

Van grotere betekenis

Strategiedocument
Waarborgfonds voor de Zorgsector



Januari 2022

Voorwoord

In 1999 richtten de branchepartijen in de zorg het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) op. Het doel: zorginstellingen toegang bieden tot financiering tegen zo gunstig mogelijke condities. Ondanks de vele veranderingen die de zorgsector sindsdien heeft doorgemaakt, is deze doelstelling van het WfZ nog steeds actueel. Om ook in de toekomst relevant te blijven voor de zorgsector, was het ruim twintig jaar na de oprichting van het WfZ een moment om stil te staan bij de toekomst van de organisatie; hoe kan het WfZ ook in de toekomst waarde blijven toevoegen aan de zorgsector?

Om antwoord te geven op deze vraag hebben we een strategietraject doorlopen. Dit traject bestond onder andere uit gesprekken die we voerden met deelnemers, stakeholders en medewerkers. Uit deze gesprekken kwamen verschillende ideeën voort over hoe we de betekenis van het WfZ voor de zorgsector konden vergroten.

Verbreding binnen de kaders

Dit document is de vertaling van de ideeën naar een nieuwe strategie. Zo gaan we aan de slag met het vergroten van onze zichtbaarheid en maken we werk van actievere communicatie van borgingsmogelijkheden, bijvoorbeeld voor investeringen in verduurzaming, woonzorgconcepten en ict.

Ook onderzoeken we momenteel of we binnen de kaders van verantwoord risicomanagement het garantievoordeel kunnen vergroten door meer garanties te verstrekken.

Bij mijn aantreden als nieuwe directeur bij het WfZ heb ik een gedegen, introverte en bescheiden organisatie aangetroffen. Met de nieuwe strategie wil ik de mogelijkheden en voordelen die het WfZ biedt voor zorginstellingen nadrukkelijker op de kaart zetten.

Bovenal willen wij de komende jaren blijven bijdragen aan het beschikbaar stellen van financiering tegen de best mogelijke voorwaarden. Ik heb er het volste vertrouwen in dat dit ons met deze nieuwe strategie gaat lukken.

Frans Schaepkens
Directeur

“We willen de betekenis van het WfZ binnen de zorgsector maximaliseren.”

Over het WfZ

WfZ-geborgde financiering is financieel voordelig voor zorginstellingen. De AAA-rating van het WfZ zorgt voor een rentevoordeel ten opzichte van ongeborgde financiering. Een WfZ-garantie biedt bovendien een optie om leningen met een lange looptijd aan te trekken, waarbij het mogelijk is om de rente voor een lange periode vast te zetten. De leningen zijn bovendien niet eenzijdig opzegbaar door de bank.



Onze missie

Het WfZ streeft naar een duurzaam houdbare zorgsector. Dat wil zeggen, een zorgsector die over de middelen beschikt om ook in de toekomst goede zorg te leveren. We dragen hieraan bij door garanties te verstrekken aan zorginstellingen, zodat zij tegen gunstige condities financiering aan kunnen trekken voor investeringen. De besparingen die ze hiermee realiseren, komen de kwaliteit van de zorg en hun financiële gezondheid ten goede.



Onze waarden

Als betrokken organisatie zijn we op de hoogte van wat er speelt bij de zorginstellingen die een beroep op ons doen en hebben we oog voor hun belangen. We zijn betrouwbaar, doen wat we beloven en handelen met kennis van zaken.



Ons werkterrein

Wij geven garanties aan zorginstellingen die tweedelijns zorg bieden, die wordt bekostigd uit de Zorgverzekeringswet en de Wet langdurige zorg. Ook instellingen die WMO-zorg bieden in de vorm van maatwerkvoorzieningen voor beschermd wonen, of jeugdzorg met verblijf, komen in aanmerking voor WfZ-garanties.

Onze garanties zijn bedoeld voor investeringen in vastgoed, inventaris, medische apparaten, maar ook voor ict-toepassingen. Ook investeringen in voor verhuur bestemde woonvoorzieningen komen in aanmerking voor WfZ-garanties, mits zij bedoeld zijn voor doelgroepen die zorg afnemen en de huurprijs de sociale huurgrens niet overschrijdt.

