Bouwstenen Businessplan

Aandachtspunten voor de onderbouwing van investeringsbeslissingen

Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector

Juni 2010

Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector
Oudlaan 4
Postbus 9696
3506 GR UTRECHT
T 030 273 96 36
F 030 273 96 04
mail@wfz.nl
www.wfz.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

1 Toekomstbeeld 5

1.1 Marktontwikkelingen 5
1.2 Belanghebbenden ('stakeholders') 6
1.3 Overheidsbeleid 6
1.4 Keuzes 6

2 Omschrijving investering 8

2.1 Aard en omvang investering 8
2.2 Tijdpad investering 9
2.3 Andere voorgenomen (des)investeringen 9

3 Financiële vertaling 10

3.1 Meerjarenprognoses 10
3.2 Cash is king 10
3.3 Met Excel is alles dicht te rekenen 11

4 Bouw en bouwmanagement 14

4.1 Bouwkundige en functionele kwaliteit 14
4.2 Bouwmanagement / bouworganisatie 14

5 Financiering 15

6 Zekerheden 16

7 De beste volgorde 17

Bijlage: leidraad presentatie overzicht meerjarenprognoses 19

Voorwoord

Kunt u straks de rekeningen betalen?

Zal een deelnemer in staat zijn om op korte en lange termijn aan zijn rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen, inclusief de verplichtingen die uit de (voorgenomen) investering voortvloeien? Dit is de vraag die centraal staat bij het beoordelen van een borgingsverzoek. Een garantie wordt alleen verstrekt als de exploiteerbaarheid en de financierbaarheid van de investering overtuigend worden onderbouwd. In een eerdere publicatie van het WFZ ('Raamwerk risicomanagement') is beschreven welke onderwerpen in zo'n onderbouwing ('business plan') aan de orde moeten komen. Dit raamwerk maakt naar de mening van veel WFZ-deelnemers echter onvoldoende duidelijk hoe breed en diepgaand de verschillende aspecten in een borgingsverzoek moeten worden uitgewerkt.

Het WFZ wil daarom in deze notie scherper omschrijven wat de informatiebehoefte van het WFZ is bij een garantieaanvraag. Duidelijkheid is een gezamenlijk belang van deelnemers en het WFZ. Immers, hoe beter de ingediende investeringsplannen voorzien in de informatiebehoefte van het WFZ, hoe minder vervolgoverleg nodig is en hoe korter de doorlooptijd kan zijn. Duidelijkheid vooraf kent echter grenzen. Investeringsplannen kunnen qua aard en omvang sterk van elkaar verschillen, mede afhankelijk van het type zorg, de doelgroep en de individuele zorginstelling. Ook het businessplan zal dus per geval kunnen variëren voor wat betreft diepgang en accenten. Een standaard 'format' bestaat niet. Bij twijfel is het goed om vooraf met het WFZ te bespreken welke informatie beschikbaar moet komen.

Belangrijk is om voor ogen te houden dat het businessplan aan een verstrekker van financiering of een garantie voldoende basis voor vertrouwen geeft dat het gaat om weloverwogen, goed doorgerekende, realistische en haalbare plannen.

Dit betekent dat elke nieuwe investering in het kader van de totale bedrijfsvoering van de organisatie moet worden bezien. En over een langere termijn. Daarom dient u een financiële meerjarenraming op te stellen. (Dit zou overigens geen eenmalige activiteit moeten zijn in het kader van een investering. Met het oog op de bedrijfsvoering verdient het aanbeveling dat meerjarenramingen worden ingebed in de reguliere Planning & Controlcyclus). Wat naar de mening van het WFZ in de meerjaren overzichten moet worden opgenomen wordt in de navolgende tekst beschreven; bovendien is als bijlage een voorbeeld toegevoegd.

Enkele opmerkingen tot slot:

- De inhoud van deze notitie is mede gebaseerd op de inbreng van leden van de WFZ-klankbordgroepen cure en care van de Vereniging HEAD. Mocht u nog aanvullend commentaar of verbetersuggesties hebben, dan houdt het WFZ zich daar graag voor aanbevolen.
- Gezien het belang van de volgorde waarin respectievelijk het WFZ en banken worden benaderd, wordt hier afzonderlijk op ingegaan (hoofdstuk 7).

