunt. Zowel voor de instelling als voor het WFZ. De leningstructuur, de mate van rente- of herfinancieringsrisico, en/of de wijze waarop rentederivaten worden ingezet kunnen - ook als het investeringsplan op zichzelf vertrouwenwekkend is - bepalend zijn voor het al dan niet toekennen van een WFZ-garantie. Voor zover hierover al concrete informatie beschikbaar is (of voornemens bestaan) op het moment dat het verzoek wordt ingediend, is het zinvol om hier in het businessplan aandacht aan te schenken. De volgende aspecten behoeven nadere aandacht en uitwerking:

- Hoe sluit het borgingsverzoek aan op de financieringsbehoefte? Beschikt de organisatie over een financieringsstrategie voor toekomstige investeringen? Is hierbij sprake van een optimale inzet van de verschillende financieringsvormen in relatie tot de aard van de investeringen, rekening houdend met bijvoorbeeld de aard van de activa? Is hierbij rekening gehouden met het feit dat het WFZ doorgaans geen borging verstrekt voor de volledige financieringsbehoefte?
- Hoe wordt invulling gegeven aan de aan te trekken financiering (voorfinanciering, consolidatie)?
- Welke financieringsovereenkomsten zijn eventueel al aangegaan?
- Renterisico en beschikbaarheidsrisico. Een vuistregel is dat per jaar niet meer dan 15% à 20% van de leningenportefeuille bloot mag staan aan renteherziening of herfinanciering (let vooral op herzieningsdata met betrekking tot renteopslagen en de laatste termijn van zogenoemde 'balloon-leningen'). De noodzaak tot het afdekken van renterisico neemt toe naarmate het businessplan gevoeliger is voor renterisico.
- Derivaten (zie: artikel 19 Reglement van Deelneming: in alle gevallen is vooraf goedkeuring WFZ vereist. Dit wordt in borgstellingverklaringen ook als ontbindende voorwaarde genoemd).
- Verder is van belang dat de financieringsstructuur voldoende flexibel is. De zorgverlening is inhoudelijk voortdurend aan veranderingen onderhevig. Hierdoor is ook de toekomstig benodigde omvang en samenstelling van de vastgoedportefeuille - zeker op de langere termijn - onzeker. Ook kan als gevolg van meevallers in de financiële exploitatie overliquiditeit ontstaan. Het is om deze redenen van belang dat de financieringsstructuur voldoende aanpassingsmogelijkheden heeft. Immers, als alle leningen in langlopende contracten zonder renteherzieningsmomenten zijn vastgelegd, dan worden de toekomstige mogelijkheden om bij krimp of overliquiditeit leningen boetevrij vervroegd af te lossen sterk beperkt. Door te kiezen voor leningen met uiteenlopende looptijden en periodieke renteherzieningsmomenten creëert een instelling voor zichzelf meer bewegingsvrijheid. Het is dan ook aan te bevelen om bij nieuwe investeringen, herfinancieringen en renteherzieningen de leningenportefeuille tegen deze achtergrond kritisch te evalueren.
- Trek bij voorkeur ongeborgde lange financiering van een substantiële omvang aan bij de financier die ook het rekening-courantkrediet verstrekt. De continuïteit van het rekening-courant krediet, dat in principe dagelijks opzegbaar is, is beter gewaarborgd indien de financier tevens ongeborgde langlopende leningen van een substantiële omvang heeft verstrekt. De financier zal vanwege het relatief grote exposure terughoudend zijn met opzeggen of inperken van het rekening-courantkrediet teneinde eventuele faillissementsschade te voorkomen.

- Voldoende liquiditeit is van cruciaal belang voor de continuïteit van de organisatie. Gelet op de terughoudende opstelling van banken met betrekking tot rekening-courantkrediet en van verzekeraars met betrekking tot bevoorschotting is een adequaat liquiditeitsbeheer steeds belangrijker geworden.
- Zorg ervoor dat de financiering gedurende de gehele looptijd is afgestemd op de financieringsbehoefte, die volgt uit de meerjarenraming. Het is beter om de financiering iets ruimer aan te trekken, dan op voorhand een te krappe financiering en/of een financiering met een te hoog aflossingstempo af te sluiten, waardoor het risico op toekomstige liquiditeitskrapte ontstaat. Graag meesturen: het treasurystatuut.

5.2 Zekerheden

Het bij garantieverlening direct vestigen van zekerheden op activa (hypotheek, verpanding bedrijfsuitrusting) is standaardprocedure bij het WFZ en banken.