Denk aan vastgoed dat wordt verhuurd aan cliënten die:

- zorg ontvangen uit het Volledig Pakket Thuis (VPT) of Modulair Pakket Thuis (MPT);
- per week minimaal tien uur zorg uit de zorgverzekeringswet (Zvw) ontvangen.



Onze werkwijze

Het WfZ heeft verschillende belangen. Aan de ene kant is ons doel om zoveel mogelijk borging verstrekken aan zoveel mogelijk zorginstellingen, aan de andere kant moet dit binnen de kaders van verantwoord risicomanagement gebeuren. Ons risicobeleid is erop gericht dat we, zonder een beroep te doen op obligo en achterborg, eventuele garantieclaims op kunnen vangen. Om een beroep op obligo en achterborg te voorkomen, maken we altijd een zorgvuldige afweging van de risico's en brengen we onderstaande punten in kaart.

Borgingsplafond per deelnemer

Het borgingsplafond is het maximale bedrag dat een deelnemende instelling aan garanties kan ontvangen. We hanteren dit plafond om te kunnen garanderen dat we onze afspraken nakomen, zelfs in het geval dat meerdere deelnemers failliet gaan. Het WfZ wil in staat zijn om met het eigen risicovermogen het faillissement van meerdere deelnemers op te vangen, ook als er sprake is van een omvangrijk borgingsvolume. Door het instellen van een borgingsplafond beperken we het risico op het inroepen van het obligo en achterborg.

Beoordeling van een borgingsverzoek

Bij het beoordelen van een borgingsverzoek stellen we onder andere deze voorwaarden.

- 1 De kredietwaardigheid van de zorginstelling is op orde.
- 2 Nut en noodzaak van de investering zijn duidelijk.
- 3 Instellingen geven weer hoe eventuele financiële tegenvallers in de businesscase opgevangen worden.
- 4 Er zijn geen onaanvaardbare risico's aan de businesscase verbonden.

Periodieke beoordeling kredietwaardigheid

Het WfZ beoordeelt periodiek de financiële situatie en ontwikkelingen bij alle aangesloten deelnemers. WfZ-deelnemers leveren hiervoor twee keer per jaar informatie aan. De WfZ-herbeoordelingstool zorgt voor een zo beperkt mogelijke administratieve belasting bij deelnemers. Op basis van de ontvangen informatie voert het WfZ een herbeoordeling uit. Als onderdeel van de herbeoordelingscyclus voert het WfZ periodiek gesprekken met alle deelnemers.

Wanneer bij een deelnemende zorginstelling sprake is van een risicovolle ontwikkeling verhoogt het WfZ de intensiteit en frequentie van de risicobewaking. Dit kan ertoe leiden wij op kwartaal- of zelfs op maand-basis informatie over de exploitatie- en liquiditeits-ontwikkeling opvragen.

Ook een omvangrijke fusie of overname of een groot investeringsproject kunnen reden zijn om een deelnemende instelling gedurende een bepaalde periode intensiever te volgen.

