



# Model investeringsstatuut zorginstellingen

November 2023

finance  
ideas

# Voorwoord

Finance Ideas stelt middels dit document een model investeringsstatuut beschikbaar. Het kan zowel worden gebruikt voor (het beoordelen van) het doen van investeringen als het aangaan van langlopende huurverplichtingen. Het statuut is primair geschikt voor aanbieders van langdurige zorg, maar kan met een aantal wijzigingen ook door andere type zorginstellingen worden gebruikt. Het model statuut is erop gericht om de gedachtevorming en keuzes die zorginstellingen in het vastgoedinvesteringsproces maken te faciliteren. Het model is er niet op gericht om deze gedachtevorming en keuzes te vervangen; ons doel is nadrukkelijk niet om u een 'one size fits all' oplossing aan te reiken.<sup>1</sup>

Hieronder beschrijven wij de belangrijkste uitgangspunten ten aanzien van dit model investeringsstatuut:

- Finance Ideas heeft één statuut gemaakt, ongeacht omvang van de zorginstelling en de te beoordelen investeringsportefeuille. Het statuut richt zich derhalve op onderdelen die voor alle zorginstellingen minimaal van belang zijn. Eventuele additionele onderdelen (meer fasen in het besluitvormingsproces, extra investeringstoetsen, etc.) zijn niet beschreven.
- Het model investeringsstatuut dient aangesloten te worden op de specifieke situatie van de zorginstelling. In dit kader zijn in het voorliggende document (nader te bepalen) drempelbedragen en -percentages opgenomen, die de instelling zelf organisatiespecifiek kan maken. Tevens zijn diverse tekstboxen toegevoegd, waarin bepaalde keuzemogelijkheden nader worden toegelicht.
- Op portefeuilleniveau wordt het investeringsprogramma in feite reeds (vastgoed)strategisch en financieel getoetst. Het investeringsstatuut ziet primair toe op de uitvoering, waarbij wordt getoetst of projecten invulling geven aan de strategie en voldoen aan de strategische en financiële uitgangspunten van het lange termijn huisvestingsplan (LTHP)<sup>2</sup> en de meerjarenraming (MJR).
- De zorginstelling beschikt over een financieel beleidskader waarin heldere uitspraken worden gedaan inzake de minimale eisen aan financiële kengetallen op concernniveau. Daarmee is helder binnen welke kaders de investeringsopgave gerealiseerd moet worden.
- De zorginstelling beschikt over een kwalitatief goede financiële MJR. Het investeringsprogramma dat voortvloeit uit de transformatieopgave is voor ten minste tien jaar doorgerekend en als financieel haalbaar beoordeeld.
- De zorginstelling beschikt over een kwalitatief goed LTHP. Het LTHP is een vertaling van de strategische keuzes van de zorginstelling en definieert de huidige portefeuille en de wensportefeuille en de daaruit voortvloeiende transformatieopgave. Voor ingrepen die op langere termijn plaatsvinden en nog niet zijn uitgewerkt in een concreet investeringsplan, zijn referentieprojecten gedefinieerd waarmee de transformatieopgave wordt ingevuld.
- De zorginstelling beschikt over een actueel financieel normenkader (rendementseisen) waaraan investeringen kunnen worden getoetst.

---

<sup>1</sup> Ons voornemen is om het model investeringsstatuut periodiek te actualiseren. De ervaring vanuit ons model investeringsstatuut voor woningcorporaties leert dat een update naar verwachting (twee)jaarlijks zal plaatsvinden. Actuele ontwikkelingen en/of feedback van klanten kunnen aanleiding zijn voor een meer frequente actualisering.

<sup>2</sup> Voor een dergelijk document zijn in de sector meerdere termen gangbaar. Het gaat om een strategisch document waarin voor de lange termijn (minimaal tien jaar) uitspraken worden gedaan over de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. In plaats van over een LTHP wordt ook wel gesproken over een strategisch vastgoedplan (SVP), portefeuilleplan, etc.

# Inhoud

<b>1. Doelstelling, reikwijdte en compliance</b> .....	<b>4</b>
1.1. Doelstelling .....	4
1.2. Reikwijdte .....	4
1.3. Scope investeringsbeoordeling .....	6
1.4. Compliance .....	7
<b>2. Proces en rolverdeling</b> .....	<b>8</b>
2.1. Rollen en verantwoordelijkheden .....	8
2.2. Start (des)investeringsproces .....	9
2.3. Besluitvorming in ontwikkelproces .....	10
2.4. Verantwoordelijkheden per fase .....	13
2.5. Besluitvormingsproces desinvesteringen .....	13
2.6. Budgettering (des)investerings .....	14
<b>3. Toetsingskader investeringen</b> .....	<b>15</b>
3.1. Beoordelingscriteria .....	15
3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen .....	16
3.3. Technische kwaliteit, bouwkosten en huurprijs .....	17
3.4. Maatschappelijke, zorginhoudelijke en financiële afweging .....	19
3.5. Projectbeheersing .....	22
<b>4. Toetsingskader desinvesteringen</b> .....	<b>24</b>
4.1. Beoordelingscriteria .....	24
4.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen .....	24
4.3. Projectbeheersing .....	25
<b>Bijlage I: Afkortingenlijst</b> .....	<b>27</b>
<b>Bijlage II: Stroomschema reikwijdte</b> .....	<b>28</b>
<b>Bijlage III: Overzicht toetsen per fase</b> .....	<b>30</b>
<b>Bijlage IV: Referentieprojecten</b> .....	<b>31</b>
<b>Bijlage V: Projectrisico's</b> .....	<b>33</b>

# 1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

## 1.1. Doelstelling

In het voorliggende document zijn de kaders en normen voor vastgoed(des)investeringen binnen [NAAM INSTELLING] vastgelegd. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces en het toetsingskader.

Dit investeringsstatuut heeft tot doel:

- Transparant en beheersbaar om te gaan met (des)investeringen en nieuwe huurovereenkomsten binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving en te ondersteunen in het maken van keuzes en de beheersing van het proces
- Het scheppen van kaders voor (des)investeringsbesluiten en huurovereenkomsten
- Het vaststellen van beoordelingscriteria voor (des)investeringsbesluiten en huurovereenkomsten
- Het nader vaststellen van de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht (RvT) en de Raad van Bestuur (RvB)
- Een toetsingskader bieden aan onder andere de RvT om haar toezichthoudende rol in te vullen

## 1.2. Reikwijdte

Investeringen worden gedefinieerd als de inzet van (financiële) middelen die gericht is op een verandering van het vastgoed en/of die leidt tot een waardevermeerdering van het vastgoed. Desinvesteringen worden gedefinieerd als het duurzaam onttrekken van vastgoed aan de portefeuille. Hier wordt zowel verkoop als sloop onder verstaan. Nieuwe huurovereenkomsten worden gedefinieerd als het aangaan van een overeenkomst ten behoeve van het huren van vastgoed.

Dit statuut heeft betrekking op het volgende type (des)investeringen en huurovereenkomsten:

1. Verbeteringen en renovaties, inclusief verduurzaming
  - a. Verbeteringen, gericht op het technische en functionele verbeteren van het vastgoed
  - b. Verbeteringen in combinatie met onderhoud (projectmatige aanpak)
2. Transformaties
  - a. Transformaties, gericht op het wijzigen van de functies van complexen en/of eenheden
3. Nieuwbouw en aankopen
  - a. Sloop in combinatie met nieuwbouw
  - b. Nieuwbouw
  - c. Aankoop vastgoed en/of grond
4. Huurovereenkomsten
  - a. Aanhuur van vastgoed
5. Verkopen
  - a. Complexgewijze verkopen
  - b. Verkoop van grondposities
6. Sloop
  - a. Sloop van bestaande complexen (zonder nieuwbouw)

Verbeteringen en renovaties (1), transformaties (2) en nieuwbouw en aankopen (3) vallen onder het toetsingskader voor investeringen (hoofdstuk 3). Huurovereenkomsten (4) vallen hier eveneens onder, aangezien huur veelal gepaard gaat met een langlopende verplichting en eventueel een (beperkte) eigen investering, en het proces grotendeels gelijk is aan dat van investeringen bij eigendomssituaties. Verkopen (5) en sloop zonder nieuwbouw (6) vallen onder het toetsingskader voor desinvesteringen (hoofdstuk 4).

De volgende activiteiten vallen niet onder het statuut:

1. Onderhoud, gericht op het technisch en bouwkundig in stand houden (dus niet: verbeteren) van het gebouw
2. Investeringsbedrag tot een bedrag van € [BEDRAG A] op projectniveau en € [BEDRAG B] per eenheid<sup>3</sup>
3. Individuele aankoop van wooneenheden
4. Individuele verkoop van wooneenheden (uitponning)
5. Nieuwe aanhuur van vastgoed met een huurprijs tot € [BEDRAG C] per jaar
6. (Automatische) verlenging van aanhuurovereenkomsten met een huurprijs tot € [BEDRAG D] per jaar

In Bijlage II is de reikwijdte van het investeringsstatuut verduidelijkt middels een stroomschema.



### *Keuzemogelijkheden ten aanzien van de reikwijdte*

*De reikwijdte van een investeringsstatuut is afhankelijk van de wensen van de instelling. Hierin zijn dus verschillende keuzes mogelijk. Als het gaat om het definiëren van de totale uitgaven kan er gekozen worden om onderhoud dat gepaard gaat met verbetering of renovatie ook mee te tellen als investeringsuitgave. Als dit voorheen niet werd gedaan, heeft dit als consequentie dat projecten die voorheen alleen via de begroting werden goedgekeurd nu het besluitvormingsproces van het investeringsstatuut doorlopen.*

*Er kan voor gekozen worden om elke investeringsafweging langs het beoordelingskader te houden en het volledige besluitvormingsproces te doorlopen. Het is ook een mogelijkheid om een ondergrens voor het investeringsbedrag of de huurprijs te hanteren, waardoor bepaalde investeringen en huurovereenkomsten niet onder de reikwijdte van het statuut vallen. Deze ondergrens hoeft niet per definitie gelijk te zijn aan het grensbedrag waarboven goedkeuring van de RvT benodigd is. Ook investeringsafwegingen onder dit bedrag kunnen baat hebben bij het geformaliseerde beoordelingsproces.*

*Tot slot kan er ook voor gekozen worden om voor verbeteringsprogramma's een uitzondering te maken, omdat het hierbij vaak om standaardingrepen gaat die repeterend worden uitgevoerd. Instellingen keuren bijvoorbeeld eenmalig een voorstel goed voor een langjarig programma voor isolatie of zonnepanelen. Dit programma wordt in de jaren daarna goedgekeurd bij de begrotingsbehandeling en valt daarmee niet onder het investeringsstatuut.*

<sup>3</sup> Het verdient aanbeveling hierbij aan te sluiten op bedragen uit het procuratiereglement. Tevens is het raadzaam om bij alle in het investeringsstatuut genoemde bedragen aan te geven of het gaat om bedragen inclusief of exclusief btw.