1 Toekomstbeeld

Een investering gebeurt met het oog op de komende jaren. De organisatie zal zich daar dus een bepaald beeld van moeten vormen. Huiselijk geformuleerd: hoe denken we dat 'de wereld' er voor de instelling naar verwachting over 5 of 10 jaar uitziet, en wat is de eigen rol of positie daarin? Belangrijk is dat duidelijk naar voren komt *welke ontwikkelingen worden voorzien en welke keuzen in dat licht door de organisatie worden gemaakt*. Een dergelijke vooruitblik gaat dus (met alle onzekerheden van dien) onder meer nader in op:

- Marktontwikkelingen (vraag- en concurrentieanalyse).
- De opstelling van relevante andere partijen.
- Overheidsbeleid en de gevolgen daarvan.
- De eigen mogelijkheden en onmogelijkheden (SWOT-analyse).

1.1 Marktontwikkelingen

Het gaat hierbij vooral om een analyse van de vraagontwikkeling, mede in relatie tot de ontwikkeling van de concurrentie (bestaande aanbieders en eventueel potentiële nieuwkomers). Wat betreft de zorgvraag gaat het er vooral om dat de trends op grond van bijvoorbeeld demografische en technologische ontwikkelingen goed worden vertaald naar de eigen instelling. Demografische gegevens zijn vanzelfsprekend vooral van belang voor het eigen werkgebied. Enkele opmerkingen ter verduidelijking:

- Een extrapolatie van omzetgegevens op basis van landelijke demografische trends is weinig realistisch of zinvol als het gaat om een zorginstelling in een krimpende regio zoals Limburg.
- De stijgende vraag als gevolg van dubbele vergrijzing in een gebied mag voor de financiële meerjarenramingen alleen worden 'losgelaten' op relevante delen van de ziekenhuisproductie (en natuurlijk 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 sterkte/zwakte analyse van de andere aanbieders en hun respectievelijke beleid. Als bijvoorbeeld alle zorgaanbieders in een grote stad voornemens zijn zich te profileren met betrekking tot de groeimarkt 'allochtonen' (zonder zich in het beleid van de 'buren' te verdiepen) zullen zij hun eigen verwachtingen niet bewaarheid zien.

Realiteitszin is ook noodzakelijk met betrekking tot andere groeiveronderstellingen:

- Als de groeiaannames in alle tot op heden ingediende businessplannen van zorginstellingen juist zouden zijn, dan is Nederland - alles opgeteld - binnenkort kennelijk óf doodziek, óf te klein voor het aantal inwoners. Niet elke instelling zal zijn optimisme gerealiseerd zien worden.
- Het inboeken van extra marktaandeel is alleen dán geloofwaardig als dit tegelijkertijd gepaard gaat met concrete plannen 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: áls 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. Het WFZ toetst in elk geval zeer kritisch wanneer 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).

1.2 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 aan:

- Zorgverzekeraars of zorgkantoor. (Wat is de visie van zorgverzekeraars / zorgkantoor op de gewenste ontwikkeling van het zorgaanbod? Blijkt dit uit afspraken over een hoger productievolume en/of hogere prijs ter dekking van de kostenstijging als gevolg van de investering?)
- Interne stakeholders zoals medisch specialisten, 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 committment ook schriftelijk vastgelegd?)
- 'Verwijzers', zoals huisartsen. (Hoe is de relatie met huisartsen en eventueel andere verwijzers? Komt dit tot uitdrukking in verwijsgedrag? Wat wordt nu of in de komende tijd gedaan om de relatie te onderhouden en te versterken?)

1.3 Overheidsbeleid

Het overheidsbeleid is direct en indirect van grote invloed op het reilen en zeilen van zorginstellingen. Het is dan ook van belang om hiermee rekening te houden in de prognoses (voor zover redelijkerwijze mogelijk, gezien het karakter van politieke besluitvorming). Gelet op de onvermijdelijke en ingrijpende sanering van de overheidsfinanciën in de komende jaren dient in elke geval rekening gehouden te worden met toenemende druk op de financiële kaders, dit wil zeggen bezuinigingstaakstellingen, prijsingrepen, budgetplafonds dan wel -kortingen en dergelijke. Ook kan hierbij worden gedacht aan de effecten op instellingsniveau van veranderingen in de bekostigingssystematiek (DBC's dan wel ZZP's), eventuele aanscherping van indicatie-eisen of pakketmaatregelen, enzovoort.