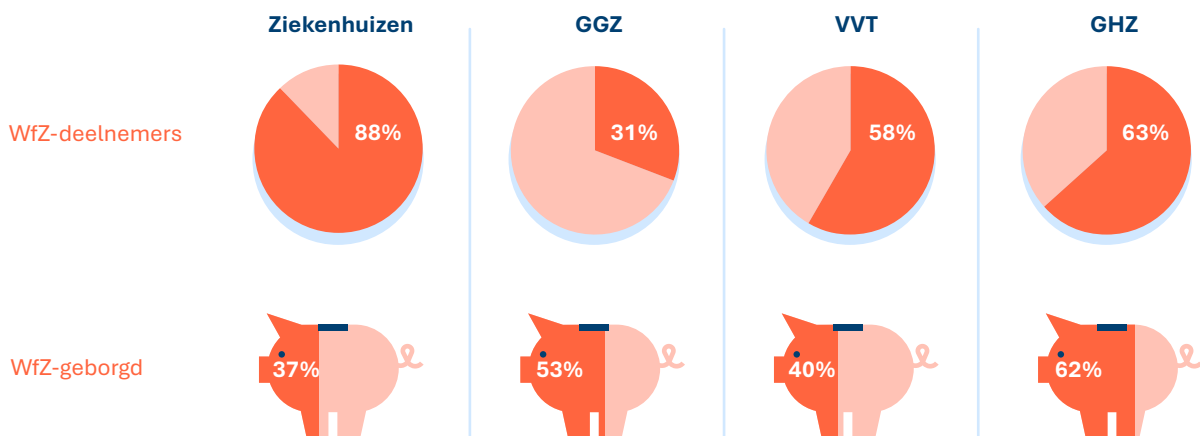
Onze rol binnen de zorgsector

WfZ-geborgd financieren betekent dat er meer geld overblijft dat instellingen kunnen investeren in de zorg. Grosso modo levert elke miljoen euro aan geborgde financiering jaarlijks een netto rentevoordeel op van tienduizend euro. Ter illustratie: Elke zes miljoen euro aan WfZ-garanties biedt daarmee financiële ruimte voor het aanstellen van één extra verpleegkundige.

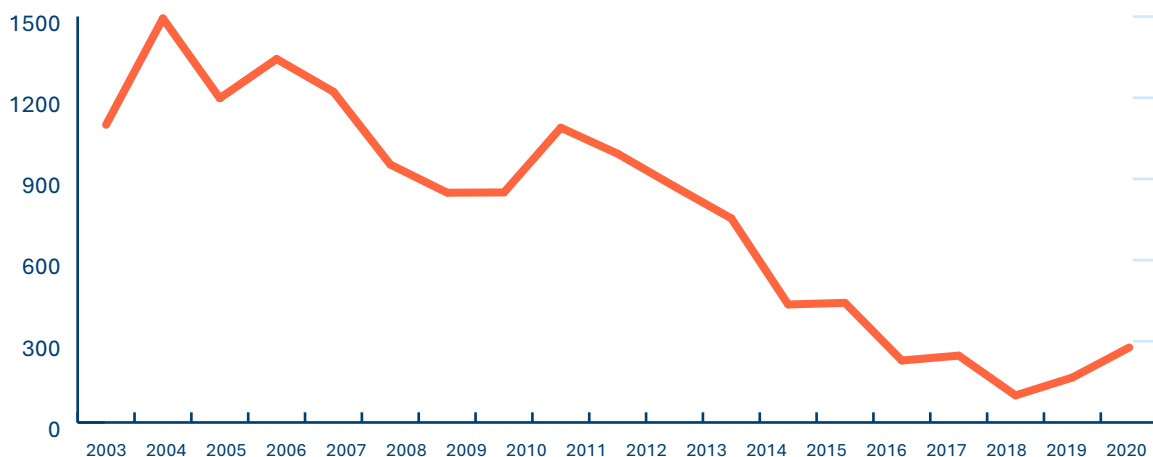
In **figuur 1** staat hoeveel procent van de zorginstellingen per sector gebruik maakt van WfZ-borging. Ook is te lezen welk percentage van de leningen aan zorginstellingen door ons is geborgd.

In **figuur 2** is te zien wat het verloop is geweest van het jaarlijkse volume aan nieuwe WfZ-garanties. De

Figuur 1 Marktaandeel WfZ 2019



Figuur 2 Door het WfZ afgegeven garanties 2003-2020 in miljoenen €



daling die vanaf 2010 zichtbaar is, is onder andere een gevolg van de introductie van het beleid om vanuit risicobeheersing niet meer de volledige financieringsbehoefte te borgen. Een andere factor die van invloed was op de lagere volumes na 2010 is de terugloop van investeringen in de zorgsector. Dit is mede te verklaren door het feit dat steeds meer zorg buiten de muren van de zorginstellingen verleend wordt. Hierdoor wordt er minder geïnvesteerd in vastgoed.

In **tabel 1** staat het aandeel van het WfZ in de totale uitstaande financiering bij zorginstellingen tussen 2006 en 2019.

Jaar	Totaal langlopende leningen (x miljoen €)	Uitstaande WfZ-garanties op langlopende leningen (x miljoen €)	Aandeel WfZ-garanties in totaal langlopende leningen
2006	12.400	5.963	48,1%
2007	12.824	6.733	52,5%
2008	13.440	7.162	53,3%
2009	14.168	7.473	52,7%
2010	15.732	7.984	50,8%
2011	17.164	8.339	48,6%
2012	17.820	8.606	48,3%
2013	18.055	8.695	48,2%
2014	18.008	8.506	47,2%
2015	17.909	8.301	46,4%
2016	17.347	7.933	45,7%
2017	16.558	7.501	45,3%
2018	16.215	7.106	43,8%
2019	15.444	6.706	43,4%

Tabel 1 Aandeel WfZ in uitstaande financiering

Belangrijke ontwikkelingen

Er is een aantal ontwikkelingen van invloed op de mate waarin het WfZ van toegevoegde waarde kan zijn voor de zorgsector.