### 1.3. Scope investeringsbeoordeling

In de voorgaande paragraaf is gedefinieerd wanneer het doen van een investering en/of het aangaan van een huurovereenkomst onder het investeringsstatuut valt. Daarmee is echter nog niet gezegd wat de scope van de investeringsbeoordeling dient te zijn. [NAAM INSTELLING] hanteert als uitgangspunt voor investeringen dat de zorg- en vastgoedexploitatie separaat worden beoordeeld. Dit impliceert dat beide exploitaties in beginsel afzonderlijk financieel haalbaar moeten zijn.

Ten aanzien van de vastgoedexploitatie geldt dat deze uitgaat van de Total Cost of Ownership (TCO). Dit impliceert dat alle vastgoedgerelateerde kosten in de beoordeling worden meegenomen. Hieronder vallen dus niet alleen alle onderhoudskosten, maar ook de energielasten. Dit leidt tot een zuiverdere investeringsbeoordeling, wat zich het beste laat illustreren aan de hand van het onderwerp duurzaamheid. Additionele (duurzaamheids)investeringen kunnen namelijk leiden tot een ander onderhoudsniveau en/of een lager energieverbruik. Dergelijke effecten hebben een duidelijke relatie met het investeringsniveau en dienen derhalve meegenomen te worden in de investeringsafweging.

In lijn met het bovenstaande dienen ook alle vastgoedgerelateerde opbrengsten in de beoordeling te worden meegenomen. Voor de Wet langdurige zorg (Wlz) geldt dat vrij goed vanuit de bekostiging kan worden afgeleid welke middelen vastgoedgerelateerd zijn (vanuit de componenten NHC en materieel van het tarief).<sup>4</sup> Voor andere bekostigingsstromen – zoals: Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Zorgverzekeringswet (Zvw) – is het minder helder welk deel van de tarieven vastgoedgerelateerd is. In [NAAM DOCUMENT] van [NAAM INSTELLING] is per bekostigingsstroom en per type zorgprestatie vastgelegd welke uitgangspunten we hanteren met betrekking tot de vastgoedgerelateerde kasstromen.

Gezien het karakter van het voorliggende statuut (wat gaat over investeringen) zijn de meeste toetsingscriteria gerelateerd aan de vastgoedexploitatie. Dit neemt niet weg dat in hoofdstuk 3 eveneens (meer beknopt) wordt ingegaan op de beoordeling van de zorgexploitatie.



#### *Keuzemogelijkheden ten aanzien van de scope van de investeringsbeoordeling*

*De scope van de investeringsbeoordeling is afhankelijk van de wensen van de instelling. Hierin zijn dus verschillende keuzes mogelijk. Naast de in paragraaf 1.3 beschreven werkwijze kan ook worden geopteerd voor een volledig integrale investeringsbeoordeling (of een benadering waarin ook de inventariskosten en -opbrengsten worden meegenomen). Onder een integrale beoordeling wordt verstaan het integraal in ogenschouw nemen van alle relevante kasstromen, zowel uit de zorg- als vastgoedexploitatie.*

*Het voordeel hiervan is dat meer expliciet rekening wordt gehouden met het gegeven dat keuzes in de vastgoedexploitatie de zorgexploitatie kunnen beïnvloeden (en vice versa). Investeren in nieuw vastgoed kan bijvoorbeeld leiden tot een meer optimale personeelsinzet in relatie tot de groepsgrootte van cliënten.*

<sup>4</sup> In de praktijk wordt door veel Wlz-instellingen (nog) gedacht in de lijn van de NHC-bekostiging. Dit impliceert dat de opbouw van de NHC-component van het tarief als basis wordt genomen voor de scope van de investeringsbeoordeling. De NHC (normatieve huisvestingscomponent) is bedoeld ter dekking van de investerings- en vermogenskosten, en bevat tevens een vergoeding voor instandhoudingsonderhoud. Deze benadering gaat er echter aan voorbij dat ook in een ander deel van het tarief een vergoeding is opgenomen voor vastgoedgerelateerde kosten. De materieel-component van het tarief bevat evenals de NHC-component een (substantiële) vergoeding voor onderhoudskosten, en is daarnaast mede bedoeld ter dekking van de energiekosten.

*Of een ander voorbeeld: het toevoegen van een vleugel aan een bestaand complex (groei), waarbij de overhead van de organisatie grofweg gelijk blijft, kan eveneens leiden tot een verbetering van de zorgexploitatie. Een integrale investeringsbeoordeling kan dan passend zijn; het beantwoordt namelijk de vraag of er per saldo (combinatie van zorg- en vastgoedexploitatie) sprake is van een verantwoorde investering. Mogelijke nadelen zijn dat I) een integrale benadering niet goed aansluit op de wijze waarop de verschillende betrokken afdelingen (Zorg en Vastgoed) veelal zijn ingericht en II) het risico bestaat dat op deze wijze eventuele inefficiënties in de zorg- of vastgoedexploitatie minder goed zichtbaar worden.*

## 1.4. Compliance

[NAAM INSTELLING] heeft als hoofddoelstelling het aanbieden van zorg en ondersteuning uit hoofde van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) en (mede) gefinancierd vanuit de Wlz, Zvw en/of Wmo. Naast deze wettelijke kaders houdt [NAAM INSTELLING] zich aan de Governancecode Zorg. Alle activiteiten en de daaruit voortvloeiende investeringen en (huur)overeenkomsten zijn hieraan ondergeschikt en vinden binnen dit kader plaats. Indien een verandering of uitbreiding van de wettelijke externe kaders plaatsvindt waardoor strijdigheid met het investeringsstatuut ontstaat, prevaleert de wet. Het investeringsstatuut zal dan worden aangepast.

De hoofdlijnen van de besluitvormingsprocedures, operationele procedures en kaders waarbinnen [NAAM INSTELLING] haar investeringsactiviteiten uitvoert, zijn vastgelegd in de navolgende documenten. Een eerdergenoemd document prevaleert boven een later genoemd document, zie onderstaande tabel.

Document	Toelichting
<b>Statuten</b>	In dit document zijn de interne rechtsverhoudingen en organisatieregels in verhouding tot de organisatiedoelen vastgelegd. Uit de statuten komen (ten minste) het Reglement RvB en het Reglement RvT voort, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn belegd.
<b>Procuratiereglement</b>	Dit reglement regelt de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens [NAAM INSTELLING] verplichtingen met juridische en financiële consequenties jegens derden aan te gaan.
<b>Financieel beleidskader</b>	Het document waarin inzichtelijk is gemaakt hoe [NAAM INSTELLING] borgt dat haar financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht. Het treasurystatuut kan hier een uitvloeisel van zijn.
<b>Investeringsstatuut</b>	In dit document zijn de kaders en normen voor vastgoed(des)investeringen en nieuwe huurovereenkomsten vastgelegd. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces en het toetsingskader.

Tabel 1: Overzicht documenten omtrent afwegingskader investeringen

Met het investeringsstatuut geeft [NAAM INSTELLING] invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de stelselwetten en de Governancecode Zorg. Het investeringsstatuut is een instrument in het vastgoedsturingsproces, een onderwerp waarvoor in toenemende mate ook door zorgkantoren (in hun inkoopbeleid) aandacht voor wordt gevraagd. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van [NAAM INSTELLING] en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Het investeringsstatuut is vastgesteld door de RvB en goedgekeurd door de RvT. Eventuele wijzigingen van het investeringsstatuut worden vastgesteld door de RvB en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. Het investeringsstatuut heeft een langdurige werking en wordt eens in de drie jaar geëvalueerd en, indien nodig, aangepast. De bijlage (IV) met referentieprojecten wordt jaarlijks herijkt.

## 2. Proces en rolverdeling

### 2.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen [NAAM INSTELLING] zijn verschillende afdelingen betrokken bij het investeringsproces. Onderstaande tabel geeft een overzicht van ieders rol en verantwoordelijkheid.

Rol	Verantwoordelijkheid
<b>Vastgoedmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zorgt voor het aandragen van projecten en het opstellen van het startdocument</li><li>- Verantwoordelijk voor het bewaken van vastgoeddoelen en -ambities in projecten</li><li>- Verantwoordelijk voor financiële berekeningen op projectniveau</li><li>- Verantwoordelijk voor het herijken van de referentie-investeringen voorafgaand aan het opstellen van de begroting</li></ul>
<b>Projectteam</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stelt fasedocumenten na startbesluit op</li><li>- Consulteert hierbij de voor het project relevante stakeholders in de organisatie</li><li>- Ziet toe op adequate projectvoering rondom investeringen</li><li>- Verantwoordelijkheid projectteam ligt bij projectleider</li></ul>
<b>(Concern)controller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beoordeelt wijzigingen in het investeringsstatuut</li><li>- Beoordeelt de kwaliteit van een (des)investeringsvoorstel</li><li>- Beoordeelt of deze voorstellen voldoen aan alle kaders en eisen uit het investeringsstatuut</li></ul>
<b>Managementteam (MT)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren van het investeringsstatuut</li><li>- Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fasedocumenten</li><li>- Adviseert de RvB bij het nemen van (des)investeringsbesluiten, door te informeren en adviseren vanuit de eigen discipline(s)</li></ul>
<b>Raad van Bestuur (RvB)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijziging hierin vast</li><li>- Neemt (des)investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut</li></ul>
<b>Raad van Toezicht (RvT)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geeft goedkeuring aan het door de RvB vastgestelde investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin</li><li>- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde (des)investeringen</li><li>- Verleent decharge aan de RvB over het gevoerde beleid rondom investeringen</li></ul>
<b>Cliëntenraad (CR)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adviseert de RvB bij het nemen van (des)investeringsbesluiten (algemeen huisvestingsbeleid, ingrijpende verbouwing, nieuwbouw of verhuizing<sup>5</sup>)</li></ul>
<b>Ondernemingsraad (OR)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adviseert de RvB bij het nemen van (des)investeringsbesluiten (belangrijke investeringen ten behoeve van de onderneming<sup>6</sup>)</li></ul>

Tabel 2: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces

<sup>5</sup> Conform Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz), artikel 7.1 lid h.

<sup>6</sup> Conform Wet op de ondernemingsraden (WOR), artikel 25.1 lid h.





