



All-inclusive

Nieuw en betaalbaar woonserviceproduct in
de verzorgingshuizen

Uitgave

Platform31, Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg en Actiz

Den Haag/Utrecht, januari 2015

Redactie: Wim Vierling

Auteur: Drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE

Platform31

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

Voorwoord

Koplopers in de zorg bieden een betaalbaar woondienstenproduct aan in het voormalige verzorgingshuis. Dit lukt echter niet gemakkelijk, een betaalbaar pakket gaat gepaard met scherpe keuzes in het aanbod van diensten en een strakke bedrijfsvoering. Het verzorgingshuis waar voorheen alles betaald en georganiseerd was, bestaat niet meer. Dat is wettelijk voor de organisaties zelf, maar ook voor hun bewoners. In het verzorgingshuis kan je goed wonen en kun je van diensten gebruik maken, maar daaraan hangt vanaf nu wel een duidelijke prijs.

De uitkomsten van het experiment All-Inclusive stemmen tot nadenken. Als maatschappij hebben we gekozen voor langer zelfstandig wonen, maar veel alleenstaande 80-plussers hebben behoefte aan een beschutte woonvoorziening. Omdat je daar gezelschap hebt en je altijd iemand om hulp kunt vragen. Tot 2020 is er door de vergrijzing een groeiende behoefte aan verzorgd wonen, het verzorgingshuis kan de komende jaren in die behoefte voorzien.

Veel verzorgingshuizen willen zo'n woonomgeving bieden, echter in lang niet alle situaties en regio's lukt het om een dergelijke concept bedrijfseconomisch haalbaar te maken. Voorwaarden zijn bijvoorbeeld dat zorgorganisaties een minimale afzet nodig hebben, een goede combinatie weten te maken met de intramurale capaciteit of een vrijwel afgeschreven gebouw doorexploiteren. Oplossingen zijn dan alleen mogelijk als inkopers van collectief gefinancierde zorg- en dienstverlening, gemeente, zorgverzekeraar en zorgkantoor, samenwerken met de zorgondernemer en de woningcorporatie om een All-Inclusive, wonen en diensten ineen, betaalbaar te maken.

Het experiment All-Inclusive houdt nu op. Dat is jammer, want het ontwikkelen van klantgerichte woondienstconcepten die zowel voor de klant betaalbaar als voor de organisatie haalbaar zijn, staat nog in kinderschoenen. In feite is de herbesteding van het verzorgingshuis de eerste testcase in de Hervorming Langdurige Zorg en de drie decentralisaties. Het zou goed zijn als de ministeries en het Aanjaagteam Langer Zelfstandig Wonen dit zoekproces blijft monitoren en ervoor zorgen dat goede, lokale oplossingen ook beschikbaar komen voor anderen.

We willen de koplopers bedanken voor de enthousiaste en de energieke input en hun bereidheid bedrijfsinformatie open te stellen voor anderen.

Actiz

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen en Zorg

Platform31

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	7
1.1 Introductie	7
1.2 Inventarisatieonderzoek	7
1.3 De Koplopers	7
1.4 Leeswijzer	8
2. De huisvesting	9
2.1 Kenmerken van het vastgoed	9
2.2 De huurprijs	11
2.2.1 Huidige huurprijs is soms fors lager dan de maximaal toegestane huur	11
2.2.2 Meerdere motieven om lagere huur te vragen dan maximaal is toegestaan	12
2.3 Ingrepen t.a.v. het vastgoed	13
2.4 Kapitaallasten, onderhoud en exploitatie	17
3. Doelgroep en dienstenpakketten	21
3.1 Kenmerken van de beoogde doelgroep(en)	21
3.2 Dienstenpakketten	21
3.2.1 All-inclusive, 100% facultatief of dienstenpakketten	22
3.2.2 Overzicht van zaken die veelal verplicht worden gesteld	24
3.2.3 Prijzen van diensten en prijsvorming	25
4. Organisatie en PR/marketing	29
4.1 Verhuurproces	29
4.1.1 Deelaspecten binnen het verhuurproces	29
4.1.2 Taakverdeling binnen het verhuurproces, vier hoofdvarianten	30
4.1.3 Aandachtspunten verhuurproces	33
4.2 Organisatieverandering	34
4.3 PR en marketing	36
5. Voorlopige conclusies over haalbaarheid van varianten	39
5.1 Voorlopige conclusie t.a.v. de haalbaarheid van de woonconcepten	39
5.1.1 Betaalbaarheid van de pakketten	39
5.1.2 Minimale benodigde afzet ligt rond de 60 'All-inclusive' pakketten	43
5.1.3 Toekomstbestendigheid van het concept volgens de koplopers	44
5.2 Marktpotentie	45
5.2.1 Huidige afzet van servicepakketten	46
5.2.2 Verhuurbaarheid volgens de koplopers is overwegend positief	47
5.2.3 Marktonderzoek laat zien dat er markt is voor All-inclusive	47
5.3 Aandachtspunten voor vervolg en oplossingsrichtingen	48
6. Conclusie: Evaluatie experiment 'All-inclusive'	53
Colofon	59

