

Bouwen in de zorg: wakker zijn of wakker liggen?



Zoals de hazen liepen

In de tijd van het Bouwcollege was het achteraf gezien toch wel erg gemakkelijk; het Bouwcollege bepaalde en vervolgens werd door de NZa (voorheen C(o)tg) betaald. Om een vergunning te krijgen voor een verbouw- en of nieuwbouwproject moest je als ziekenhuis de functionele noodzaak van het project aantonen. Zodra je hierin geslaagd was, kon je starten met het project. De kapitaallasten (rente en afschrijving) werden bepaald volgens vaste spelregels en werden vergoed op basis van nacalculatie. Geld lenen bij de bank was relatief gemakkelijk want de vergoeding voor de dekking van de kapitaallasten was na het verstrekken van de vergunning gegarandeerd.

Meander MC bouwt een nieuw topklinisch ziekenhuis

bruto vloeroppervlakte:	96.000 m ²
aantal bedden: eenbedskamers/eigen sanitair)	600 stuks
aantal medewerkers:	3.200
aantal medisch specialisten:	200

En zoals ze gaan lopen

Sinds het vervallen van het bouwregime en het opheffen van het Bouwcollege gaat dat heel anders. Verzekeraars maken productieafspraken met ziekenhuizen en vergoedingen worden hoofdzakelijk verstrekt op basis van geleverde productie en in beperkte mate op basis van beschikbaarheid (vergoeding voor specifieke functies of deskundigheid, onder andere academische zorg, brandwondenzorg, spoedeisende hulp en traumazorg). Door de jaarlijkse onderhandelingen is er geen enkele garantie voor langetermijninkomsten. En door de invoering van integrale tarieven worden kapitaallasten niet meer afzonderlijk vergoed.

Artist impressions; Atelier Pro

U gaat een nieuw ziekenhuis bouwen, maar heeft u al nagedacht over de financiële bewaking van dit project. Of ligt u daar nog niet wakker van? De tijden zijn veranderd. Van nacalculatie zijn we naar productieafspraken gegaan en banken stellen zwaardere eisen aan de zorg- en de projectorganisatie. Om te voorkomen dat u wakker ligt tijdens het project is het belangrijk dat u de bewaking van budgetten, reserveringen, opdrachten, facturen en de financiële planning goed organiseert.

Financiers nemen de rol van het Bouwcollege over. Zij kijken vooral naar de kwaliteit van de zorgorganisatie, de zorgvisie en meerjarenstrategie, maar ook de projectorganisatie en het bouwplan worden grondig geanalyseerd. Financiering van het bouwproject wordt alleen gedaan indien het ziekenhuis een sluitende business case kan overleggen die voldoet aan de eisen van de financier.

Welke eisen stelt dit aan de organisatie

De financier stelt eisen aan de zorgorganisatie op het gebied van de kwaliteit van het management en het bestuur en ook aan de kwaliteit van de organisatie in het geheel. Ook de visie van het management op de organisatie en de wijze waarop huisvesting daarbij ondersteunt, is van belang. Vanzelfsprekend worden ook financiële ratio's zoals rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit, ICR en DSCR in meerjarenperspectief door de financier getoetst.

Uiteraard geldt ook hier dat de financier eisen stelt aan de kwaliteit van het bouwmanagement. Deze is immers verantwoordelijk voor de realisering van een bouwplan binnen de vastgestelde beheerskaders. De bouworganisatie moet daartoe een duidelijke visie hebben op bijvoorbeeld de wijze van

aanbesteden, contractering, risicomanagement etcetera. Kortom, de bouworganisatie moet het vertrouwen van de financier winnen.

Onze ervaring met financiers

Bij de nieuwbouw van het nieuwe Meander Medisch Centrum bewaken wij de financiën met het in eigen huis ontwikkelde Budget Administratie Systeem (BAS). Dit systeem is een instrument om financiële risico's beheersbaar te maken. Facetten als budgetten, reserveringen, opdrachten, facturen en de financiële planning worden in BAS integraal, nauwkeurig

BAS

Gebruiksvriendelijkheid was een belangrijke voorwaarde bij de ontwikkeling van het systeem. Het gezegde "gemak dient de mens" is dan ook van toepassing op BAS.

Het gebruikt Excel als basis. Dit heeft als voordeel dat het op elke computer te gebruiken is zonder aanvullende gespecialiseerde programma's te installeren en het is door het importeren en exporteren van gegevens te combineren met andere financiële programma's. BAS bestaat uit twee modules: BAS invoer voor de rapportage van de actuele stand van de opdrachten en facturen en BAS rapportage voor de registratie en bewaking van budgetten, reserveringen, opdrachten en facturen.



en overzichtelijk bewaakt. Dit bewakings-systeem is voor dit project voorgelegd aan het consortium van financiers en door hen goedgekeurd. De gegevens worden in een tweewekelijks intern financieel overleg afgestemd met de budgetverantwoordelijke. In het voortgangsoverleg wordt maandelijks aan de financiers gerapporteerd (zie kader).

Voortgangsrapportage

Een voortgangsrapportage bestaat uit:

- *Managementrapportage in de vorm van een dashboard met een overzicht van:*
 - *financiële stand project (budget, reeds gecontracteerd, gefactureerd, te factureren, prognose nog op te dragen)*
 - *toelichting op ontwikkeling van de kosten t.o.v. vorige rapportage (extra opdrachten, wijzigingen, btw verhoging etc.)*
 - *toelichting op ontwikkeling van de prognose nog op te dragen.*
 - *stand van zaken waardeontwikkelingen (meer- en minderwerk)*
 - *stand van zaken post onvoorzien (budget, resterend, reserveringen en prognoses)*
- *Financieel overzicht – budget versus kosten (meer gedetailleerd overzicht van goedgekeurd budget, bijstelling budget, realisatie en resultaat over de verschillende rubrieken)*
- *Specificaties openstaande verplichtingen, geboekte facturen en prognoses (lijst met opdrachten en geboekte facturen, specificatie van prognoses, gesorteerd op rubriekcode).*
- *Gedetailleerd overzicht van waardeontwikkelingen (meer- en minderwerk)*

De voortgangsrapportage wordt getoetst door de bouwkundig vertegenwoordiger van het consortium van financiers. Deze beoordeelt ook maandelijks of de waarde van het in aanbouw zijnde ziekenhuis overeenkomt met de waarde van de verstrekte lening. De rapportage draagt in belangrijke mate bij aan de goedkeuring voor het vrijgeven van de financiële middelen uit het bouwdepot.

René van Dijk, directeur Financiën en Vastgoed van het Meander Medisch Centrum, ervaart de verstandhouding met de financiers als volgt: "...Constructief en leerzaam. Constructief omdat met de bouwkundig vertegenwoordiger iedere maand alle aspecten van de nieuwbouw worden besproken, waarbij de blik ook toekomstgericht is. Leerzaam omdat opgedane ervaringen met andere bouwprojecten wordt gedeeld. Mede door deze periodieke overleggen ben ik nog beter in staat om de verschillende risico's met betrekking tot de nieuwbouw tijdig in beeld te krijgen en te voorzien van passende maatregelen"...

Aanbevelingen

Vanuit onze ervaring met de financiële bewaking van diverse ver- en nieuwbouwprojecten en specifiek de bewaking bij het Meander Medisch Centrum hebben wij de volgende aanbevelingen voor de organisatie van uw financiële bewaking:

- **Betrek mogelijke financiers zo vroeg mogelijk in het proces**
Dit geeft de tijd om vertrouwen op te bouwen. Bovendien blijven ze zo op de hoogte van de overwegingen die aan het ontwerp, de uitvoering en de financieringswensen ten grondslag liggen.
- **Kijk eerst naar de financiële polsstok voordat plannen worden gemaakt**
Beoordeel wat het maximale budget is en welke (financierings)mogelijkheden er zijn om het project te realiseren, voordat verplichtingen met bijvoorbeeld ontwerpende of uitvoerende partijen worden aangegaan.
- **Denk in scenario's**
Bedenk wat de mogelijke gevolgen en oplossingen zijn indien tijdens het project blijkt dat de productie (lees: dekking van de kapitaallasten) achterblijft of juist stijgt ten opzichte van het uitgangspunt bij de start hiervan. Bedenk of en in hoeverre het wenselijk is dat partijen in ruil voor financiering zeggenschap krijgen in de bedrijfsvoering van het ziekenhuis.

Meander Medisch Centrum bouwt een nieuw topklinisch ziekenhuis

Eind 2013 is het zover. Dan opent Meander Medisch Centrum de deuren aan de Maatweg in Amersfoort, ter vervanging van de locaties Amersfoort Lichtenberg en Amersfoort Elisabeth. De locatie in Baarn blijft open.

De nieuwe locatie in vogelvlucht

- Een logische indeling in vier gebieden: Spoed- en intensieve zorg, Verpleegafdelingen, Poliklinieken en Psychiatrisch Centrum.
- Een groot aantal voorzieningen: 24-uurs apotheek, pleinen met restaurants en koffiecorners, Laan met winkelgebied.
- Hoogwaardige, medisch-technische afdelingen waaronder moderne Radiologie en Nucleaire Geneeskunde, Hartcatherisatie-afdeling, Endoscopie-afdeling, laboratoria en productie-apotheek.
- Speciale zorgafdelingen waaronder Perinatologie (geïntegreerde zorg moeder en kind), Dialysecentrum, Bloedafname, Dagverpleging, Ouderenzorg en een Stiltecentrum.
- Een eigen Meanderacademie, een Auditorium passend bij een topklinisch opleidingsziekenhuis en verhuur aan een ROC voor de verpleegkundige opleidingen.
- Ruim voldoende parkeergelegenheid voor fiets en auto pal bij de hoofdentree onder het ziekenhuis.
- Een healthy environment door o.a. het Meanderpark met waterpartij voor rust en ontspanning.
Bron: www.meandermc.nl.

- **Besteed voldoende aandacht aan nazorg**
We zien vaak dat bij de oplevering van een omvangrijk nieuwbouwproject de belangrijkste functionarissen weer toe zijn aan een nieuwe uitdaging elders. Het is dus noodzakelijk om een gestructureerd en opgeschoond bouwarchief op te zetten en te beheren. Al is het alleen maar om aanspraken op eventuele claims of garantie te kunnen onderbouwen. Uiteraard moet van het bouwplan ook een financiële eindafrekening worden opgesteld. Om te voorkomen dat de bouwplanrekening langzaam volloopt met going concern-uitgaven, is het zaak af te spreken wanneer het loket van de bouworganisatie ook echt wordt gesloten.

René van Dijk herkent deze zaken en voegt hier nog een tip aan toe:

- **Bouw een gedegen vastgoedorganisatie op**
Zodra de nieuwbouw door de bouworganisatie is overgedragen aan het ziekenhuis is het belangrijk dat een gedegen vastgoedorganisatie de zaken kan overnemen. Deze organisatie is verantwoordelijk voor het beheer, onderhoud, ver- en nieuwbouw, huur, verhuur én de waarde van de locatie (s). Vanwege de integrale tarieven moet de vastgoedorganisatie zelf de verschillende gebouwgebonden budgetten in meerjarenperspectief gaan opstellen. Verder moet tijdig kunnen worden geanticipeerd op mogelijk dalende huurinkomsten, stijgende rente en leegstand. Al tijdens de bouw moet nagedacht worden over de benodigde competenties van de managers en medewerkers van deze organisatie.

Tot slot

Slapeloze nachten zijn vaak niet nodig. Met dit praktijkvoorbeeld en onze aanbevelingen hebben wij u geprobeerd te laten zien dat, mits u op tijd wakker bent en actie onderneemt, u straks niet wakker hoeft te liggen.

Over de auteurs

Edward Schulpen en Henk Vermaas

Beide auteurs zijn werkzaam bij Cure+Care consultancy, een adviesbureau gespecialiseerd in het in kaart brengen en oplossen van huisvestingsvragen in de gezondheidszorg. Van strategische visie-ontwikkeling tot en met projectmanagement, van risico-inventarisatie tot en met financiële doorrekeningen, www.curecareconsultancy.nl.