## Keuzemogelijkheden ten aanzien van de rolverdeling

*De rolverdeling kan afhankelijk van de omvang en structuur van de organisatie anders ingevuld worden. In bovenstaand voorbeeld wordt uitgegaan van een vastgoedmanager als initiator en een projectteam als proceseigenaar. Het projectteam bestaat uit medewerkers van verschillende afdelingen om kennis en expertise bij elkaar te brengen. Binnen het projectteam wordt de kar getrokken door de projectleider. Wanneer niet met een vastgoedmanager gewerkt wordt, I) kunnen beide rollen bij het projectteam komen te liggen of II) kunnen een projectleider of de afdeling vastgoed/facilitair hierin een rol spelen. Andersom kan er ook sprake zijn van bijvoorbeeld een portefeuille-, asset, locatie- en/of zorgmanager, waardoor er juist meer rollen zijn.*

*Ten aanzien van de controlfunctie is in bovenstaand voorbeeld uitgegaan van één controlfunctie. Afhankelijk van de organisatie kunnen ook een businesscontroller, interne controller of een externe controller een rol spelen (een businesscontroller zal bijvoorbeeld onderdeel zijn van het projectteam). De rol van de controller in bovenstaand voorbeeld betekent dat de betreffende controller geen onderdeel van het projectteam kan zijn, om zo diens onafhankelijke rol te waarborgen. In aanvulling op de rollen uit tabel 2 en het voornoemde kunnen er ook nog andere personen en/of gremia een rol spelen bij het investeringsproces. Voorbeelden zijn een treasurycommissie, investeringscommissie of andere interne platforms waar vastgoedinvesteringen periodiek op strategisch niveau worden besproken.*

## 2.2. Start (des)investeringsproces

### 2.2.1. Portefeuilleniveau

De belangrijkste investeringsafwegingen worden gemaakt op portefeuilleniveau. Hier worden maatschappelijke, zorginhoudelijke en vastgoedtechnische keuzes gewogen ten opzichte van de financiële consequenties. Uit het LTHP volgt het (des)investeringsbeleid, het pakket van (des)investeringen en (nieuwe) huurovereenkomsten waarmee de transformatieopgave wordt ingevuld. De financiële continuïteit wordt dan ook op portefeuilleniveau bewaakt. In de MJR worden aantallen, kosten en gevolgen voor de exploitatie uiteengezet. De MJR wordt getoetst aan zowel externe normen uit de overeenkomsten met bestaande financiers als interne normen die zijn vastgelegd in het financieel beleid van [NAAM INSTELLING]. De RvT keurt de MJR goed, en daarmee keurt zij de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed. De individuele investeringsprojecten en huurovereenkomsten zijn hiermee nog niet goedgekeurd. Dit gebeurt via besluitvorming op basis van dit statuut.

### 2.2.2. Projectniveau

Op projectniveau wordt concreet invulling gegeven aan de gewenste transformatie- en uitbreidingsopgave. De vastgoedmanager gaat actief op zoek naar projecten die leiden tot een invulling van het (des)investeringsbeleid zoals uiteengezet in de MJR. Bij een mogelijk project stelt de vastgoedmanager een startdocument op. Ook in het geval van een nieuwe huurovereenkomst wordt een startdocument opgesteld. Bij goedkeuring hiervan door het MT wordt een projectteam gevormd om het ontwikkelproces zoals beschreven in hoofdstuk 2.3 te doorlopen. In het investeringsstatuut is onder meer het toetsingskader voor het beoordelen van investeringsprojecten vastgelegd (hoofdstuk 3). De toetsing op projectniveau is primair maatschappelijk, zorginhoudelijk, vastgoedtechnisch en financieel georiënteerd.



## Keuzemogelijkheden ten aanzien van de toetsingsniveaus

De hierboven genoemde toetsingsniveaus (portefeuille- en projectniveau) ziet Finance Ideas als de twee niveaus die minimaal vereist zijn in het kader van investeringsbeoordeling. Afhankelijk van de omvang, geografische spreiding, vastgoedtechnische variatie en wensen van de instelling kunnen er ook toetsingsniveaus worden toegevoegd.

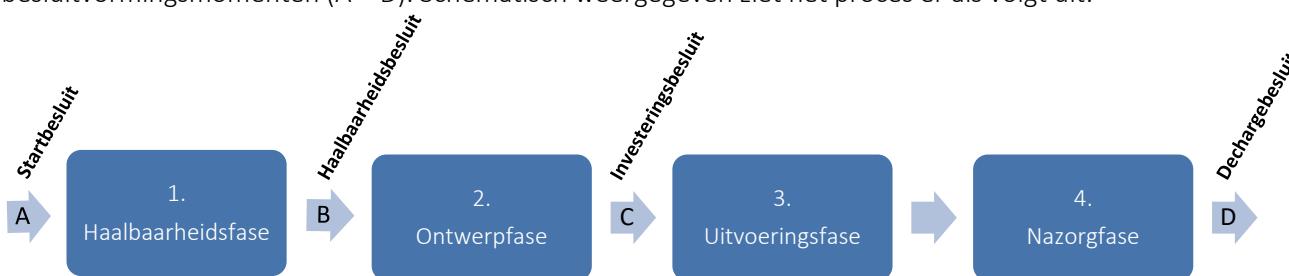
Hierbij kan worden gedacht aan toetsing op het zogeheten deelportefeuilleniveau. De deelportefeuilles kunnen bijvoorbeeld worden vastgesteld op basis van locatie en/of type vastgoed. Mogelijk kan ook aansluiting worden gezocht bij het niveau waarop de jaarlijkse bedrijfswaardeberekening (impairment toets) plaatsvindt. De toetsing op deelportefeuilleniveau staat in het teken van een evenredige verdeling van de investeringsruimte over de verschillende deelportefeuilles.

Investerings in regio x mogen niet ten koste gaan van investeringen in regio y, tenzij daar ontegenzeggelijk aanleiding toe is. Het uitgangspunt is dat elke deelportefeuille standalone financieel gezond is. Deze werkwijze impliceert tevens dat het mogelijk is om binnen een deelportefeuille onrendabel te investeren, mits dit wordt gecompenseerd door de reguliere exploitatie en/of overige investeringsprojecten.

## 2.3. Besluitvorming in ontwikkelproces

### 2.3.1. Fasering

Bij het beoordelen van een investering (al dan niet in combinatie met een huurovereenkomst) wordt een beoordelingsproces doorlopen bestaande uit vier fasen. Tussen de fasen bevinden zich verschillende besluitvormingsmomenten (A – D). Schematisch weergegeven ziet het proces er als volgt uit:



Figuur 1: Schematische weergave besluitvormingsproces

Voor de start van het ontwikkelproces wordt het startbesluit goedgekeurd door de RvB (besluit A in figuur 1).

Niet iedere investering volgt alle processtappen of alle processtappen met dezelfde diepgang. In het geval van de afname van sleutelklare eenheden (turn-key) en nieuwbouw die wordt gehuurd kiest [NAAM INSTELLING] voor het samenvoegen van fase 1 en 2. Een verzoek om af te wijken van de reguliere besluitmomenten kan in het startdocument worden meegenomen. Het MT geeft hierover advies en de RvB stelt vast of en welke fasen worden samengevoegd voor dit project. Bij een besluit van een project met een investering boven de drempelwaarde voor benodigde goedkeuring door RvT dient hierbij te worden geborgd dat goedkeuring van het investeringsvoorstel door de RvT plaatsvindt.



### *Keuzemogelijkheden ten aanzien van de fasering*

*Er kunnen ook meer fasen opgenomen worden dan de vier fasen die in dit hoofdstuk worden beschreven, afhankelijk van de eigen praktijk. Ook is het mogelijk om een andere fasering te hanteren voor verschillende typen investeringen; bijvoorbeeld aparte faseringen voor nieuwbouw en bestaande bouw. Waar mogelijk kan het zinvol zijn de fasering af te stemmen met ketenpartners.*

#### **2.3.2. Haalbaarheidsfase**

Na goedkeuring van het startbesluit begint de haalbaarheidsfase, waarin verschillende scenario's worden uitgewerkt en de bijbehorende risico's en resultaten worden verkend. In deze fase kan het nuttig zijn voor besluitvorming om meerdere alternatieven in beeld te brengen. Als afsluiting van deze fase wordt een haalbaarheidsstudie opgesteld, met hierin een schetsontwerp, weging van de scenario's en keuze voor een voorkeursscenario. Dit wordt ter advisering voorgelegd aan de controller en het MT. Op basis van een positief advies neemt de RvB een haalbaarheidsbesluit. Dit wordt vervolgens ter informatie gedeeld met de RvT.

#### **2.3.3. Ontwerpfase**

In de ontwerpfase wordt de mogelijke investering verder uitgewerkt en vinden voorbereidingswerkzaamheden plaats. In deze fase worden de randvoorwaarden uitgewerkt, het programma van eisen (PvE) vastgesteld en vindt de aanvraag van de omgevingsvergunning, communicatie en aanbesteding plaats. In het geval van een nieuwe huurovereenkomst worden de huurvoorwaarden uitgewerkt. Het resultaat is een definitief ontwerp met definitieve stichtingskostenraming of (concept) huurovereenkomst en de financiële beoordeling. Na afloop van de ontwerpfase wordt het investeringsvoorstel opgesteld. Dit voorstel wordt na positief advies van de controller, het MT, de CR en de OR vastgesteld door de RvB. Indien het project conform de kaders van dit investeringsstatuut dient te worden goedgekeurd door de RvT, dan wordt dit voorstel aan de RvT voorgelegd. Pas bij goedkeuring van dit gremium kan het project verder ontwikkeld worden.

#### **2.3.4. Uitvoeringsfase**

Na de benodigde goedkeuring van het investeringsvoorstel (het investeringsbesluit) kunnen de contracten worden afgerond en begint de uitvoering. De voortgang van het project wordt tijdens de uitvoeringsfase gemonitord door middel van de reguliere kwartaalrapportages. Indien een project tijdens realisatie een overschrijding kent groter dan [PERCENTAGE A] % plus de bouwkostenstijging ten opzichte van de peildatum van de stichtingskosten uit het investeringsvoorstel, dan dient dit voorstel opnieuw ter goedkeuring voorgelegd te worden aan de RvT (als goedkeuring RvT eerder ook vereist was). Indien door kostenstijgingen het totale investeringsbedrag oploopt tot meer dan de grenswaarde waarvoor goedkeuring van de RvT vereist is en deze goedkeuring voorheen nog niet is gegeven, dient het project alsnog te worden goedgekeurd door de RvT.

In het geval van nieuwbouw of transformatie met een nieuwe huurovereenkomst ligt de primaire monitoring tijdens de uitvoeringsfase bij de verhuurder. Monitoring en rapportage door [NAAM INSTELLING] vindt plaats op de planning en voortgang en op eventuele specifieke afspraken over het delen van risico's tijdens de uitvoeringsfase. Aan het einde van de uitvoeringsfase vindt oplevering plaats door de verhuurder, waarbij de vastgoedmanager (eind)verantwoordelijk is voor het identificeren van eventuele opleverpunten.

### 2.3.5. Nazorgfase

Na oplevering van het project volgt de nazorgfase, waarin een verantwoordingsrapportage wordt opgesteld. Gedurende deze fase vindt nazorg plaats bij mogelijke problemen die na oplevering aan het licht komen. Aan het einde van deze fase vindt decharge plaats van het projectteam op het betreffende project en wordt het complex overgedragen aan de reguliere exploitatie (bijvoorbeeld de locatiemanager). Op basis van de eindafrekening wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de verschillende inschattingen zoals opgenomen in het investeringsvoorstel. De verantwoordingsrapportage wordt binnen zes maanden na oplevering opgesteld en ter informatie gedeeld met de RvT. In deze rapportage is een evaluatie opgenomen van het project. Deze evaluatie richt zich met name op leerpunten en andere bijzonderheden en is erop gericht ervaringen uit het project toegankelijk te maken voor de organisatie om hiervan te leren voor het vervolg.

In de nazorgfase bij nieuwbouw of transformatie met een nieuwe huurovereenkomst vindt monitoring plaats van de voortgang in het verhelpen van de eventuele opleverpunten. Na afwikkeling van de opleverpunten wordt het gebouw overgedragen aan de reguliere exploitatie. Tevens wordt binnen zes maanden na oplevering van het gebouw een verantwoordingsrapportage opgesteld. Hierin is een evaluatie van het project opgenomen met de belangrijkste ervaringen en leerpunten.