1. Inleiding

1.1 Introductie

In Nederland staan minstens 1.300 verzorgingshuizen. Door de hervormingen in de langdurige zorg en de extramuralisering krijgen ouderen met een lage zorgzwaarte niet langer meer een verblijfsindicatie voor het verzorgingshuis. Dit heeft leegstand van verzorgingshuisappartementen als gevolg. Dat wil niet zeggen dat ouderen niet in het verzorgingshuis mogen komen wonen. Het verschil is dat zij zelf moeten betalen voor de huisvesting en andere services en hotelmatige diensten. De verwachting is dat er bij een bepaalde groep ouderen altijd behoefte zal blijven aan verzorgd wonen. Het kennis- en experimentenprogramma 'Langer Thuis', ondersteund door de ministeries van BZK en VWS, is daarom in april 2014 het experiment All-inclusive pension gestart (in de rest van deze rapportage aangeduid als All-inclusive).

Het experiment is gericht op het ondersteunen van koplopers die bezig zijn verzorgingshuiscapaciteit om te zetten naar een aanbod van verzorgd wonen op de particuliere markt. Een groep van 12 koplopers is een klein jaar gevolgd met het in de markt zetten van het concept All-inclusive. In vier bijeenkomsten is een aantal concepten toegelicht, zijn ervaringen met knelpunten uitgewisseld en zijn de koplopers gevoed met aanvullende studies en inleidingen door experts.

1.2 Inventarisatieonderzoek

7

Als afsluiting van het experiment is de afgelopen twee maanden een inventarisatieonderzoek uitgevoerd. Van iedere koploper is één praktijksituatie in beeld gebracht. Hierin wordt duidelijk hoe zij het product All-inclusive hebben vormgegeven of juist hebben gekozen voor een variant.

Het hoofddoel is door middel van het uitvoeren van dit inventarisatieonderzoek een beeld te krijgen of 'All-inclusive' concepten en varianten daarop wel of niet haalbaar zijn en zicht te hebben welke factoren daar in meewegen. Een belangrijk subdoel is de resultaten met het werkveld te delen. De inventarisatie en conclusies moeten handreikingen bieden, zodat organisaties in de eigen praktijk aan de slag kunnen gaan met het ontwikkelen van een verdienmodel dat past binnen hun eigen context.

Het onderzoek kan gezien worden als een kwalitatief onderzoek. Naast kwalitatieve gegevens zijn er wel zoveel mogelijk kwantitatieve gegevens meegenomen. Gezien de beperkte omvang van de onderzoeksgroep zijn er echter beperkingen om de kwantitatieve gegevens te kunnen generaliseren.

1.3 De Koplopers

Hieronder is in één oogopslag te zien wie aan het experiment hebben meegedaan. Om een indruk te geven in welke mate de organisaties al rechtstreeks verhuren aan ouderen die graag in een beschutte omgeving willen wonen, staat in de middelste kolom het aantal huidige verhuringen. In de rechterkolom staat aangegeven wat volgens de koplopers de verwachte aantallen binnen 5 jaar zullen zijn.

Omzetting intramurale capaciteit per december 2014 en inschatting van organisaties binnen 5 jaar		
Naam organisatie	N woningen nu rechtstreeks verhuurd	N binnen 5 jaar te verhuren
Rivas Zorggroep	53, verspreid over 4 locaties	210, verspreid over 6 locaties
Vivantes	Nog geen	44
Vivium Zorggroep	183, verspreid over 4 locaties	358, verspreid over 4 locaties
Woonzorg Nederland met zorggroep Meander	12 op locatie Kloosterheerd* 12 op één locatie	5.000, verspreid over 150 locaties 230, verspreid over 4 locaties
Zonnehuisgroep Noord	36, verspreid over 5 locaties	288, verspreid over 5 locaties
BrabantZorg/Wonen	107, verspreid over 10 locaties	434, verspreid over 13 locaties
DrieGasthuizenGroep	13, verspreid over 3 locaties	84, verspreid over 2 locaties
Florence	30, verspreid over 10 locaties	300, verspreid over 5 tot 7 locaties
Marente	8, verspreid over 4 locaties	300, verspreid over 4 locaties
Vestia	n.v.t. corebusiness is verhuurder	n.v.t.
Zorgboog	235, verspreid over 13 locaties	500, verspreid over 13 locaties

*Daarnaast wordt bij circa 30 complexen van Woonzorg Nederland ook appartementen onderverhuurd (via de zorgorganisaties).