1 Ontwikkelingen kapitaalmarkt

De Europese Investeringsbank (EIB) biedt met name aan grote zorginstellingen de mogelijkheid om ongeborgde financiering aan te trekken tegen gunstige tarieven.

Hoewel de tarieven van de EIB nog altijd hoger zijn dan de tarieven van een WfZ-geborgde lening, is de toenemende rol van de EIB vanuit risico-optiek wel een punt van aandacht. De EIB heeft immers net als het WfZ geen mogelijkheid om werkkapitaal te verstrekken als hier noodzaak toe ontstaat. Vanuit risico-optiek vormt EIB-financiering daarmee geen substituuat voor ongeborgde financiering door commerciële banken. Ditzelfde geldt voor ongeborgde financiering door (institutionele) beleggers. Een te groot aanbod kan leiden tot verdringing van ongeborgde financiering door commerciële banken, wat vanuit de optiek van risicobeheersing nadelige gevolgen heeft.

2 Verlaging rating WfZ

Wanneer het WfZ een lagere rating krijgt, dan daalt het rentevoordeel dat een instelling met een WfZ-borging kan realiseren en neemt de toegang tot de kapitaalmarkt af. Ook neemt de kans dat zorginstellingen worden aangesproken op het obligo toe. WfZ-garanties zouden daarmee minder aantrekkelijk worden. Een verlaging van de rating kan aan de orde zijn als het WfZ wordt geconfronteerd met een groot aantal garantieclaims.

3 Ingrijpende wijzigingen in het zorgstelsel

Als de zorgkosten sterk stijgen, terwijl het nationaal inkomen gelijk blijft, kan dit betekenen dat de overheid fors moet ingrijpen om de zorgkosten te beheersen. Dit kan resulteren in grote veranderingen in het zorglandschap. Deze zetten op hun beurt mogelijk de exploitatie en financiële positie van deelnemers en dus van het WfZ onder druk. Instellingen die niet op de veranderingen kunnen anticiperen, lopen het risico failliet te gaan, waarna de banken aanspraak doen op de borgstelling.

Strategie

Met behulp van verschillende voor het WfZ relevante stakeholders hebben we een SWOT-analyse gemaakt. Hierin zetten we de sterke en zwakte punten van onze organisatie uiteen. Zie **figuur 3**.

De sterke punten van het WfZ die uit de analyse naar voren komen, zijn de betrouwbaarheid en de consistentie waarmee we ons werk verrichten. Uit de analyse kwamen ook de volgende kansen en verbeterpunten naar voren:

- het WfZ is niet innovatief genoeg en onvoldoende zichtbaar. Veel zorginstellingen blijken niet op de hoogte van de mogelijkheden die het WfZ biedt;
- de kaders waarbinnen het WfZ opereert, worden soms als te nauw ervaren. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk 'roll-over' te borgen;
- de procedures binnen het WfZ zijn slechts beperkt gedigitaliseerd.

Figuur 3 Sterkte-zwakteanalyse van het WfZ



Actiepunten

Onze gesprekken met deelnemers, stakeholders en medewerkers, plus de uitkomsten van de SWOT-analyse, vertaalden we naar concrete actiepunten en aanpassingen binnen de strategische koers. Hierbij zijn de ontwikkelingen in de zorgsector meegewogen. Hieronder gaan we verder in op de verschillende actiepunten.

1 Meer zichtbaarheid WfZ

Het is belangrijk dat alle zorginstellingen bekend zijn met de borgingsmogelijkheden die we bieden en dat ze hier makkelijk informatie over vinden. Door de ervaringen van WfZ-deelnemers te delen, vergroten we onze zichtbaarheid en brengen we beter voor het voetlicht wat wij kunnen betekenen. Ook gaan we communicatiemiddelen beter inzetten. Zo gebruiken we sociale media om actiever en op een meer toegankelijke manier te communiceren.

2 Samenwerking opzoeken

Het WfZ zal zich meer naar buiten toe gaan profileren. Bijvoorbeeld door samenwerking te zoeken met verschillende partijen in de zorgsector. Bijvoorbeeld door samen met brancheorganisaties de voordelen van WfZ-borging onder de aandacht te brengen. Om ervoor te zorgen dat het financieringstraject soepeler verloopt, gaan we meer samenwerken met onderstaande spelers.

Banken

Bij financieringstrajecten wil het WfZ zijn besluitvormingsprocedure afstemmen met de zorginstelling en de betrokken banken. Dit zorgt voor meer efficiency in informatiestromen, sneller duidelijkheid voor de deelnemer en helderheid over de mix tussen geborgde en ongeborgde financiering.

Adviseurs en accountants

Veel zorginstellingen laten zich bij het doorlopen van een borgingstraject adviseren door een extern adviesbureau. Het WfZ wil investeren in kennis en informatie-uitwisseling met deze bureaus. Zo ontstaat er meer duidelijkheid over de wederzijdse wensen, behoeften en knelpunten. Dit moet het borgingstraject sneller en efficiënter laten verlopen. Ook voorkomt dit dat financieringsaanvragen die in aanmerking komen voor geborgde financiering ten onrechte alleen worden uitgezet bij banken.

3 Transparantie over toewijzing

Voor zorginstellingen is niet altijd duidelijk hoe onze besluiten tot stand komen. Dit gaan we verbeteren. We investeren in meer voorlichting tijdens het voortraject van het borgingsverzoek over het borgingsproces en de afwegingscriteria die we hanteren. Ook informeren we aanvragers tussentijds over de voortgang van de beoordeling en de factoren die van invloed zijn op de uiteindelijke uitkomst. Tot slot hebben we verbeteringen doorgevoerd in de communicatie van het uiteindelijke besluit. Het WfZ blijft de komende jaren actief zoeken naar mogelijkheden voor verdere verbetering van de transparantie in de besluitvorming.

4 Verkenning van zorgwoningen en andere ‘grensdomeinen’

Er is een tekort aan passende woonvormen voor mensen die op dagelijkse basis zorg nodig hebben. Het is de verwachting dat dit tekort in de toekomst alleen maar zal oplopen. Toch ontvangt het WfZ weinig borgingsverzoeken voor investeringen in projecten waarbinnen zorg en wonen gecombineerd worden. We zullen deelnemers de komende jaren actief informeren over de mogelijkheden die het WfZ biedt met betrekking tot investeringen in woon-zorgprojecten. Ook gaan we actief met andere partijen onderzoeken hoe we een bijdrage kunnen leveren aan deze maatschappelijke opgave.

5 Herijking risicomanagement

Risicomanagement betekent voor het WfZ balanceren tussen een ruimhartig garantiebeleid en het beperkt houden van de kans op het invoeren van het obligo. Een gedegen risicobeleid is voor het bestaansrecht van het WfZ cruciaal. Daarom evalueren we het risicobeleid op deelnemers- en op portefeuilleniveau. Bij de evaluatie wordt bekeken of we in het verleden niet ‘te streng’ zijn geweest en of maatregelen die we in het verleden genomen hebben goed hebben uitgepakt. Daarnaast wordt de risicobereidheid op portefeuilleniveau geëvalueerd: hoe groot is het financiële ‘incasservermogen’ van het WfZ en welke risico’s kunnen wel en niet genomen worden? Op basis van de evaluatie vindt een herijking plaats. Hierbij streven we ernaar om, binnen de kaders van verantwoord risicobeleid, zo veel mogelijk toegevoegde waarde te realiseren voor deelnemers. Bij de evaluatie worden de volgende twee aspecten meegenomen:

De uitkomst van de zogeheten ‘back-test’

Een belangrijk onderdeel van het risicomanagement op deelnemersniveau is het beoordelen van garantieverzoeken. Voor de evaluatie van risicomanagement op deelnemersniveau worden besluiten uit het verleden getoetst op basis van een zogenoemde ‘back-test’. Met deze test onderzoeken we ‘met de kennis van nu’ of we verzoeken op de juiste gronden hebben beoordeeld. De uitkomsten van de ‘back-test’ kunnen reden zijn om de risicoperceptie van het WfZ bij te stellen.

De balans tussen het beschikbare risicovermogen en de risico’s die het WfZ loopt

Het WfZ evalueert ook het risicomanagement op portefeuilleniveau. Banken moeten voor uitstaande financiering kapitaal aanhouden en moeten in hun externe verslaggeving rekening houden met zogenaamde ‘expected credit losses’. Het WfZ hoeft niet aan dergelijke regels te voldoen. Op basis van de schadehistorie tot op heden (twee faillissementen in twintig jaar; minder dan veertig miljoen euro schade op circa zestien miljard euro verstrekte borging) is het ook erg moeilijk een goede balans te bepalen. We onderzoeken of er andere aanknopingspunten zijn. De uitkomsten van deze analyse kunnen een reden zijn om ruimhartiger te borgen dan wel om minder borging af te geven.

6 Meer flexibiliteit in borgingsmogelijkheden

Zoals eerder genoemd verstrekt het WfZ alleen borging aan zorginstellingen die binnen ons werkterrein vallen. Wij zien vooralsnog geen aanleiding om ons werkterrein in de toekomst te wijzigen. We zijn er wel van overtuigd dat de mogelijkheden binnen de bestaande kaders beter benut kunnen worden. Zo bekijken we of we onder sommige voorwaarden een revolverend krediet wél kunnen borgen. Ook onderzoeken we het borgen van alternatieve vormen van financiering, zoals bijvoorbeeld obligaties.

7 Faciliteren van het traject voor kleinere zorginstellingen

Het WfZ is er voor alle zorginstellingen die functioneren binnen het eerdergenoemde werkterrein. In de praktijk blijkt echter dat de complexiteit van een borgingsaanvraag en de periodieke informatie-uitvraag van het WfZ voor kleine zorginstellingen mogelijk een drempel vormen voor het aanvragen van borging. Tegelijk is voor het voor het WfZ soms lastig om risico’s die specifiek voor kleine instellingen gelden te beoordelen. We willen daarom onderzoeken of we de toegang tot borging voor instellingen met een financieringsbehoefte tot twee miljoen kunnen verbeteren.

8 Administratieve last beperken

Verstrekkers van geborgde financiering hebben door externe regelgeving een steeds grotere zorgplicht. Dit leidt tot verplichtingen die gericht zijn op risico-beheersing voor leningen waarvoor het WfZ de risico's draagt. Het gevolg is dat de administratieve lasten voor zorginstellingen toenemen. Het WfZ wil helpen die lasten te beperken. Dit gaan we doen door informatie die deelnemers met ons delen in het kader van de herbeoordeling, uiteraard met toestemming van de deelnemer, te delen met de geborgde geldgever.

Ook gaan we op termijn onderzoeken of het mogelijk is afspraken te maken over uniformiteit in informatievoorziening. Op die manier beperken we de administratieve lasten voor een deelnemer en verbeteren we de informatievoorziening voor een borgende financier.

9 Digitaliseren interne werkprocessen

We zullen interne werkprocessen meer digitaliseren. Dit draagt bij aan een snellere en efficiëntere verwerking van verzoeken van zorginstellingen en verdere professionalisering van het WfZ.

10 De kennis binnen het WfZ inzetten voor verbeteren sector

Het WfZ heeft veel kennis en kunde in huis. Deze kennis delen we graag met de zorgsector. We kunnen bijvoorbeeld tijdig nieuwe risico's detecteren en de sector daarop wijzen. Daarnaast kunnen we algemene tendensen in de financiering en in de exploitatie signaleren en meedenken over het oplossen van problemen in de sector.

Tot slot

Directeur Frans Schaepkens:

“We gaan de strategie van het WfZ dus niet drastisch veranderen, maar wél een aantal accenten verleggen. In het kader hiervan richten we ons de komende tijd op: de evaluatie van het risicomanagement, onze zichtbaarheid binnen de zorgsector, meer transparantie over ons toekenningsbeleid, onze bijdrage aan het debat binnen de zorgsector en aandacht voor de bekostiging van woon-zorgprojecten.”

Volg ons op [LinkedIn](#) waar wij komende tijd vaker ons gezicht laten zien.

Waarborgfonds voor de Zorgsector
wfz.nl

Vragen?

Neem contact met ons op via:

 mail@wfz.nl

 [030 273 96 36](tel:030-273-96-36)

 [LinkedIn](#)