1.4 Keuzes

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

Het kan hierbij gaan om aspecten als:

- Het beleid ten aanzien van de omvang van het Eigen Vermogen. Hoe wordt dit geconcretiseerd?
- 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).

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 dit te plaatsen in het bredere kader van het investeringsplan, 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

- 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 gemaakte keuzes (zie 1.4).
- Worden bepaalde investeringen gedaan ten behoeve van derden (zoals een andere zorginstelling)? Wanneer dit het geval is, vraagt dit om een nadere toelichting (aard en omvang van de investering; wie of wat is de toekomstige gebruiker). Bij de toelichting op de exploitatieprognose (zie onder hoofdstuk 3) moet worden aangegeven wat de exploitatielasten zijn en hoe deze worden gedekt. Daarbij is het relevant in hoeverre en welke (contractuele) afspraken zijn gemaakt, en of deze op zichzelf kostendekkend zijn.
- Wat is de totale omvang van de investering en hoe is dit verdeeld naar categorieën (grond / gebouw / installaties, 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? Van welke kengetallen of normen is uitgegaan? Waarop zijn die gebaseerd (bijvoorbeeld de Kostenkengetallen die jaarlijks worden gepubliceerd door TNO, Centrum Zorg en Bouw in het Jaarbeeld Bouwkosten Zorgsector)? Welk prijspeil is gehanteerd?
- Is de investeringsraming extern getoetst? Door wie? Wat waren de conclusies en hoe is daarmee omgegaan?
- Zijn fiscale consequenties van de investering meegenomen? (Met name BTW bij het van toepassing zijn van de integratieheffing - denk aan BTW over marktwaarde eigen grond - en eventueel overdrachtsbelasting).
- 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 ook gedacht aan de zekerheden (zie hoofdstuk 6).

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

2.2 Tijdpad investering

Investeringen strekken zich soms uit over meerdere jaren en kunnen bestaan uit meerdere deelprojecten. Het is voor het WFZ van belang om hierin inzicht te hebben. Het is voor de risicobeoordeling (en dus de borgbaarheid) positief als er sprake is van meerdere 'go/no go' -momenten, en de zorginstelling beschikt over reële mogelijkheden tot bijstelling en bijsturing.

- Hoe is de fasering in de tijd? Waar 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 onverhoopt sprake van al aangegane verplichtingen waarvoor de financiering voor de korte of lange termijn nog niet definitief is geregeld?
- Wanneer is ingebruikname gepland?
- Zijn er voorwaarden waaraan nog moet worden voldaan alvorens de bouw kan beginnen (denk aan bestemmingsplanwijzigingen, vergunningen enzovoorts)? Geef een inschatting van 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 voor wat betreft de jaarlijkse instandhouding en onderhoud aan 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.
- Welke investeringen zijn onontkoombaar, de prioriteitenstelling.
- 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 Meerjarenprognoses

- De financiële vertaling van de investeringen is de kern van het businessplan. 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- en kasstroomprognose op het niveau van de locatie / het investeringsproject op te nemen. Dit is bijvoorbeeld van belang bij projecten die voor derden (verhuur) worden gerealiseerd.
- 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).
- 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). Verlies- en winstrekening, geprognosticeerde balans en kasstroomprognose dienen consistent te zijn. Klinkt als een open deur, maar blijkt in de praktijk toch vaak een probleem. Weet in elk geval dat dit in de beoordelingsprocedure een van de eerste zaken is waarop het WFZ toetst.
- 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. Het is praktisch om ook een elektronische versie in Excel inclusief formules aan te leveren.

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 dienaangaande, en de financiële haalbaarheid in de eerste 5 tot 10 jaar volgend op een investering (meestal het probleempunt, mede door de vergoedingensystematiek).

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.