Het huidige aantal woningen dat rechtstreeks wordt verhuurd zijn dagkoersen. Door een vergelijking te maken tussen de middelste kolom en de rechter kolom blijkt dat de komende jaren het aantal rechtstreekse verhuringen fors zal toenemen.

- 8 De eerste vijf koplopers (tot en met Zonnehuisgroep Noord) verhuren grotendeels volgens het concept van All-inclusive. De andere organisaties laten varianten daarop zien. In het hoofdstuk over doelgroepen en dienstenpakketten wordt nader op alle pakketten ingegaan.

Woningcorporatie SOR heeft met de meeste zorgorganisaties nog een huurcontract lopen met een gemiddelde contractuur van 8 jaar. SOR is momenteel voor een tweetal locaties in overleg om tot nieuwe woonconcepten te komen. Aangezien beide plannen nog pril zijn, leverde het voor het doel van dit onderzoek onvoldoende relevante informatie op. Daarom is bij de eindevaluatie SOR verder buiten beschouwing gelaten.

Uit de eindevaluatie blijkt tevens dat geen van de organisaties al zover is dat het nieuwe woonzorgconcept al voor de volle 100% is uitgerold. De plannen van de deelnemende organisaties bevinden zich dan ook in verschillende stadia van ontwikkeling. Deze eindevaluatie laat zien dat er veel bij komt kijken om tot nieuwe woonzorgconcepten te komen. Het raakt de gehele bedrijfsvoering van organisaties. Om een beeld te geven op welke wijze de organisaties hard werken om de nieuwe woonzorgconcepten tot een succes te maken, zijn er in het rapport een aantal blauwe tekstblokken opgenomen met korte voorbeeldcasussen.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 staat stil bij de situatie rond de huisvesting. Hoofdstuk 3 gaat nader in op de doelgroep(en) en de dienstenpakketten. Hoofdstuk 4 beschrijft hoe het gaat met de organisatie van diensten en PR/marketing. Hoofdstuk 5 verbindt eerdere hoofdstukken aan elkaar en gaat nader in op de haalbaarheid van het concept, waarna in hoofdstuk 6 de eindconclusie volgt.

2. De huisvesting

2.1 Kenmerken van het vastgoed

Ten behoeve van de eindevaluatie heeft elke organisatie één praktijkcase aangedragen die verder is beschreven en geëvalueerd. In het schema hierna zijn kort de 11 zorglocaties benoemd, voorzien van enkele kenmerken van het vastgoed en een korte omschrijving van de locatie.

Kenmerken van het vastgoed van de 11 cases met een korte toelichting				
Naam locatie, ligging en organisatie	Aantal woningen	Bouw jaar	Grootte appartement	Omschrijving van de locatie
St. Clara Gorinchem Rivas Zorggroep	65	1966	24 m ²	Ligt midden in een wijk waar veel ouderen wonen. Het is mede geliefd vanwege loopafstand tot winkelcentrum en tot het ziekenhuis. Er zijn 65 appartementen en 4 x Pension. Het heeft een wijkgerichte functie voor o.a. eters uit de buurt, computerclub en vergaderlocatie voor KBO
Olympiastaete Geleen Vivantes	44 +20 aanleun	1992	26 m ²	Ligt in het centrum van Geleen op een triple-A-locatie met veel voorzieningen. Het is een mooi half rond gebouw en bewoners hebben een eigen parkeerplaats. Uitstraling: goed en gastvrij met uitkijk over een park.
Godelinde Bussum Vivium Zorggroep	118	1996	27 m ²	Ligt nabij winkels, groen en uitvalswegen. Het gaat om een modern en sfeervol woonzorgcentrum. Er is de mogelijkheid tot wijkgerichte voorzieningen.
Kloosterheerd Ter Apel Woonzorg Nederland i.s.m. Zorggroep Meander	72 + 52 aanleun	1990	32 m ² veelal 2-kamer appartemen- ten	Ter Apel heeft een regiofunctie voor het omliggende gebied en kent een behoorlijk voorzieningenniveau. Kloosterheerd ligt op loopafstand van het centrum. In de nabije omgeving liggen nog ongeveer 260 seniorenwoningen die ook door Woonzorg Nederland verhuurd worden. Kenmerken van het Oost Groningse dorp zijn: Krimpregio, sterke vergrijzing, gemiddeld komen is laag, beroep op zorg is altijd hoog geweest. Inwoners zijn bereid bij te dragen aan hun dorp, maar zijn daarbij van oorsprong wel wat meer kat uit de boom kijkend.
Menterne Wagenborgen Zonnehuisgroep Noord	72 + 46 aanleun	1972	26 m ²	Menterne ligt in een woonwijk aan de rand van het dorp, omgeven door weilanden. Het dorp bevat 1.600 inwoners en ligt onder de rook van Delfzijl. Het ligt heel landelijk, is een traditioneel dorp waar sprake is van vergrijzing en de kerk nog sterk vertegenwoordigd is. Naast algemene voorzieningen zijn er in het huis ook een huisarts en een fysiotherapeut gevestigd. Rond 2018-2020 worden nieuwe plannen voor de locatie ontwikkeld.
Odendael Sint Oedenrode BrabantZorg/ BrabantWonen	148 + ca 80 aanleun	2008	45 m ²	Odendael is één van de grotere huizen van BrabantZorg en is een bolwerk dat alle vormen van zorg aanbiedt. De locatie omvat totaal 16.350 m ² BVO waarvan 3.850 m ² in gebruik is al multifunctioneel centrum en gezondheidscentrum. Odendael is het kloppend hart van de seniorenwereld in Sint-Oedenrode. Ruimte en licht en het materiaalgebruik zijn heel bijzonder in dit moderne