### 2.3.6. Toetsing per fase via fasedocumenten

In bijlage III is een overzicht opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces. [NAAM INSTELLING] heeft voor elk fasedocument een sjabloon beschikbaar waarin is opgenomen op welke wijze de beantwoording van de toetsingsvragen dient te worden uitgewerkt. De fasedocumenten, besluiten en de betekenis hiervan staan beschreven in onderstaande tabel.

Fase	Document	Besluit	Kenmerk besluit
0. Vooraf	Startdocument	Startbesluit	Er komt een onderzoeksbudget en capaciteit vrij voor het projectteam
1. Haalbaarheidsfase	Haalbaarheidsstudie	Haalbaarheidsbesluit	Er komt een vervolgbedrag en vervolgcapaciteit vrij voor de ontwerpfase
2. Ontwerpfase	Investeringsvoorstel	Investeringsbesluit	Het investeringsbedrag komt vrij. [NAAM INSTELLING] kan zich extern verplichten tot uitvoering of het aangaan van een huurovereenkomst
3. Uitvoeringsfase	Voortgangsrapportage	N.v.t.	N.v.t.
4. Nazorgfase	Verantwoordingsrapportage	Dechargebesluit	Het complex wordt overgedragen aan de reguliere exploitatie

Tabel 3: Fasedocumenten, besluiten en kenmerken bij investeringen

In elk fasedocument wordt op alle van toepassing zijnde beoordelingscriteria uit hoofdstuk 3 met een goede onderbouwing een antwoord gegeven. In principe moeten alle vragen positief worden beantwoord (met een 'ja'). Uitzonderingen zijn mogelijk, maar in dat geval moeten sterke argumenten worden aangevoerd waarom er in dat geval een uitzondering wenselijk is. Deze argumenten dienen in beginsel maatschappelijk en/of zorginhoudelijk van aard te zijn.

## 2.4. Verantwoordelijkheden per fase

In onderstaande tabel worden de rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen omschreven.

Fase	Document	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
0. Vooraf	Startdocument	Vastgoedmanager	MT	RvB	Ter informatie in RvT
1. Haalbaarheidsfase	Haalbaarheidsstudie	Projectteam	Controller en MT	RvB	Ter bespreking/advies in RvT
2. Ontwerpfase	Investeringsvoorstel	Projectteam	Controller, MT, CR en OR	RvB	RvB. RvT bij: - Investeringskosten: > € [BEDRAG E] - NCW huurverplichting plus eigen investeringsuitgaven: > € [BEDRAG F]
3. Uitvoeringsfase	Voortgangsrapportage	Projectteam	Controller en MT	RvB	RvT bij afwijking STIKO > 5 % + bouwkostenstijging
4. Nazorgfase	Verantwoordingsrapportage	Projectteam	Controller en MT	RvB	Ter bespreking in RvT

Tabel 4: Rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen

## 2.5. Besluitvormingsproces desinvesteringen

Verkoop van bezit is een onderdeel van het vastgoedbeleid van [NAAM INSTELLING] en is vastgelegd in het LTHP. Het LTHP is ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. Na goedkeuring worden de verkopen, net als bij het investeringsproces, geconcretiseerd in de MJR. Sloop en verkoop van vastgoed dat niet in het LTHP en de MJR is opgenomen, wordt altijd alsnog ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd.

Bij verkoop (inclusief 'sale and lease back') of sloop zonder nieuwbouw stelt het projectteam een desinvesteringsvoorstel op, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen uit hoofdstuk 4. Na goedkeuring van de RvB en toestemming van het College sanering zorginstellingen mag worden overgegaan tot de daadwerkelijke verkoop. Verkoopbesluiten groter dan € [BEDRAG G] en sloopbesluiten vereisen daarnaast goedkeuring van de RvT. In onderstaande tabel is de fasering van de desinvesteringen verder toegelicht.

Fase	Document	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
1. Vooraf	Startdocument	Vastgoedmanager	MT	RvB	Ter informatie in RvT
2. Ontwerpfase	Desinvesteringsvoorstel	Projectteam	Controller, MT, CR en OR	RvB	RvB. RvT bij verkoop > € [BEDRAG G] miljoen of sloop
3. Uitvoeringsfase (bij sloop)	Voortgangsrapportage	Projectteam	Controller en MT	RvB	N.v.t
4. Nazorgfase	Dechargebesluit	Projectteam	Controller en MT	RvB	Ter bespreking in RvT

Tabel 5: Fasering desinvesteringen

## 2.6. Budgettering (des)investeringen

Investeringsuitgaven met een omvang minder dan € [BEDRAG E] worden niet ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd. Deze relatief beperkte investeringen worden wel meegenomen in de MJR en de jaarbegroting, en worden via de jaarbegroting goedgekeurd door de RvT. Bij investeringsvoorstellen groter dan € [BEDRAG E] miljoen kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan nadat de RvT het betreffende investeringsvoorstel heeft goedgekeurd. Ditzelfde geldt voor het aangaan van huurverplichtingen bij een bedrag vanaf € [BEDRAG F], en voor verkoopbesluiten (inclusief 'sale and lease back') bij een bedrag vanaf € [BEDRAG G]. Hier mag bij zwaarwegende redenen van worden afgeweken met toestemming van de RvT. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen.

Type (des)investering	Budgettering	Besluit RvB	Goedkeuring RvT
Investeringsuitgaven per project <u>meer</u> dan € [BEDRAG A] op projectniveau en € [BEDRAG B] per eenheid] en <u>tot</u> € [BEDRAG E]	Via investeringsvoorstel	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project <u>meer</u> dan € [BEDRAG E]	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
NCW huurverplichting plus eigen investeringsuitgaven <u>meer</u> dan € [BEDRAG A] en <u>tot</u> € [BEDRAG F]	Via investeringsvoorstel	Ja	Nee
NCW huurverplichting plus eigen investeringsuitgaven <u>meer</u> dan € [BEDRAG F]	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Verkoop <u>tot</u> € [BEDRAG G]	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Nee
Verkoop <u>meer</u> dan € [BEDRAG G]	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja
Sloop	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja

Tabel 6: Budgettering voor vaststelling en goedkeuring (des)investeringen

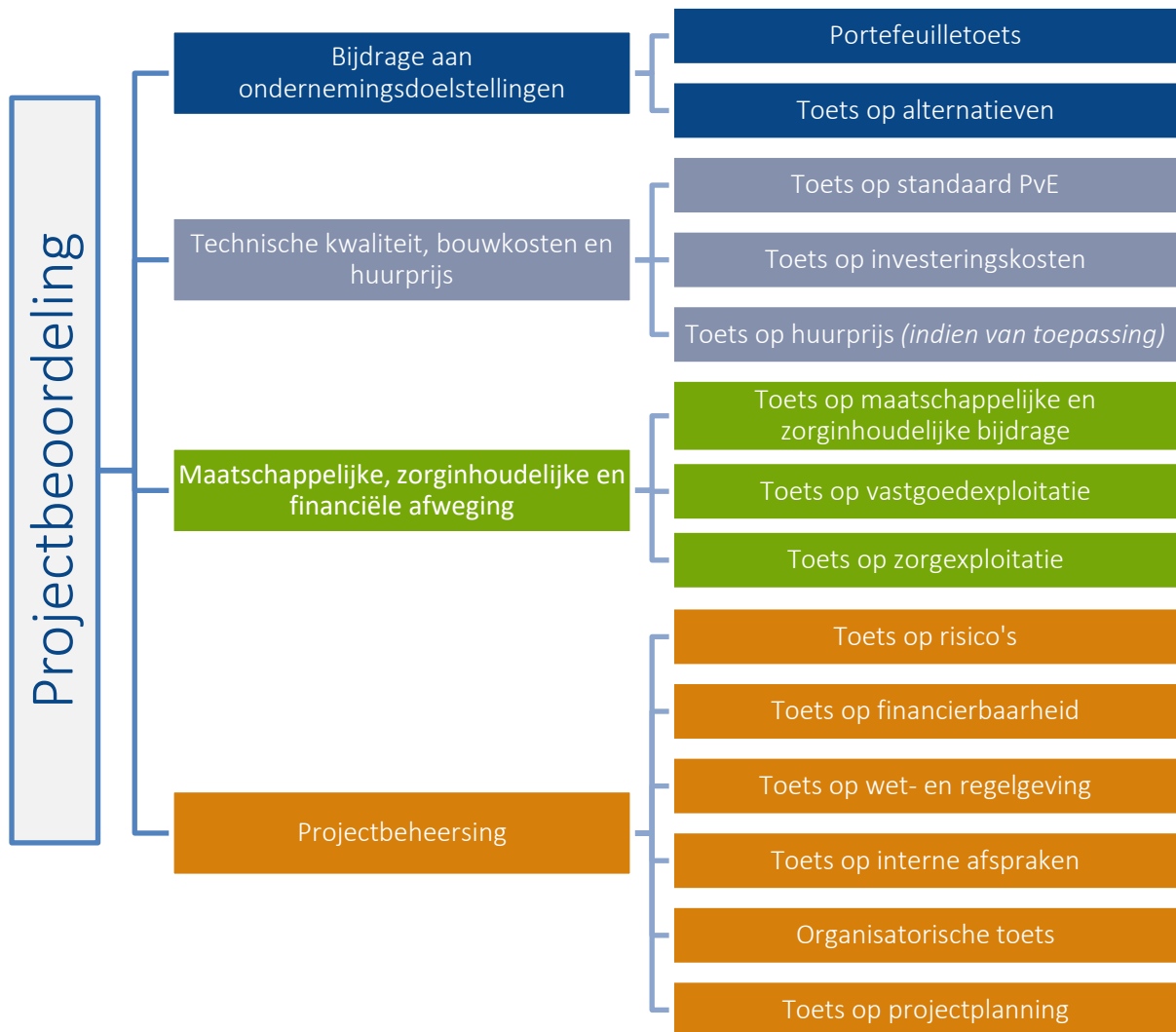
# 3. Toetsingskader investeringen

## 3.1. Beoordelingscriteria

[NAAM INSTELLING] beoordeelt investeringen op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
2. Technische kwaliteit, bouwkosten en huurprijs
3. Maatschappelijke, zorginhoudelijke en financiële afweging
4. Projectbeheersing

Figuur 2 geeft het toetsingskader voor investeringen schematisch weer:



Figuur 2: Schematische weergave toetsingskader investeringen

Van bovenstaande kaders kan alleen worden afgeweken indien de consequenties van de afwijking in kaart zijn gebracht, vastgesteld zijn door de RvB en goedgekeurd zijn door de RvT. Indien het projectteam voor een bepaald project wil afwijken van het toetsingskader, dan dient het hiervoor een verzoek in. Het MT geeft hier advies over en de RvB stelt vast welke uitzonderingen mogen gelden voor het project.

## 3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

### 3.2.1. Portefeuilletoets

[NAAM INSTELLING] toetst in welke mate de investering past in de maatschappelijke, zorginhoudelijke en vastgoedtechnische doelen zoals geformuleerd in het LTHP. Hierin dient rekening te worden gehouden met de actuele maatschappelijke kaders, zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn (TAZ), het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg, het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), de gemeentelijke woon(zorg)visie, de regionale woondeal, de Green Deal 3.0, etc. Hiermee wordt geborgd dat de investering (al dan niet in combinatie met een huurovereenkomst) past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en daarmee bijdraagt aan de realisatie van de wensportefeuille.