Het is van belang dat in de kasstroomprognose in ieder geval tot uitdrukking komen:
- Operationeel resultaat voor aftrek van rente en afschrijvingen.
- Investeringen en desinvesteringen.
- Nieuw aan te trekken financiering (kort, respectievelijk lang).
- Rente.
- Aflossingsverplichtingen.
- De ontwikkeling 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 dan ook van belang dat uitgangspunten realiteitsgehalte hebben, conservatief van aard zijn en dat de instelling zich niet opknoopt aan moeilijk realiseerbare verplichtingen die niet of nauwelijks ruimte bieden voor mogelijke tegenvallers. 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 ***variaties in uitgangspunten***. Hiermee kan een beeld worden verkregen 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. Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste aannames die bij een relatief omvangrijk investeringsproject toelichting behoeven.

Omzet
- De huidige opbouw van de omzet naar financieringsbron (in % van de omzet) en naar gereguleerde / vrije prijzen (bij ziekenhuizen: A- en B-segment). Daarbij 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’).
- De veronderstelde prijsontwikkeling (toenemende druk door zorgverzekeraars op de onderhandelbare prijzen?).
- De veronderstelde ontwikkeling van de bezettingsgraad.
- Voor ziekenhuizen: houdt bij het doorrekenen van de exploitatie voor een langere periode het plafond van de beschikbare capaciteit in het oog.
- De veronderstellingen met betrekking tot de vergoeding van de kapitaalslasten (in elk geval een scenario opnemen waarin wordt uitgegaan van de meest recente informatie van VWS of NZa).

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? Op welke wijze?
- Geef inzicht in de vastgoedexploitatie c.q. licht toe hoe de kostensprong ten gevolge van de investering(en) wordt gedekt.
- Zijn er efficiencyverbeteringen ingeboekt? Zo ja, op welke punten (kostencategorieën), en hoe worden deze praktisch 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?
- Jaarlijkse instandhouding (bijvoorbeeld gebruikelijke norm 0,8%) en lange termijn onderhoud (onderbouwen; aangeven of wordt uitgegaan van tussentijdse renovatie).
- Bij huur: jaarlijkse huurverplichtingen zichtbaar maken en voorzien van toelichting op contractuele verplichtingen (waaronder looptijd van het contract).
- Afschrijvingen van activa ten dienste van zorgverlening: op grond van de jaarverslaggevingregels 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.
- Gebruikelijk is om onderscheid te maken naar de verschillende investeringscategorieën en een daarbij passende afschrijvingstermijn te hanteren. Enkele van de hieronder genoemde termijnen zijn korter dan de termijnen die tot op heden in de budgetsystemen worden gehanteerd. Gelet op de overgangssituatie voor wat betreft de bekostiging van ondermeer kapitaalslasten ligt het voor de hand deze kortere afschrijvingstermijnen toe te passen op nieuwe investeringen.
    - 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 35 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 voor gehandicapten) 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: voorzichtigheidhalve stellen op nul.

Rente

- Voor de bestaande leningportefeuille: ga uit van de werkelijke rente tot het moment van 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 maar uit van het gemiddelde van de huidige portefeuille. Toekomstige rentestanden laten zich niet voorspellen.
- Graag toelichten hoe is omgegaan met de bouwrente.

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 onbeïnvloedbaar gegeven. Kies daarom bij voorkeur een voorzichtig uitgangspunt (1% à 2%). De meest recente CPB-ramingen voor de komende periode liggen tussen de 1,25% en 1,5%.

4 Bouw en bouwmanagement

4.1 Bouwkundige en functionele kwaliteit

Onder het bouwregime 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 natuurlijk 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, concreet worden vormgegeven. Nadere aandacht behoeven aspecten als

- 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 meer algemeen het risicomanagement is ingevuld (indien van toepassing).

5 Financiering

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 herfinancieringrisico, 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 op het moment dat het verzoek wordt ingediend, of voornemens bestaan, 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?
- Hoe wordt invulling gegeven aan de aan te trekken financiering (voorfinanciering, consolidatie)?
- Welke financieringsovereenkomsten zijn eventueel al aangegaan?
- Renterisico en beschikbaarheidrisico. 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 (artikel 19 Reglement van Deelneming: in alle gevallen vooraf goedkeuring WFZ vereist. Dit wordt in borgstellingverklaringen ook als ontbindende voorwaarde genoemd).
- Flexibiliteit: het is belangrijk dat u voor voldoende flexibiliteit in de leningenportefeuille zorgt.
- Graag meesturen: het treasurystatuut.

6 Zekerheden

Het direct vestigen van hypothecaire zekerheden bij krediet- en garantieverlening is ook in de zorgsector de standaardprocedure aan het worden. Neem 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, en de condities waren divers). Omdat kredietarrangementen vaak relevante clausules bevatten is het praktisch om een kopie van het actuele kredietarrangement bij te voegen.

7 De beste volgorde

1 Eerst WFZ-borging en daarna financiering regelen

- Als u zich eerst tot het WFZ richt en u krijgt een borging op het *totale* investeringsbedrag, dan is daarmee doorgaans de 'kous af'. Aangezien het WFZ bij borging immers het volledige risico op die lening afdekt, hoeft een bank geen inhoudelijke beoordeling meer te doen.
- Ook om andere redenen is het optimaal als u eerst duidelijkheid heeft van het WFZ. Met een borgstellingverklaring op zak hebt u namelijk een bredere keuze aan geldgevers (meer banken, bovendien wellicht beleggers) en kunt u het beste aanbod uit de markt halen.

2 Gelijktijdig naar het WFZ en de bank

- Gaat het om zeer grote investeringsbedragen (indicatief: 100 miljoen euro of meer), dan neemt de kans toe dat het WFZ *niet* meer de volledige investering zal kunnen borgen. In dit geval zal het financieringarrangement uiteindelijk neerkomen op een deel WFZ-geborgde en een deel ongeborgde bancaire financiering.
- Om tijdverlies te voorkomen doet u er verstandig aan om het beoordelingsproces van banken en WFZ zo veel mogelijk gelijk op te laten lopen.
- Vergewis u hierbij tijdig van de informatiebehoefte van de verschillende betrokken partijen. Ga er niet zonder meer vanuit dat wat voldoende is voor banken ook wel vanzelfsprekend voldoende zal zijn voor het WFZ, of omgekeerd.

3 Eerst naar de bank, daarna naar het WFZ

- Als u er voor kiest om eerst de financiering rond te maken met de bank alvorens u een borgingsverzoek indient bij het WFZ, houdt er dan rekening mee dat door de volgtijdelijkheid het totale proces langer duurt. Vanwege de verantwoordelijkheid tegenover de overige deelnemers moet het WFZ altijd een eigen onderzoek uitvoeren. Een eventueel positief oordeel van banken speelt hierbij inhoudelijk geen rol en bespoedigt de vervolgprocedure dus ook niet.
- Er kunnen goede redenen zijn waarom WFZ-borging later aan de orde komt dan ongeborgde bancaire financiering. Bijvoorbeeld omdat het gaat om reeds lopende leningen. Of omdat het WFZ (nog) geen basis ziet voor borging, en de bank daarentegen al wel bereid is om ongeborgde financiering te verstrekken.
- Welke afweging u ook maakt, houdt rekening met het volgende in het geval dat achteraf nog leningen onder WFZ-garantie moeten worden gebracht:
  * Op de eerste plaats zal het te behalen rentevoordeel (veel) lager uitvallen dan wanneer WFZ-borging vooraf is geregeld.
  * Op de tweede plaats kan een financieringsarrangement haken en ogen bevatten die een beletsel vormen voor achteraf borgen. Dit kan het geval zijn bij toepassing van derivaten of leningstructuren die aanzienlijke risico's (rente en beschikbaarheid) in zich bergen. Of zekerheidsbepalingen die frictie

vertonen met het Reglement van Deelneming. Het kan zinvol zijn om vooraf bij het WFZ na te gaan of het voorgenomen financieringsarrangement bij eventuele borging achteraf op bezwaren zou stuiten.

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
Voorzieningen	0	0	0
Langlopende schulden1)	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 jaarverslaggevingregels 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	0	0	0

Meerjarenraming: resultatenrekening

BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	jaarrekening jaar t-1	genormaliseerde jaarrekening	begroting jaar t	genormaliseerde 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
Kasstroom uit operationele activiteiten		
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
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen materiële vaste activa		
Desinvesteringen materiële vaste activa		
Investeringen immateriële vaste activa		
Desinvesteringen immateriële vaste activa		
Investeringen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden		
Mutatie leningen u/g		
Overige investeringen in financiële vaste activa		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
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)