- Neem daarom in het businessplan een actueel en volledig overzicht op van alle afspraken die hierover in het kader van financiering of garantieverlening in het verleden zijn gemaakt.
- Let vooral op eventuele bepalingen in het kader van nog lopende garantieverlening door Rijk, provincie of gemeente (dit dateert vaak van lang geleden toen de condities divers waren).
- Omdat kredietarrangementen vaak relevante clausules bevatten is het praktisch om een kopie van het actuele kredietarrangement mee te sturen.

Bijlage: Leidraad presentatie overzicht meerjarenprognoses

Meerjarenraming: Balans

	jaarrekening jaar t-1	begroting jaar t	prognose jaar t + ...
	€	€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
Materiële vaste activa			
Financiële vaste activa			
Totaal vaste activa	0	0	0
Vlottende activa			
Voorraden			
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's			
Vorderingen en overlopende activa			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort			
Effecten			
Liquide middelen			
Totaal vlottende activa	0	0	0
Totaal activa	0	0	0
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal			
Collectief gefinancierd gebonden vermogen			
Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen			
Totaal eigen vermogen	0	0	0
Vorzieningen	0	0	0
Langlopende schulden 1)	0	0	0
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot			
Kortlopende schulden en overlopende passiva 2)			
Bankkredieten			
Totaal passiva	0	0	0

1) In afwijking van de jaarverslaggeving regels is dit inclusief de aflossing van het eerste jaar !

2) dit is exclusief opgenomen bankkredieten en het kortlopend deel van de langlopende schulden

Meerjarenraming: toelichting op de balans

ACTIVA	jaarrekening jaar t-1	begroting jaar t	prognose jaar t + ...
Boekwaarde vaste activa per 1 januari			
Bij: nieuwe investeringen			
Bij: herwaarderingen			
Af: afschrijvingen bestaande activa			
Af: afschrijvingen nieuwe investeringen			
Af: bijzondere waardeverminderingen			
Af: terugname geheel afgeschreven activa			
Af: desinvesteringen			
Boekwaarde per 31 december	0	0	0
PASSIVA			
Langlopende schulden			
Stand per 1 januari			
Bij: nieuwe leningen			
Af: aflossingen bestaande leningen			
Af: aflossingen nieuwe leningen			
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Meerjarenraming: resultatenrekening

BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	jaarrekening	genormaliseerde	begroting	genormaliseerde
	jaar t-1	jaarrekening	jaar t	begroting
	€		€	
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	0	0	0	0
Niet-gebudgetteerde zorgprestaties	0	0	0	0
Omzet B-segment (ziekenhuizen)	0	0	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	0	0	0	0
BEDRIJFSLASTEN:				
Personeelskosten	0	0	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	0	0	0	0
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0	0	0
Overige bedrijfskosten	0	0	0	0
Som der bedrijfslasten	0	0	0	0
BEDRIJFSRESULTAAT	0	0	0	0
Financiële baten en lasten	0	0	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	0	0	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	0	0	0	0

Meerjarenraming: Kasstroomoverzicht

	jaarrekening jaar t-1	begroting jaar t
	€	€
Beginpositie liquide middelen per 1-1 (volgens de balans)	0	0
beginpositie opgenomen bankkredieten per 1-1 (volgens de balans)	0	0
Totale beginpositie	0	0
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Bedrijfsresultaat (A)	0	0
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen		
- mutaties voorzieningen		
Totaal aanpassingen (B)	0	0
Veranderingen in vlottende middelen:		
- voorraden		
- mutatie onderhanden werk DBC's		
- vorderingen		
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot		
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)		
	0	0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	0	0
Ontvangen interest		
Betaalde interest (C)		
Buitengewoon resultaat		
	0	0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	0	0
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Investerings materiële vaste activa		
Desinvesteringen materiële vaste activa		
Investerings immateriële vaste activa		
Desinvesteringen immateriële vaste activa		
Investerings deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden		
Mutatie leningen u/g		
Overige investeringen in financiële vaste activa		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	0	0
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>		
Nieuw opgenomen leningen		
Aflossing langlopende schulden (D)		
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie geldmiddelen	0	0
Eindpositie liquide middelen	0	0
Eindpositie opgenomen bankkredieten	0	0
Totale eindpositie	0	0
Beschikbare kredietfaciliteiten werkkapitaal (limiet)		
Beschikbare kredietfaciliteiten bouw (limiet)		
DSCR (resultaat vóór rente en afschrijvingen gedeeld door rente en aflossing)	(A+B) / (C+D)	(A+B) / (C+D)