➔ 1: Het project past binnen het LTHP en maatschappelijke kaders



#### *Green Deal 3.0*

*De Green Deal 3.0 (van november 2022) staat voor zorg met minimale CO2-uitstoot en impact op de leefomgeving, met oog voor circulariteit van grondstoffen en materialen. In deze Green Deal committeren partijen zich (voor de periode 2023-2026) aan de volgende vijf doelstellingen:*

- 1. Meer inzet op gezondheid*
- 2. Het vergroten van de bewustwording en kennis*
- 3. 55% minder directe CO2-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050*
- 4. 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050*
- 5. Het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik)*

*Zoals uit het bovenstaande blijkt, heeft de Green Deal niet alleen betrekking op vastgoed (maar ook op het bredere zorgproces). Vanuit het perspectief van investeringsbeslissingen zijn vooral de eerste, derde en vierde doelstelling van belang. Hieraan kan bijvoorbeeld invulling worden gegeven door het opstellen/uitvoeren van een zogeheten portefeuilleroutekaart, circulaire sloop, etc.*

### 3.2.2. Toets op alternatieven

Voor investeringen in bestaand bezit dient voldoende onderzoek te zijn uitgevoerd naar een alternatieve ontwikkeling of aanpak voor de betreffende locatie of het betreffende product. Er wordt door middel van een kwalitatieve en financiële onderbouwing duidelijk gemaakt waarom het voorgestelde project beter is dan de mogelijke alternatieven. Hierbij kunnen bijvoorbeeld de scenario's sloop/nieuwbouw en renovatie/transformatie vergeleken worden. Doel van deze toets is een optimalisatie tussen de maatschappelijke, zorginhoudelijke en vastgoedtechnische bijdrage en de financiële consequenties te bewerkstelligen.

➔ 2: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de maatschappelijke, zorginhoudelijke, vastgoedtechnische en financiële doelstellingen



### 3.3. Technische kwaliteit, bouwkosten en huurprijs

#### 3.3.1. Toets op standaard PvE

[NAAM INSTELLING] controleert of de technische specificaties en het uitrustingsniveau van het investeringsproject (huur of eigendom) passen binnen het standaard PvE van [NAAM INSTELLING] voor het betreffende type vastgoed.

➡ 3: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard PvE

#### 3.3.2. Toets op investeringskosten

De doelmatigheid van de investering is onder andere afhankelijk van de marktconformiteit van stichtingskosten en/of grondaankopen. Bij investeringen wordt daarom altijd een controle gedaan op de marktconformiteit van de kosten. Om dit zo vergelijkbaar mogelijk te doen wordt, waar relevant, onderscheid gemaakt tussen grondkosten, bouwkosten en (in)directe bijkomende kosten. Per soort project kan de wijze van deze controle verschillen. Bij dit toetsingscriterium wordt de volgende verdeling gehanteerd:

- Turn-key projecten: intern onderzoek op basis van benchmarking (zoals: eigen referentieprojecten, Bouwkostennota etc.) of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige.
- Projecten gerealiseerd door middel van een bouwteam: intern onderzoek op basis van benchmarking (zoals: eigen referentieprojecten, Bouwkostennota etc.) of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige.
- Regulier aanbestede projecten: aanbesteding wordt gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen. Desgewenst vindt nog een externe toets plaats door een onafhankelijke (kosten)deskundige.

Ook bij het huren van vastgoed is het realistisch dat een eigen investering wordt gedaan in bijvoorbeeld een afbouwpakket en vaste inrichting. De doelmatigheid van deze investering is onder andere afhankelijk van de marktconformiteit van de investeringsuitgaven. Bij eigen investeringen wordt daarom een controle gedaan op de marktconformiteit van de kosten. De wijze van beoordeling is afhankelijk van de omvang van de eigen investeringen. De volgende verdeling wordt hierbij gehanteerd:

- Eigen investeringsuitgaven tot een bedrag van € [BEDRAG H]: intern onderzoek op basis van benchmarking (zoals: eigen referentieprojecten, Bouwkostennota etc.) en volgen van de inkoop-/aanbestedingsprocedure.
- Eigen investeringsuitgaven vanaf een bedrag van € [BEDRAG H]: extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige.

➡ 4: Marktconformiteit in de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces

#### 3.3.3. Toets op huurprijs

Ook de huurprijs kan beoordeeld worden op marktconformiteit. Dit geschiedt aan de hand van twee criteria:

- De huurprijs past binnen de beschikbare vergoedingen voor het vastgoed (vanuit de bekostiging).
- De huurprijs is maximaal gelijk aan de markthuurlprijs. De markthuurlprijs wordt ingeschat door interne benchmarking of door een onafhankelijke taxateur.

### **i** Overige huurvoorwaarden

Het voorliggende document gaat primair over de beoordeling van vastgoedinvesteringen, al dan niet in combinatie met een huurovereenkomst. Bij het sluiten van huurcontracten spelen echter nog meer overwegingen een rol (dan de hoogte van de huurprijs en de eigen investeringsuitgaven). Onderstaand ter illustratie enkele aspecten die van belang zijn voor het onderhandelingsproces:

- Zorg ervoor dat de onderhoudsdemarcatie (kosten) in lijn ligt met de vergoedingen voor onderhoud vanuit de bekostiging (opbrengsten)
- Maak afspraken hoe wordt omgegaan met het optreden van risico's, zoals de herijking en onderhandelbaarheid van de NHC-tarieven
- Maak afspraken over het te hanteren model voor de huurovereenkomst (bijvoorbeeld ROZ-model of Aedes-ActiZ model), eventueel in combinatie met een samenwerkingsovereenkomst die ingaat op de praktische rolverdeling en werkafspraken op de locatie
- Houd bij de looptijd van de huurovereenkomst rekening met de verval kalender van de andere huurcontracten in de portefeuille (risicospreiding)

## 3.4. Maatschappelijke, zorginhoudelijke en financiële afweging

### 3.4.1. Toets op maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage

[NAAM INSTELLING] toetst of het investeringsproject (huur of eigendom) voldoet aan haar maatschappelijke en zorginhoudelijke doelstellingen. Om dit te kunnen beoordelen, dient de bijdrage van de investering vooraf inzichtelijk gemaakt te worden. Door de bijdrage van de investering op projectniveau te vergelijken met referentieprojecten, wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen.<sup>7</sup> Voor deze maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage wordt aangesloten op de doelen vanuit het LTHP. In bijlage IV (referentieprojecten) is een overzicht opgenomen van kengetallen van de verschillende referentieprojecten.<sup>8</sup>

➔ *6: De maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage van het project is vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht*



#### *Keuzemogelijkheden ten aanzien van maatschappelijke en zorginhoudelijke kengetallen*

*Een belangrijk onderdeel van het afwegingskader voor investeringsvoorstellen is het toetsen op de maatschappelijke en zorginhoudelijke meerwaarde die het project creëert. Dit biedt de instelling de mogelijkheid om een project op maatschappelijk rendement te beoordelen. Welke kengetallen worden gemeten, is afhankelijk van de wensen en maatschappelijke en zorginhoudelijke doelen van de instelling. Hierbij valt te denken aan kengetallen gericht op voldoende beschikbaarheid, functionele kwaliteit of betaalbaarheid. Maar bijvoorbeeld ook op de duurzaamheids- of inclusiviteitsbijdrage van het investeringsproject.*

*De maatschappelijke en zorginhoudelijke prestaties kunnen op drie manieren beoordeeld worden:*

- 1. Door een kwalitatieve beschrijving te geven van de maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage op onderliggende thema's. Deze methode wordt veel gebruikt en is het meest eenvoudig. De beperking van deze methodiek is dat het lastig is om alternatieven eenvoudig af te wegen of het project concreet af te zetten tegen een referentie.*
- 2. Door een maatschappelijk scoremodel op te stellen waarin thema's als voldoende aanbod, functionele kwaliteit, duurzaamheid of inclusiviteit een score van 1-10 krijgen en gewogen worden in een totale maatschappelijke score. De grootste uitdaging bij deze methode is het opstellen van een uniforme methodiek voor het bepalen van de maatschappelijke score. Niet ieder thema is even relevant voor iedere investering of voor iedere locatie.*
- 3. Door de maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage te vergelijken met referentieprojecten. De uitdaging hierbij is om strategische doelstellingen op portefeuilleniveau te vertalen naar meetbare kengetallen op locatie- of objectniveau. Voorbeelden hiervan zijn een betere functionele kwaliteit, toename van de leefkwaliteit, een sprong in energielabel, een reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot of meer inclusiviteit. De kengetallen dienen daarbij niet zozeer als absolute harde grens, maar meer als leidraad. Deze methode is uitgewerkt in deze blauwdruk van het investeringsstatuut.*

<sup>7</sup> Referentieprojecten zijn standaardingrepen die zijn gedefinieerd ten behoeve van het opstellen van het LTHP en de MJR. Dit is de beste verwachting die wij hebben van dergelijke ingrepen en daarmee een nuttige referentie om de projectgegevens te vergelijken.

<sup>8</sup> Deze bijlage (IV) kan ook buiten het statuut gelaten worden en onderdeel uitmaken van het jaarlijkse begrotingsproces.



### *Corporate Real Estate Management*

*Veel zorginstellingen sluiten in hun LTHP aan op de principes van Corporate Real Estate Management (CREM). Investeren in vastgoed is geen doel op zich, maar staat ten dienste van het primaire (zorg)proces. Dit betekent concreet dat de vastgoeddoelstellingen worden afgeleid van de (algemene) ondernemingsdoelstellingen.*

*In de wetenschappelijke literatuur worden diverse doelen genoemd die met behulp van CREM kunnen worden nagestreefd. Enkele voorbeelden hiervan (die ook relevant zijn in relatie tot het investeringsproces) zijn het verhogen van de flexibiliteit van vastgoed (middels het werken met huisvestingsconcepten), het bevorderen van de werknemerstevredenheid (wat kan bijdragen aan het werven van personeel en het welbevinden van de cliënten) en het bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie op het gebied van duurzaamheid (middels de realisatie van kwalitatief hoogwaardig en toekomstbestendig vastgoed).*

### **3.4.2. Toets op vastgoedexploitatie**

Om een goed inzicht te hebben in de financiële consequenties van een project, dient een financiële prognose van het project te worden opgesteld. [NAAM INSTELLING] kiest voor één van de onderstaande financiële kengetallen:

- De Netto Contante Waarde (NCW)
  - o Betreft het verschil tussen de contante waarde van de toekomstige kasstromen (inclusief een eventuele eindwaarde) en de stichtingskosten. De kasstromen worden contant gemaakt met de door de instelling vastgestelde disconteringsvoet/rendementseis. Een positieve NCW impliceert dat de investering voldoet aan de gestelde eisen.
- De Internal Rate of Return (IRR)
  - o Betreft het looptijdrendement van de ingreep. De IRR biedt inzicht in het totale gemiddelde rendement op de investering. Hierin wordt zowel het effect op het directe rendement (via de kasstromen) als het indirecte rendement (via de eindwaarde) meegenomen. Anders gezegd is de IRR de disconteringsvoet waarbij de som van de contante waarde van de kasstromen (inclusief eindwaarde-effect) gelijk is aan de stichtingskosten.

De twee hierboven genoemde financiële kengetallen zijn sterk vergelijkbaar. In de NCW-berekening wordt gerekend met een vastgestelde disconteringsvoet van [NAAM INSTELLING] en dient de uitkomst positief te zijn; in de IRR-berekening wordt de uitkomst vergeleken met de rendementseis van [NAAM INSTELLING].



*7: De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de rendementseisen of uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht*



### Keuzemogelijkheden ten aanzien van de toets op de vastgoedexploitatie

De financiële toetsing op de vastgoedexploitatie kan op twee manieren plaatsvinden:

1. Door het financiële kengetal van de voorgenomen investering te vergelijken met een generieke, absolute rendementseis van [NAAM INSTELLING]. Bij gebruik van de NCW en IRR kan hiervoor bijvoorbeeld de WACC (Weighted Average Cost of Capital) van de instelling worden gebruikt. Voordeel is de eenvoud en economische logica van deze benadering. Een mogelijk nadeel is dat – gezien de huidige omstandigheden op de vastgoedmarkt – investeringen slechts zelden aan de rendementseis zullen voldoen. In dat geval zal het niet behalen van de financiële doelstellingen moeten worden afgewogen tegen het wel behalen van de niet-financiële doelstellingen (maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage).
2. Door het financiële kengetal van de voorgenomen investering te vergelijken met het kengetal van een vergelijkbaar referentieproject. Hiermee wordt gemonitord of het project financieel presteert in de lijn der verwachting. In bijlage IV zijn de referentieprojecten en de daarbij behorende rendementskengetallen opgenomen. Deze zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de investeringen en de bijbehorende exploitatie-uitgangspunten. De referentieprojecten worden niet als absolute harde grens gebruikt, maar als signaleringsnorm. Afwijkingen dienen te worden toegelicht. Het doel hiervan is om de doelmatigheid van de investering te beoordelen en niet om te toetsen of het financieel kan. Wanneer de investering is ingerekend in de MJR en hier – zowel qua investeringsbedrag als qua product – niet te significant van wordt afgeweken, blijft de financiële continuïteit op portefeuilleniveau bewaakt. Belangrijke voorwaarde hierin is wel dat een mogelijke impairment is verwerkt in de MJR. Indien investeringen sterk afwijken van de aannames in de MJR of helemaal niet in de MJR zijn opgenomen (benoemd of onbenoemd), dan dient het effect op de begroting en de financiële normen op instellingsniveau te worden getoetst.

#### 3.4.3. Toets op zorgexploitatie

In paragraaf 1.3 is toegelicht dat bij de scope van de investeringsbeoordeling primair wordt uitgegaan van de vastgoedexploitatie. Deze dient te voldoen aan de financiële eisen, zoals omschreven in paragraaf 3.4.2. In aanvulling hierop geldt dat de zorgexploitatie (meerjarig gemiddeld resultaat) minimaal sluitend dient te zijn. Dit impliceert dat beide exploitaties in beginsel afzonderlijk financieel haalbaar moeten zijn.

Van dit uitgangspunt mag in voorkomende gevallen worden afgeweken, indien voldoende aannemelijk gemaakt kan worden dat een niet sluitende vastgoedexploitatie wordt gecompenseerd door een ruim sluitende zorgexploitatie (en vice versa). Ter illustratie: investeren in nieuw vastgoed kan leiden tot een meer optimale personeelsinzet in relatie tot de groepsgrootte van cliënten, vooral bij avond- en nachtdiensten. Of een ander voorbeeld: het toevoegen van een vleugel aan een bestaand complex (groei), waarbij de overhead van de organisatie grofweg gelijk blijft, kan eveneens leiden tot een verbetering van de zorgexploitatie.

➔ 8: De zorgexploitatie dient minimaal sluitend te zijn; eventuele afwijkingen zijn toegelicht

## 3.5. Projectbeheersing

### 3.5.1. Toets op risico's

Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen. Administratieve organisatie en interne beheersing stellen [NAAM INSTELLING] in staat om de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Bij de beheersing wordt gebruik gemaakt van procesbeschrijvingen, periodieke managementinformatie, interne en externe audits en risicomanagement.

Bij elk investeringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen [NAAM INSTELLING]. In bijlage V worden de risico's nader gespecificeerd. [NAAM INSTELLING] stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

➡ *9: De projectspecifieke risico's zijn benoemd, waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven*

### 3.5.2. Toets op financierbaarheid

Er moet worden getoetst of voldoende financiële middelen (liquide middelen en/of externe financiering) beschikbaar zijn voor de financiering van (de eigen investeringen in) het project. Deze toets op geborgde en/of ongeborgde financiering vindt voor de hele projectenportefeuille plaats vóór het vaststellen van de meerjareninvesteringsplanning (MJIP). Op projectniveau dient tijdens het investeringsbesluit getoetst te worden of het project nog steeds voldoet aan deze financiële kaders. In het geval dat een project substantieel afwijkt van de begroting of niet in de begroting is opgenomen, dan moet deze toets opnieuw worden uitgevoerd. Onderdeel van deze toets is ook de afweging ten aanzien van huur of eigendom.

➡ *10: Er is voldoende financiële dekking voor het project*

#### **i** *Huur versus eigendom*

*Met betrekking tot de afweging tussen huur en eigendom spelen verschillende strategische en operationele overwegingen. Er zijn zorginstellingen die hiervoor een separaat afwegingskader hebben ontwikkeld, of dit hebben ondergebracht in het LTHP/SVP. Er kan echter ook voor gekozen worden om dit meer expliciet uit te werken in het investeringsstatuut. Onderstaand ter illustratie enkele relevante overwegingen:*

- De gewenste verhouding tussen huur/eigendom op portefeuilleniveau*
- De gewenste mate van zeggenschap*
- De gewenste mate van flexibiliteit*
- De risico-/rendementsverhouding*
- De financiële positie van de instelling (bepalend voor de bancaire financieringsmogelijkheden)*
- Het type vastgoed (specifieker vastgoed kan zich bijvoorbeeld eerder lenen voor eigendom)*
- Etc.*

### 3.5.3. Toets op wet- en regelgeving

De investeringen moeten voldoen aan alle wettelijke kaders (zoals: het bestemmingsplan, bouwbesluit, IGJ-eisen, etc.). Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen is voldaan.

➡ 11: Het project voldoet aan de wettelijke kaders

### 3.5.4. Toets op interne kaders

De investeringen moeten voldoen aan alle interne kaders zoals omschreven in de statuten en reglementen van [NAAM INSTELLING]. Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle interne kaders is voldaan. [NAAM INSTELLING] heeft in haar aanbestedingsbeleid vastgelegd hoe partnerselectie en -evaluatie plaatsvindt.

➡ 12: Het project voldoet aan de interne kaders

### 3.5.5. Organisatorische toets

[NAAM INSTELLING] dient voldoende slagkracht te hebben of extern te organiseren om een (additioneel) project uit te voeren. Hiertoe wordt bij de jaarlijkse begroting reeds een eerste globale toets uitgevoerd. In het investeringsvoorstel wordt vervolgens concreet aangegeven dat voor het onderhavige project voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) aanwezig is om het project uit te (laten) voeren. Bij specifieke vastgoedproducten dient extra aandacht te worden besteed aan of de benodigde kennis al dan niet aanwezig is.

➡ 13: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te voeren

### 3.5.6. Toets op projectplanning

Het is van belang om bij aanvang van een investeringsproject een realistische projectplanning op te stellen. Op basis hiervan kan de haalbaarheid worden beoordeeld en de voortgang worden gemonitord. In de projectplanning dient zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces te worden opgenomen.

➡ 14: Er is een realistische projectplanning opgesteld, die wordt gemonitord en waar nodig wordt bijgesteld

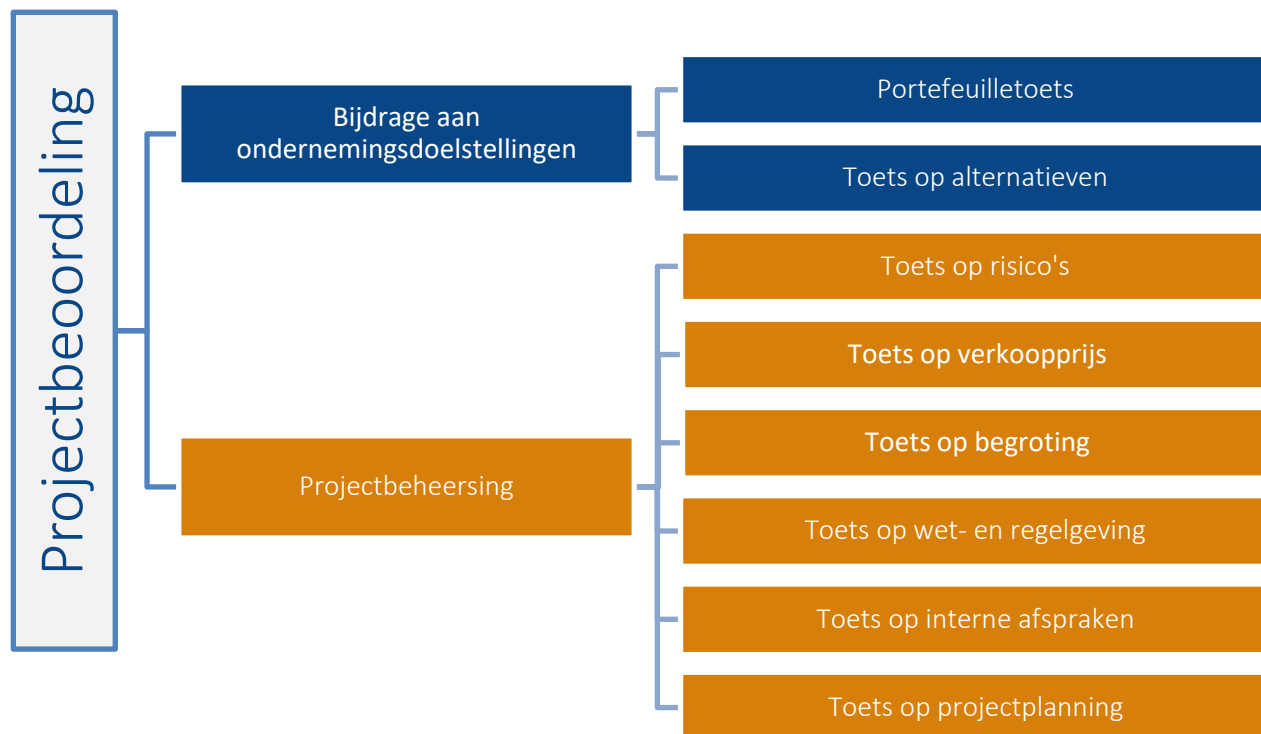
# 4. Toetsingskader desinvesteringen

## 4.1. Beoordelingscriteria

[NAAM INSTELLING] toetst bij desinvesteringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
2. Projectbeheersing

In onderstaande figuur (figuur 3) is het toetsingskader voor desinvesteringen schematisch weergegeven:



Figuur 3: Schematische weergave toetsingskader desinvesteringen

Deze kaders gelden bij complexgewijze verkoop en sloop zonder vervangende nieuwbouw. Sloop/nieuwbouw (waarbij sprake is van een investering) en 'sale and lease back' (waarbij sprake is van een nieuwe huurovereenkomst) vallen hier niet onder; hiervoor gelden de kaders uit hoofdstuk 3.

## 4.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

### 4.2.1. Portefeuilletoets

Bij verkoop en sloop dient een portefeuilletoets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of verkoop van het complex past binnen de kaders van het LTHP, de afspraken met de gemeente en eventuele afspraken met de cliëntenraad.

1: De desinvestering past binnen de kaders van het LTHP, de afspraken met de gemeente en eventuele afspraken met de cliëntenraad



## 4.2.2. Toets op alternatieven

Voor desinvesteringen dient voldoende onderzoek te zijn gedaan naar een alternatieve aanpak voor het betreffende complex. Er wordt door middel van een kwalitatieve en financiële onderbouwing duidelijk gemaakt waarom de voorgenomen desinvestering beter is dan de mogelijke alternatieven. Doel van deze toets is een optimalisatie tussen de maatschappelijke bijdrage en de financiële consequenties te bewerkstelligen.

➔ *2: De desinvestering leidt tot de meest optimale realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen*

## 4.3. Projectbeheersing

### 4.3.1. Toets verkoopprijs

De verkoop van vastgoed verloopt via een transparant proces, waarbij prijsvorming op marktconforme wijze plaatsvindt. Het College sanering zorginstellingen ziet toe op de marktconformiteit van de verkoopprijs.

➔ *3: De verkoop kent een transparant proces, en de marktconformiteit van de prijs is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het verkoopproces*

### 4.3.2. Toets op begroting

Bij sloop en verkoop dienen de financiële effecten op de vermogensposities en kasstromen inzichtelijk te zijn. Indien de desinvestering sterk afwijkt van de aannames in de MJR of helemaal niet in de MJR is opgenomen, dan dienen de effecten van de desinvestering op de financiële ratio's op instellingsniveau alsnog te worden getoetst.

➔ *4: Het effect van de desinvestering op instellingsniveau is getoetst en aanvaardbaar*

### 4.3.3. Toets op risico's

Bij elk desinvesteringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen [NAAM INSTELLING]. [NAAM INSTELLING] stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's.

➔ *5: De projectspecifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven*

### 4.3.4. Toets op wet- en regelgeving

De verkopen van vastgoed moeten voldoen aan alle wettelijke kaders die zijn omschreven in de wet, en in het bijzonder de Wet toelating zorginstellingen en de Beleidsregel vervreemding onroerende zaken. De wettelijke kaders zijn onder meer afhankelijk van de omvang van de transactie en de categorie koper. Voor het indienen van het verkoopbesluit is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen. Melding bij het College sanering zorginstellingen is te allen tijde verplicht; bij grotere transacties (verkoop of verhuur) is toestemming van het College aan de orde. Dit wordt vooraf in kaart gebracht. Indien toestemming is vereist, dan worden de procedurele stappen inzichtelijk gemaakt.

6: De wettelijke kaders en de procedurele stappen voor de desinvestering (inclusief eventuele goedkeuring van het College sanering zorginstellingen) zijn gevolgd

#### **4.3.5. Toets op interne kaders**

Desinvesteringen moeten voldoen aan alle interne kaders die zijn omschreven in de statuten en reglementen van [NAAM INSTELLING]. Voor het indienen van het besluit is getoetst of aan alle interne kaders is voldaan.

7: De desinvestering past binnen de interne kaders

#### **4.3.6. Toets op projectplanning**

Het is van belang om bij aanvang van een desinvesteringsproject een realistische projectplanning op te stellen. Op basis hiervan kan de voortgang worden gemonitord. In de projectplanning dient zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces te worden opgenomen.

8: Er is een realistische projectplanning opgesteld, die wordt gemonitord en indien nodig wordt bijgesteld

# Bijlage I: Afkortingenlijst

## Interne organisatiestructuur

CR	Cliëntenraad
MT	Managementteam
OR	Ondernemingsraad
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht

## Interne beleidsstukken

LTHP	Lange termijn huisvestingsplan
MJIP	Meerjareninvesteringsplanning
MJR	Meerjarenraming
SVP	Strategisch vastgoedplan

## Wetgeving

Wlz	Wet langdurige zorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
Wtza	Wet toetreding zorgaanbieders
Zvw	Zorgverzekeringswet

## Programma's en akkoorden

GALA	Gezond en Actief Leven Akkoord
IZA	Integraal Zorgakkoord
TAZ	Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn
WOZO	Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen

## Financiële begrippen

IRR	Internal Rate of Return
NCW	Netto Contante Waarde
WACC	Weighted Average Cost of Capital

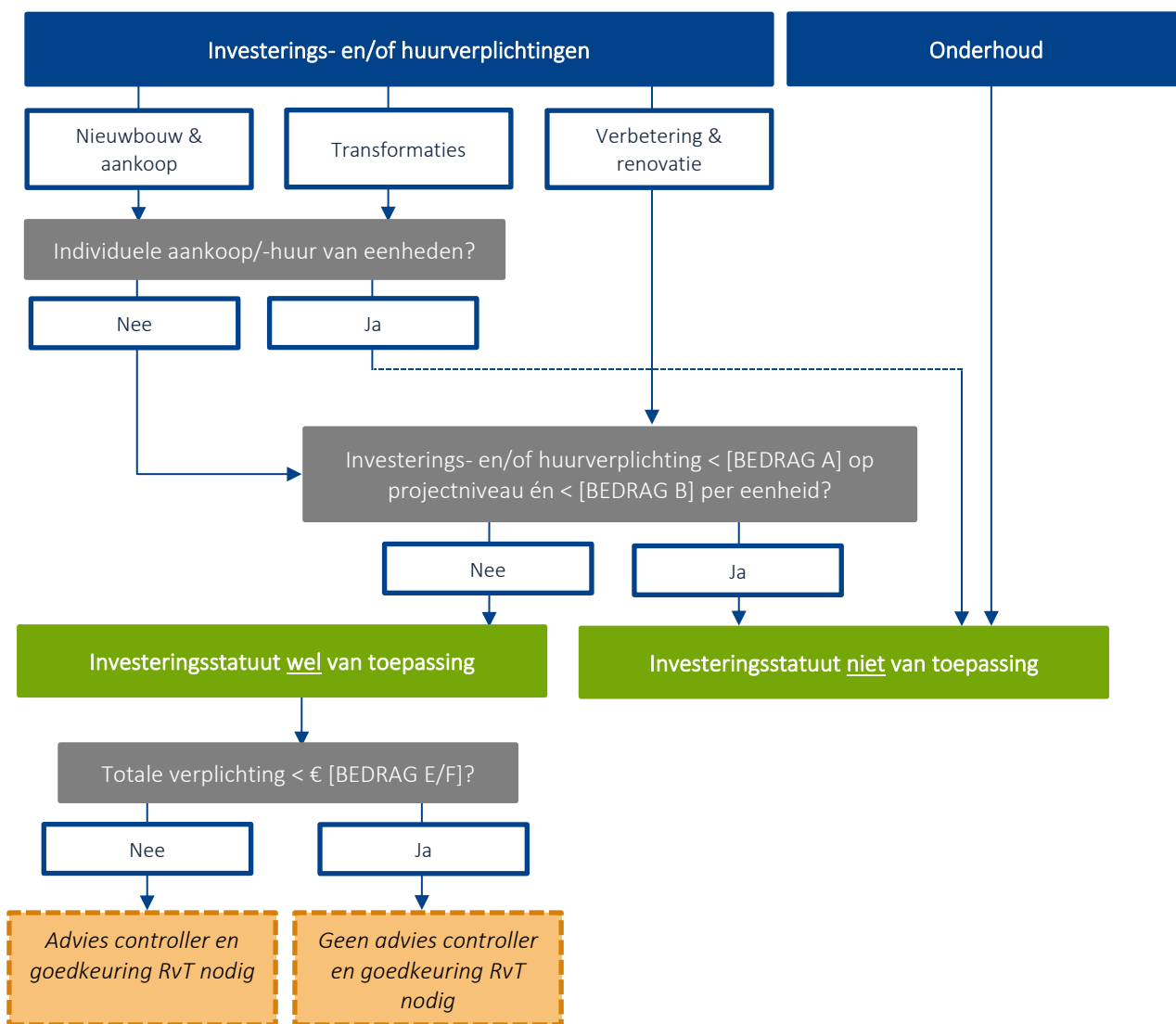
## Vastgoedtechnische begrippen

CREM	Corporate Real Estate Management
NHC	Normatieve huisvestingscomponent
PvE	Programma van Eisen
ROZ	Raad voor Onroerende Zaken
STIKO	Stichtingskosten
TCO	Total Cost of Ownership

# Bijlage II: Stroomschema reikwijdte

## Investerings- en huurverplichtingen

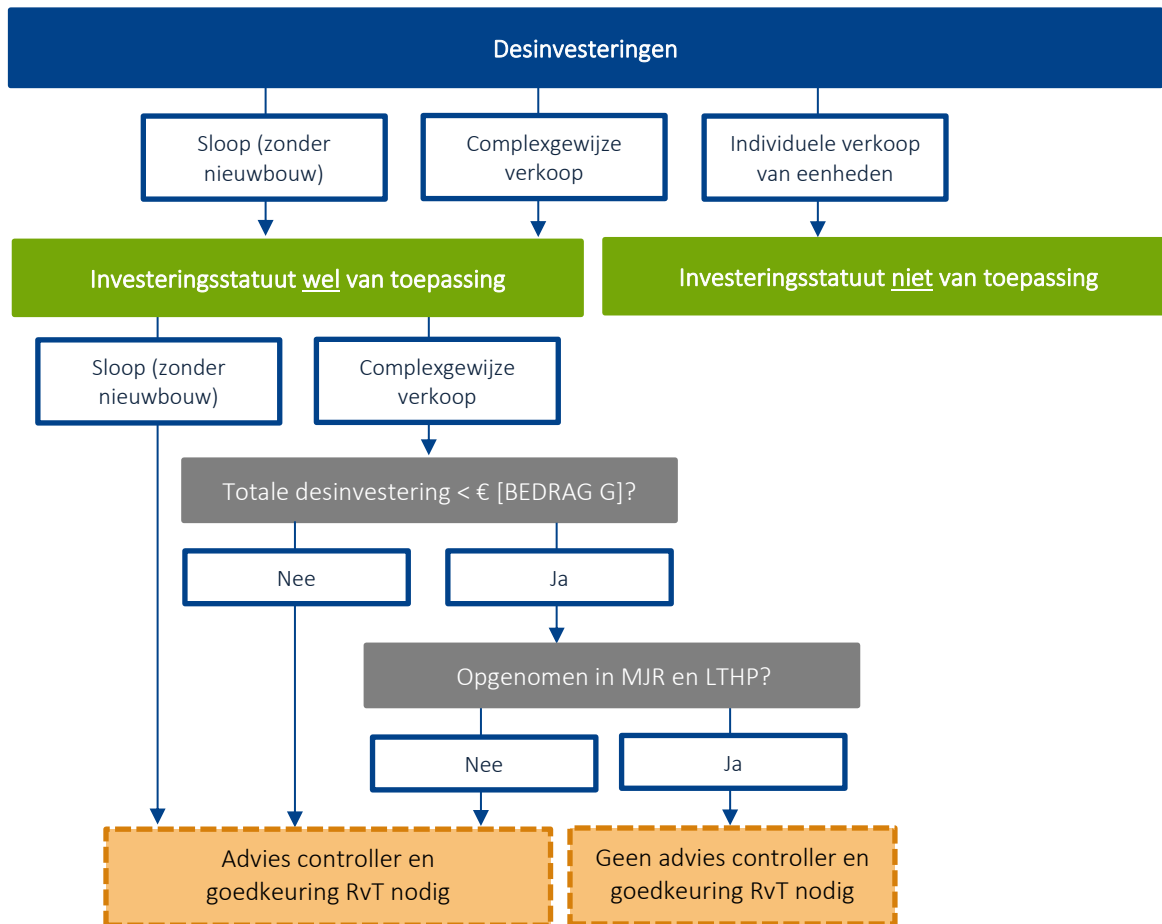
Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of voor een bepaalde investering en/of huurverplichting het proces, zoals in dit investeringsstatuut beschreven, moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring van de RvT en advies van de (externe) controller nodig is. Hoofdstuk 1 van het investeringsstatuut is hierin leidend en dient als basis te worden gevolgd.