				huis. Aanwezig zijn onder andere: internetcafé, winkel, kapsalon, pedicure, schoonheidssalon en bibliotheek. NB: de 80 aanleunwoningen zijn niet in eigendom van BrabantZorg/Wonen. Maximaal 34 van de 148 appartementen komt in aanmerking voor het Zorgwonen, het overige deel blijft intramuraal.
Drie Gasthuizen Arnhem DrieGasthuizen Groep	110 Na renovatie 117	1952	35 m ²	Het ligt in een mooie wijk van Arnhem Noord in een groene omgeving. De bushalte met verbinding naar Centrum Arnhem en winkelcentrum Presikhaaf is voor de deur. Op ca. 300 meter afstand is een supermarkt. Naast Drie Gasthuizen zijn 2 appartementencomplexen met 100 appartementen middeldure huur. Er zijn voorzieningen en er werken vrijwilligers uit de buurt. Drie Gasthuizen heeft niet echt een wijkfunctie.
Coornhert Centrum Den Haag Florence	170	1969 Reno- vatie 1989	25 m ²	De locatie ligt aan een druk verkeersplein en heeft vrij weinig voorzieningen in de buurt. Het huis heeft tot op heden altijd plek geboden aan bewoners met een Humanistische grondslagen met een kleine portemonnee. Het huis heeft een afnemende verbinding met de directe omgeving.
Rustenborch Oegstgeest Marente	60	2010	43 m ²	Wijk betreft een mix van koop en huur, sociaal en vrije sector. Focus ligt met name op senioren in verschillende stadia van zorgvraag en vanaf 65 plus. Geen winkelveorzieningen nabij, wel voorzieningen vanuit zorglocatie: horeca, eerstelijns gezondheidszorg e.d.
Waelestein Rotterdam Vestia	98	1961	30 m ² + 50 m ²	Het ligt aan de rand van de wijk tegen de havens aan en er zijn geen voorzieningen direct in de buurt. De uitstraling is zeer matig. Aan de achterzijde is een vijver met veel groen. Het betrof een verzorgingshuis, maar halverwege dit jaar is het huurcontract met de zorgpartij ontbonden. De woningen zijn vervolgens individueel verhuurd en momenteel vinden aanpassingen plaats aan de woningen. In de jaren 90 is er een woontoren naast geplaatst met zelfstandige seniorenwoningen.
Pannehoeve Helmond Zorgboog	88 +43 aanleun	1968 Reno- vatie 1986	28 m ²	Het ligt rustig midden in de wijk Helmond-Noord. Op loopafstand van het winkelcentrum en een klein park. Het gebouw huisvest tevens nog diverse intramurale woonvormen. Verder beschikt de Pannehoeve over een kapsalon, pedicure, bibliotheek, stille ruimte, fysiotherapie, lounge en restaurant.

10

Korte nadere beschrijving van de praktijkcasussen:

- Zes van deze locaties zijn op of voor 1972 gebouwd (en regelmatig ook tussentijds gerenoveerd) en vijf zijn na 1990 gebouwd. In het algemeen beschikken de locaties over relatief kleine appartementen.
- Bij zes van de casussen ligt de grootte van de appartementen tussen de 24 m² en 30 m². Bij drie zijn de appartementen het grootst, deze liggen tussen de 43 m² en 45 m².
- Vijf van de zorglocaties zijn eigendom van de corporatie, de overige locaties zijn eigendom van de zorgorganisatie. Zorglocaties die in eigendom zijn van een corporatie zijn: Kloosterheerd, Menterne, Odendael, Coornhert Centrum, Waelestein.
- Tot slot beschikken de meeste verzorgingshuizen naast eenkamerappartementen ook over enkele tweepersoonskamers.

2.2 De huurprijs

De huurprijzen van de appartementen liggen tussen de € 303,- en de € 663,-. