

The background of the page is a light blue, semi-transparent image of an ornate ceiling. The ceiling features a central square panel with a blue cross logo. Surrounding this panel are intricate, classical-style carvings and moldings. The overall aesthetic is elegant and sophisticated.

Duurzame ontwikkelingen in de ouderenzorg: een visie op het vastgoed

CRESCERA



Duurzame ontwikkelingen in de ouderenzorg: Een visie op het vastgoed

Inleiding

De toenemende vergrijzing legt een groeiende druk op de ouderenzorg, wat vraagt om een heroverweging van de huidige infrastructuur. Het vastgoed in de ouderenzorg staat voor de uitdaging om gemoderniseerd en verduurzaamd te worden. Echter, het traditionele idee dat ouderenzorginstellingen altijd zelf vastgoed in eigendom moeten hebben, is niet langer de vanzelfsprekende keuze. Decennialang is dit vastgoed het 'spaarpotje' geweest voor ouderenzorginstellingen, waar in veel gevallen te weinig in geïnvesteerd is. Dit heeft geleid tot een achterstand in modernisering en duurzaamheid, wat ook een significante impact heeft op de kwaliteit van zorgverlening. Tegelijkertijd kampt de ouderenzorgsector met een verontrustend hoog personeelsverzuim en een toenemend tekort op de arbeidsmarkt, wat de druk op de zorg (en haar resultaten) nog verder verhoogt.

In deze white paper analyseren we de noodzaak van investeringen in duurzaam vastgoed en de verschuiving naar een meer flexibele vastgoedstrategie in de ouderenzorg, terwijl we ook kijken naar het personeelsverzuim en het verbeteren van de kwaliteit van zorg. We geven hierbij ook een rekenvoorbeeld ter illustratie, zodat het zichtbaar is wat de effecten kunnen zijn.

In het kort

-
- > Ouderenzorginstellingen staan voor de opgave om hun vastgoed te verduurzamen;
 - > Door de huidige (financiering)structuur is dit een lastige opgave;
 - > Een sale(-and-lease-back constructie) biedt zorginstellingen de mogelijkheid al hun vastgoed te verduurzamen. Dit geldt zowel voor vastgoed in eigendom als het vastgoed wat afgestoten is en gehuurd wordt;
 - > Investerings in het vastgoed leiden tot verbeterde werk- en woonomstandigheden voor personeel en bewoners.
-

De noodzaak van duurzaam vastgoed

Het huidige vastgoed in de (ouderen)zorg is voor een groot deel verouderd en niet energie-efficiënt. De EIB (Economisch Instituut voor de Bouw) verwacht dan ook dat, doordat een groot deel van het zorgvastgoed in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw is gebouwd, de vervangingsinvesteringen in 2023 verdrievoudigd zijn¹. Met de toenemende focus op duurzaamheid, zowel vanuit milieuoogpunt als vanuit wet- en regelgeving zoals de Green Deal

¹ <https://www.eib.nl/nieuws/bouwen-voor-de-zorg/>



3.0 "Samen werken aan Duurzame Zorg", is het essentieel dat de ouderenzorgsector haar vastgoed moderniseert.

Als we kijken naar de rol van ouderenzorginstellingen is dat primair het verzorgen van de patiënten en/of bewoners, niet het bezit van vastgoed. De afgelopen decennia hebben veel instellingen een deel van het tarief voor huisvesting besteed aan zorg. Dit heeft ertoe geleid dat het vastgoed in veel gevallen onvoldoende is onderhouden. Hierdoor is veel van het zorgvastgoed nu gedateerd en nodig toe aan renovatie en verduurzaming. In combinatie met de duurzaamheidseisen uit de Green Deal 3.0 is verduurzaming van het vastgoed noodzakelijk, maar vanwege de wet en regelgeving ook onontkoombaar. Door te investeren in duurzaam vastgoed kunnen ouderenzorginstellingen bijdragen aan het behalen van deze doelstellingen en tegelijkertijd voldoen aan de wensen van haar patiënten en medewerkers.

Additioneel is het belangrijk op te merken dat ouderenzorginstellingen die investeren in duurzaam vastgoed, vaak gemakkelijker financiering kunnen krijgen. Financiële instellingen en investeerders tonen steeds meer interesse in duurzame projecten vanwege de potentiële lange termijnrendementen en de positieve impact op het milieu en de maatschappij.

Wat is de Green Deal?

De hiervoor besproken Green Deal 3.0 "Samen werken aan Duurzame Zorg" is een initiatief in Nederland dat tot doel heeft de zorgsector milieuvriendelijker te maken en zo bij te dragen aan het beperken van de klimaatcrisis. In de periode van 2023 tot en met 2026 zijn vijf belangrijke doelstellingen vastgesteld:

- > **Meer focus op gezondheid:** Dit omvat het bevorderen van zowel de fysieke als mentale gezondheid van patiënten, cliënten en medewerkers, het inzetten op gezonde en duurzame voeding, en het toepassen van kennis over een gezonde leef- en werkomgeving.
- > **Vergroting van bewustzijn en kennis over duurzame zorg:** Dit omvat het actief deelnemen aan maatschappelijke debatten over de relatie tussen menselijk handelen, klimaatverandering en gezondheid het opnemen van preventie en duurzame zorg in strategie- en visiedocumenten van zorgorganisaties en overheidsinstanties.
- > **Vermindering van CO2-uitstoot:** Hierbij wordt gestreefd naar een 30% reductie van CO2-uitstoot door verduurzaming van gebouwen, energie en vervoer, en het opstellen van strategische plannen voor verduurzaming van vastgoed.
- > **Vermindering van grondstoffengebruik:** Dit omvat het streven naar een 50% reductie van primair grondstoffengebruik, en het bevorderen van circulair inkopen en gebruik van herbruikbare hulpmiddelen en materialen.
- > **Vermindering van milieubelasting door medicatiegebruik:** Hierbij wordt ingezet op gepast voorschrijven en verstrekken van medicijnen, en het ontwikkelen van maatregelen om verspilling van medicijnen tegen te gaan.

De Green Deal benadrukt de noodzaak voor de zorgsector om haar CO2-uitstoot te verminderen en de impact op de leefomgeving te minimaliseren. Zo wordt gestreefd naar zorg met minimale CO2-uitstoot en impact op de leefomgeving, met oog voor hergebruik van grondstoffen en materialen.



Financiële uitdagingen

Een van de kritieke obstakels voor de overgang naar duurzaam vastgoed in de ouderenzorg zijn de financiële lasten waarmee zorginstellingen kampen. Sommige ouderenzorginstellingen hebben een relatief hoge schuld en zoals gezegd zijn veel bestaande gebouwen verouderd. De beperkte financieringscapaciteit van veel instellingen leidt ertoe dat nieuwbouw en of renovatie, hoewel aantrekkelijk vanwege de moderniteit en duurzaamheid, vaak financieel niet haalbaar is.

Deze druk op de financiën wordt veroorzaakt door de businesscase van ouderenzorginstellingen. Ouderen die gebruik maken van de ouderenzorg betalen, afhankelijk van het vermogen, een eigen bijdrage aan de staat, die op haar beurt via de zorgverzekeraars weer een vast tarief betaalt voor het leveren van verschillende soorten zorg. Hierdoor hebben ouderenzorginstellingen slechts beperkt invloed op hun 'omzet per klant', aangezien deze gegeven de zorgzwaarte redelijk vast staat. De enige manier om het resultaat te verbeteren is door te snijden in de kosten, maar het liefst via operationele efficiëntie.

Verkoop en huur als oplossing

Een strategie die ouderenzorginstellingen kunnen overwegen om de financiële beperkingen te overwinnen en tegelijkertijd te investeren in duurzaam vastgoed, is het uitvoeren van een "sale and leaseback" transactie. Deze aanpak omvat het verkopen van een deel van het bestaande vastgoed en vervolgens (gedeeltelijk) terug te huren van de nieuwe eigenaar. Dit biedt verschillende voordelen:

- > **Liquiditeit:** Door vastgoed te verkopen en vervolgens terug te huren, kunnen zorginstellingen direct kapitaal vrijmaken. De cash die voortvloeit uit de verkoop kan worden gebruikt om te investeren in duurzame infrastructuur en modernisering van de resterende gebouwen.
- > **Financiële flexibiliteit:** Sale and leaseback transacties bieden zorginstellingen de mogelijkheid om zich te ontdoen van activa op hun balans en tegelijkertijd gebruik te blijven maken van de faciliteiten. Dit zorgt voor meer flexibiliteit van de instelling.
- > **Risicovermindering:** Door het eigendom van vastgoed over te dragen aan een externe partij, verminderen zorginstellingen hun blootstelling aan risico's zoals fluctuaties in vastgoedwaarden en onderhoudskosten. Ze kunnen zich richten op het leveren van hoogwaardige zorg, terwijl de nieuwe eigenaar verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van de gebouwen.

Naast voordelen brengt een sale and lease back transactie ook enkele potentiële nadelen met zich mee:

- > De ouderenzorginstelling die het vastgoed verkoopt, zal in de toekomst **niet** kunnen profiteren van **mogelijke waardestijgingen**. Hierdoor zal het zogenoemde 'spaarpotje' van de instelling niet meer kunnen groeien.
- > Bovendien zal er een zekere mate van **afhankelijkheid van de nieuwe verhuurder** ontstaan. Vragen als "Hoelang kan ik op deze locatie blijven?" en "Wat als de huur aanzienlijk stijgt?" zijn terecht. Echter, met een goed huurcontract kunnen veel van deze zorgen worden weggenomen.



Zoals gezegd is de primaire taak van ouderenzorginstellingen toch vooral het leveren van goede zorg. Hier zou de focus op moeten liggen, en niet op het beheer van vastgoed en groeimogelijkheden van het 'spaarpotje'. Ten aanzien van de afhankelijkheid geldt dat het vastgoed naar alle waarschijnlijkheid wordt verkocht aan een vastgoedbelegger/corporatie, een professionele partij die baat heeft bij lange, stabiele huurders en huurcontracten voor het rendement van haar investeerders.

Doordat meer ouderen vaker langer thuis blijven wonen, is het scheiden van wonen een zorg ook een logische keuze, waardoor alleen verkoop van vastgoed ook een reële optie is.

Het belang van de vastgoedstrategie

Het komt bij veel zorginstelling ook voor dat een deel van het vastgoed een bepaalde emotionele waarde heeft. Sommige locaties, zoals een kloosterdeel, een kapel, restaurant of een kinderboerderij horen bij de identiteit van een zorginstelling, en zullen daarom niet graag verkocht worden.

Zorginstellingen zullen hiervoor een analyse moeten maken waarmee een toekomst bestendige vastgoedstrategie kan worden gemaakt. Op basis van een externe (markt)analyse en een interne analyse kan een zogeheten wensportefeuille worden gecreëerd, die tegen de huidige vastgoedportefeuille kan worden gehouden. Belangrijke factoren hier zijn onder andere kwaliteit van het vastgoed, onderhoudsbehoefte, waarde en kosten. Daar vloeit vervolgens een duidelijk overzicht uit, welke investeringen en verkopen er plaats moeten vinden.

Hier zijn enkele vragen die zorginstellingen zichzelf kunnen stellen om te helpen bij dit proces:

- > Wat is de gewenste **verhouding** tussen **huur** en **eigendom**?
 - **Kern:** Al het vastgoed in eigendom
 - **Stabiel:** Een deel van het vastgoed in eigendom
 - **Flexibel:** Al het vastgoed huren
- > Welk type vastgoed is het meest geschikt voor huur, en welk type vastgoed komt in aanmerking voor eigendom?
- > Welke **huisvestingsconcepten** zijn **toekomstbestendig** en voldoen aan de behoeften van diverse doelgroepen?
- > In hoeverre voldoet de huidige vastgoedportefeuille aan de gewenste portefeuille (qua **functionaliteit**, **kwaliteit** en **duurzaamheid**)?
- > Welke **investeringen** zijn **vereist** om de **gewenste transformatie** te **realiseren**, en zijn deze haalbaar?

Strategische verduurzaming

De vrijgemaakte middelen uit strategische vastgoedverkopen bieden ouderenzorginstellingen een unieke kans om hun financiële positie te versterken en tegelijkertijd te investeren in de toekomstbestendigheid van hun zorgvoorzieningen. Hieronder worden enkele mogelijke strategieën beschreven voor het gebruik van dit kapitaal:

- > **Verduurzaming van bestaand vastgoed:** Een deel van de vrijgekomen middelen kan worden geïnvesteerd in het verduurzamen van het bestaande vastgoed. Door energie-efficiënte maatregelen te implementeren, zoals het installeren van zonnepanelen, het



verbeteren van de isolatie en het moderniseren van de verwarmings- en koelsystemen, kunnen ouderenzorginstellingen hun operationele kosten verlagen en tegelijkertijd hun milieu-impact verminderen.

- > **Schuldflossing:** Een andere strategie is het gebruiken van een deel van het kapitaal om langlopende schulden af te lossen. Hierdoor kunnen zorginstellingen hun rentelasten verlagen en hun financiële flexibiliteit vergroten. Door het verminderen van de schuldenlast kunnen instellingen zich beter wapenen tegen financiële onzekerheden en hun financiële positie versterken op de lange termijn.
- > **Verbetering van zorgfaciliteiten:** Het vrijgekomen kapitaal kan ook worden gebruikt voor het verbeteren van de zorgfaciliteiten zelf. Dit omvat het upgraden van medische apparatuur en het moderniseren van interieur om de kwaliteit van zorg te verbeteren en de patiëntervaring te optimaliseren. Hier hoort bijvoorbeeld ook reablement bij: een manier om samen met een oudere te werken aan herstel van zijn/haar leven en zelfredzaamheid. Het heeft als doel om mensen zo onafhankelijk mogelijk te maken van zorg. Met als uitgangspunt: zoveel mogelijk en zo lang mogelijk (weer) zelf blijven doen.
- > **Investerings in personeel en technologie:** Een belangrijk aspect van kwaliteitszorg is het investeren in goed opgeleid personeel. Het vrijgekomen kapitaal kan worden gebruikt voor het aantrekken en behouden van hoogwaardig personeel, evenals voor training en ontwikkeling om de vaardigheden en expertise van het personeel te verbeteren. Daarnaast kunnen ouderenzorginstellingen ook investeren in AI en technologie om het werk gemakkelijker te maken en de efficiëntie te verhogen.

Door een strategische mix van deze verschillende benaderingen te hanteren, kunnen ouderenzorginstellingen optimaal gebruik maken van het vrijgekomen kapitaal om hun zorgvoorzieningen te verbeteren, hun financiële positie te versterken en hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen.

Personele problemen

Naast de uitdagingen met betrekking tot het vastgoed, staat de (ouderen)zorgsector voor aanzienlijke personeelsuitdagingen die een directe impact hebben op de kwaliteit en beschikbaarheid van zorg. Een van de meest dringende problemen is het hoge personeelsverzuim in de sector. Met een verzuimpercentage van 8.8% in de zorg, vergeleken met het nationale gemiddelde van 5.4%, wordt de zorginstellingen een extra last opgelegd.

Dit verhoogde verzuim legt een aanzienlijke druk op de overige medewerkers, die vaak overbelast raken door het opvangen van de taken van afwezige collega's. Dit kan leiden tot verminderde arbeidstevredenheid, een verhoogd risico op burn-out en lagere kwaliteit van zorg voor patiënten. Bovendien kunnen frequente personeelwisselingen de continuïteit van zorg verstoren en de relatie tussen zorgverleners en patiënten beïnvloeden.

Ook zien we een groeiende aanwezigheid van zelfstandige zorgverleners (ZZP'ers of PNIL personeel niet in loondienst). Hoewel deze individuen vaak flexibiliteit bieden en kunnen helpen om de vraag naar zorg op te vangen, brengen ze ook uitdagingen met zich mee. ZZP'ers opereren vaak buiten traditionele zorginstellingen, waardoor coördinatie en continuïteit van zorg bemoeilijkt worden. Bovendien kunnen de hogere tarieven die ZZP'ers vragen, de zorgkosten verhogen, waardoor de toegankelijkheid van zorg in het gedrang komt.



Daarnaast kan het eerdergenoemde reablement helpen: door ouderen te ondersteunen bij het behouden of herstellen van hun functionele capaciteiten, kan reablement de behoefte aan langdurige zorg verminderen en de afhankelijkheid van professionele zorgverleners verminderen. Dit kan resulteren in een efficiënter gebruik van personeel en een verbetering van de kwaliteit van leven voor ouderen. De Nederlandse zorg loopt hierin niet voorop. In omliggende landen m.n. in Denemarken zijn de resultaten hoopvol.

Een ander belangrijk probleem is het tekort aan gekwalificeerd personeel, met name in bepaalde gespecialiseerde sectoren zoals verpleegkunde en ouderenzorg. Dit tekort wordt verergerd door factoren als vergrijzing van het personeelsbestand, een groeiende zorgvraag en een gebrek aan instroom van nieuwe werknemers in de sector.

Een rekenvoorbeeld.

In dit voorbeeld tonen we kort een rekenvoorbeeld van een zorginstelling met ca. EUR 100 mln omzet, en een balanstotaal van EUR 95 mln. Het laat zien dat de Senior debt / EBITDA al ruim boven 4x ligt, wat betekent dat er weinig ruimte over is voor extra financiering. In slechts 3 stappen kan deze ratio worden verbeterd, terwijl ook de solvabiliteit wordt versterkt. Door noodzakelijke investeringen en het huren van een deel van het vastgoed, daalt de EBITDA, maar door afname van afschrijvingen en rente daalt het nettoresultaat slechts licht. Ondanks dat het nettoresultaat dus licht daalt, zijn er zeker voordelen te zien aan deze veranderingen. Zo stijgt de solvabiliteit van ca. 44% naar ca. 51%, en geeft deze herfinanciering/herstructurering een schonere balans op, met vastgoed wat weer toekomst bestendig is. Daarnaast is er bij aanvang een gross debt / EBITDA ratio van 4.58x, die daalt naar 3.78x. De huidige ratio is nog acceptabel in de zorg, maar hierbij is er geen ruimte voor verdere financieringen. Overigens is er door deze stappen ook nog potentie om het personeelsverzuim te laten dalen door aantrekkelijker vastgoed waar het prettiger werken is, maar dat laten we in dit voorbeeld buiten beschouwing.

Stappen

1. **Verkoop** van ca. **33%** van de **boekwaarde** van het **vastgoed**, tegen een **boekwinst** van **10%**. Hierdoor dalen de materiële vaste activa, en stijgen de liquide middelen en het eigen vermogen (door de boekwinst). Doordat het verkochte vastgoed gelijk weer terug gehuurd wordt, stijgen de bedrijfskosten (huur). De huur van het verkochte vastgoed schatten we hier op 10% van de verkoopwaarde. Dit percentage ligt vaak tussen de 6% en 7%, maar we schatten deze hoger in, omdat de nieuwe eigenaar investeringen moet doen om het vastgoed te verduurzamen.
2. Het vrijgemaakte kapitaal uit de verkoop van een deel van het vastgoed zal gebruikt moeten worden om de **eigen vastgoedportefeuille te verduurzamen**. In deze casus gaan wij uit van een investering van 40% van de boekwaarde. De verduurzaming levert ook nog een lichte besparing op in de overige bedrijfskosten, doordat er na verduurzaming minder kosten zijn aan gas, water en licht. Door de nieuwe investeringen met een lager afschrijvingspercentage, en het wegvallen van vastgoed wat al voor een deel afgeschreven was, daalt het afschrijvingspercentage naar ca. 5.7%.
3. Na deze verduurzaming is er nog altijd een aanzienlijke **liquiditeitspositie**. In dit rekenvoorbeeld gebruiken we die om de **langlopende schulden af te lossen**. Hierdoor daalt de leverage, en daarmee ook de rentelasten.



W&V items	Voorbeeld	Verkoop vastgoed	Verduurzamen vastgoed	Aflossen schulden
Totale omzet	101,937	101,937	101,937	101,937
Personeelskosten	(69,020)	(69,020)	(69,020)	(69,020)
Bedrijfskosten	(25,539) →	(27,975) →	(26,985)	(26,985)
EBITDA	7,378	4,942	5,932	5,932
Afschrijvingen	(4,464) →	(2,991) →	(3,579)	(3,579)
Financiële baten en lasten	(1,147)	(1,147)	(1,147)	→ (761)
Netto resultaat	1,768	805	1,206	1,592
Cashflow voor belasting	6,231	3,795	4,785	5,171
<i>Personeelskosten (% van de omzet)</i>	67.71%	67.71%	67.71%	67.71%
<i>EBITDA-marge</i>	7.24%	4.85%	5.82%	5.82%
<i>Rentelasten (% van langlopend passief)</i>	3.39%	3.39%	3.39%	3.39%
<i>Netto-resultaatmarge</i>	1.73%	0.79%	1.18%	1.56%

Balans items	Voorbeeld	Verkoop vastgoed	Verduurzamen vastgoed	Aflossen schulden
Materiële vaste activa	67,105 →	44,961 →	62,945	62,945
Immateriële vaste activa	161	161	161	161
Vlottende activa	9,715	9,715	9,715	9,715
Liquide middelen	18,213 →	42,572 →	24,588 →	13,213
Eigen vermogen	41,864 →	44,078	44,078	44,078
Langlopende schulden	33,814	33,814	33,814	→ 22,439
Kortlopende schulden	17,211	17,211	17,211	17,211
Balanstotaal	95,194 →	97,408	97,408	86,033
<i>Solvabiliteit</i>	43.98%	45.25%	45.25%	51.23%
<i>Senior gross debt/EBITDA</i>	4.58x	6.84x	5.70x	3.78x
<i>Senior net debt/EBITDA</i>	2.11x	0.00x	1.56x	1.56x
<i>Afschrijvingen (% van (I)MVA)</i>	6.64%	6.63%	5.69%	5.69%

Conclusie

Deze white paper hebben we de uitdagingen voor de ouderenzorgsector verkend, met een specifieke focus op de noodzaak van het verduurzamen van het vastgoed.

We hebben gezien dat het moderniseren en verduurzamen van vastgoed een cruciale stap is voor ouderenzorginstellingen om te voldoen aan de steeds strengere duurzaamheidseisen en tegelijkertijd een hoogwaardige zorgomgeving te bieden aan hun patiënten. De strategieën van sale and leaseback of alleen verkoop en het gebruik van vrijgekomen kapitaal kunnen instellingen helpen om duurzaamheidsdoelen te bereiken, financiële flexibiliteit te vergroten en operationele efficiëntie te verbeteren. Door deze stappen geeft dit ouderenzorginstellingen voortaan ook de ruimte om additionele financieringen aan te kunnen trekken. Daarnaast hebben we de dringende personeelsuitdagingen besproken waarmee de zorgsector wordt geconfronteerd, waaronder het hoge personeelsverzuim en het tekort aan gekwalificeerd personeel. Het aanpakken van deze problemen vereist een geïntegreerde aanpak op meerdere niveaus, inclusief het verbeteren van arbeidsomstandigheden, het bevorderen van personeelsontwikkeling en het stimuleren van instroom in de zorgberoepen.

Wat kan Crescera betekenen?

Crescera heeft ruime ervaring met het adviseren en herstructureren van (ouderen)zorginstellingen en haar vastgoed. Wij zijn een onafhankelijk kantoor, en zijn ervan overtuigd dat deze stap richting de verduurzaming van het vastgoed noodzakelijk is. We helpen het bestuur of een financiële directie om inzicht te krijgen in alle mogelijkheden die er zijn. Vervolgens kunnen wij helpen om ons advies om te zetten in een eventueel financieringstraject, wat eindigt in een financiering die past bij de investeringsambities.

Meer weten over dit onderwerp of vrijblijvend overleggen? Neem dan [contact](#) met ons op. We kijken uit naar uw bericht.