Figuur 4: Stroomschema gebruik investeringsstatuut bij projecten (investerings)

## Desinvesteringen

Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of bij een bepaalde desinvestering het proces (zoals in dit investeringsstatuut beschreven) moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring vanuit de RvT noodzakelijk is voor de besluitvorming. Hoofdstuk 1 en 4 van het investeringsstatuut zijn hierin leidend en dienen te worden gevolgd.



Figuur 5: Stroomschema gebruik investeringsstatuut bij projecten (desinvesteringen)

# Bijlage III: Overzicht toetsen per fase

## Toetsingskader investeringen

Toetsingscriterium	Vereiste	1. Haalbaarheid	2. Ontwerp	3. Uitvoering	4. Nazorg
<b>Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen</b>					
Portefeuilletoets	1: Het project past binnen het LTHP en maatschappelijke kaders	✓	✓		✓
Toets op alternatieven	2: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de maatschappelijke, zorginhoudelijke, vastgoedtechnische en financiële doelstellingen	✓	✓		
<b>Technische kwaliteit, bouwkosten en huurprijs</b>					
Toets op standaard PvE	3: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard PvE	✓	✓	✓	✓
Toets op investeringskosten	4: Marktconformiteit in de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces		✓		✓
Toets op huurprijs	5: De huurprijs van het vastgoed past binnen de beschikbare vergoedingen en is maximaal gelijk aan de markthuurprijs		✓		✓
<b>Maatschappelijke, zorginhoudelijke en financiële afweging</b>					
Toets op maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage	6: De maatschappelijke en zorginhoudelijke bijdrage van het project is vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht		✓	✓	✓
Toets op vastgoedexploitatie	7: De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de rendementseisen of uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht		✓	✓	✓
Toets op zorgexploitatie	8: De zorgexploitatie dient minimaal sluitend te zijn; eventuele afwijkingen zijn toegelicht		✓	✓	✓
<b>Projectbeheersing</b>					
Toets op risico's	9: De projectspecifieke risico's zijn benoemd en waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven	✓	✓	✓	✓
Toets op financierbaarheid	10: Er is financiële dekking voor het project	✓	✓	✓	
Wettelijke toets	11: Het project voldoet aan de wettelijke kaders	✓	✓		✓
Toets op interne kaders	12: Het project voldoet aan de interne kaders	✓	✓		✓
Organisatorische toets	13: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te voeren	✓	✓	✓	✓
Toets op projectplanning	14: Er is een realistische projectplanning opgesteld, die wordt gemonitord en waar nodig wordt bijgesteld	✓	✓	✓	✓

Tabel 7: Overzicht projecttoetsen per fase van het investeringsproces

# Bijlage IV: Referentieprojecten

Financiële kengetallen verschillen sterk per ingreep. In het LTHP is besloten welke investeringscategorieën noodzakelijk zijn. In de MJR is het investeringsprogramma doorgerekend en betaalbaar gebleken. Met het investeringsstatuut worden investeringsprojecten beoordeeld waarmee het programma wordt ingevuld.

Voor de belangrijkste soorten investeringen die [NAAM INSTELLING] voornemens is te doen, zijn referentieprojecten opgesteld. Dit zijn formats waarin op basis van waarde, investering en exploitatie van standaardingrepen een norm wordt bepaald. Deze referentienorm per referentieproject is haalbaar indien er efficiënt wordt geïnvesteerd. De norm wordt ieder jaar geactualiseerd als onderdeel van het begrotingsproces.



## Referentieprojecten

*Voor de referentieprojecten is het niet mogelijk een standaard template te geven. De referentieprojecten worden bepaald door het bezit, het investeringsprogramma en de exploitatie die de instelling nastreeft. De uitkomsten van de maatschappelijke en financiële kengetallen zijn afhankelijk van de keuzes van de instelling, waaronder de rekenregels. De keuze voor de maatschappelijke kengetallen is afhankelijk van de doelstellingen en het beleid van de instelling. In deze blauwdruk zijn slechts voorbeelden opgenomen.*

### Nieuwbouw en aankopen

	Appartement – doelgroep VV	Studio – doelgroep VV	Appartement – doelgroep GHZ	Studio – doelgroep GHZ
<b>Algemeen</b>				
Grondkosten	€ ...	€ ...	€ ...	€ ...
Bouwkosten	€ ...	€ ...	€ ...	€ ...
Bijkomende kosten	€ ...	€ ...	€ ...	€ ...
<b>Totale STIKO</b>	€ ...	€ ...	€ ...	€ ...
<b>NHC-opbrengsten</b>	€ ...	€ ...	€ ...	€ ...
<b>Maatschappelijk</b>				
Persona	...	...	...	...
Zorgzwaarte	...	...	...	...
Oppervlakte (m <sup>2</sup> )	...	...	...	...
Aantal kamers	...	...	...	...
Kwaliteit sanitair	...	...	...	...
Brandveiligheid	...	...	...	...
Energie label	...	...	...	...
Binnenklimaat	...	...	...	...
Buitenruimte	...	...	...	...
Groepsgrootte	...	...	...	...
Toegankelijkheid	...	...	...	...
<b>Financieel</b>				
IRR	...%	...%	...%	...%

Tabel 8: Voorbeeld referentieprojecten nieuwbouw en aankopen

## Verbetering bestaand bezit

	Verbetering bouwjaar < 1990	Middenrenovatie bouwjaar < 1990	Hoogrenovatie bouwjaar < 1990	Hoogrenovatie Bouwjaar > 1990
<b>Algemeen</b>				
<b>Totale STIKO</b>	€ ...	€ ...	€ ...	€ ...
<b>Maatschappelijk</b>				
<b>Kwaliteit:</b>				
<i>Instandhoudingsonderhoud</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Verbetering woonomgeving</i>	x	x	✓	✓
<i>Esthetische aanpassingen</i>	x	x	✓	✓
<i>Functionele verbeteringen</i>	x	x	✓	✓
<b>Duurzaamheid:</b>				
<i>Isolatiewaarde</i>	Isolatiestandaard	Isolatiestandaard	Isolatiestandaard	Isolatiestandaard
<i>Labelsprong</i>	E naar B	E naar A	E naar A	E naar A
<i>Gasloos</i>	x	✓	✓	✓
<b>Financieel</b>				
<b>IRR</b>	...%	...%	...%	...%

Tabel 9: Voorbeeld referentieprojecten bestaand bezit



# Bijlage V: Projectrisico's

Voor investeringsprojecten wordt een risicoprofiel in kaart gebracht op basis van de in deze bijlage opgenomen risico's. Van de benoemde risico's wordt een inschatting gemaakt van het betreffende risico (kans maal impact) conform het bestaande beleid rondom risicomanagement. [NAAM INSTELLING] neemt beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.



## Risicoraamwerk

*Het risicoraamwerk van zorginstellingen is verschillend. Het is niet mogelijk om een standaard format te geven. Onderstaande tabel beschrijft een aantal risicocategorieën en geeft voorbeelden. Deze tabel dient ter inspiratie en moet niet gezien worden als een limitatieve opsomming. De instelling dient zelf te benoemen welke risico's zij wil beschouwen.*

Categorie	Toelichting
Technisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden of faseringen</li> <li>- Wijziging bij ontwerp en meerwerk</li> <li>- Tegenvallende prestatie van aannemer</li> </ul>
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet (tijdig) kortsluiten van afspraken met betrokken partijen</li> <li>- Gebrek aan benodigde mankracht (kwaliteit en kwantiteit) op enig tijdstip</li> </ul>
Ruimtelijk/planologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bodemkwaliteit niet geschikt voor bestemming</li> <li>- Kosten in verband met grondwaterbeschermingsgebieden</li> </ul>
Politiek/bestuurlijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontbreken overeenstemming met gemeente</li> <li>- Problemen bij aanpassen streekplannen, bestemmingsplannen</li> </ul>
Juridisch wettelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheid van claims</li> <li>- Fouten aannemer m.b.t. regelgeving voorbereiding en uitvoering</li> </ul>
Financieel/economisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prijsstijging bouwkosten hoger dan voorzien</li> <li>- Onvoldoende financiële screening van aannemers</li> <li>- Faillissement (aannemer/toeleverancier, opdrachtgever)</li> <li>- Verhuurbaarheid/inzetbaarheid op lange termijn</li> <li>- Fiscale wijzigingen en/of verkeerde inschattingen</li> </ul>
Sociaal/maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extra geluiddempende maatregelen tijdens uitvoering</li> <li>- Reputatieverslechtering door (des)investering</li> </ul>
Ecologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid beschermd flora en fauna</li> <li>- Meer of zwaardere verontreiniging van de locatie</li> </ul>

Tabel 10: Voorbeeld risicoraamwerk

# Heeft u vragen over het investeringsstatuut?

Finance Ideas beschikt over ruime ervaring in het (helpen) opstellen van investeringsstatuten. Onze adviseurs ondersteunen zorginstellingen bij het inrichten van het investeringsproces en bij het formuleren van de kaders waaraan in ieder van de processtappen moet worden voldaan. Deze kaders bevatten zowel maatschappelijke als financiële toetsen.



[Corstiaan Verweij](#)

06 – 4273 0997



[Michiel Maioor](#)

06 – 8183 7006



[Pim Diepstraten](#)

06 – 1921 2111



[Daan van Houtum](#)

06 – 1630 6778



[Jeroen Lindeboom](#)

06 – 1123 6917



[Luuk Geraets](#)

06 – 2468 9812

## Finance IdeasB.V.

Kantoor HNK Utrecht  
Weg der Verenigde Naties 1  
3527 KT Utrecht

Telefoon: 030 - 232 0480  
[www.finance-ideas.nl](http://www.finance-ideas.nl)  
[info@finance-ideas.nl](mailto:info@finance-ideas.nl)

# finance ideas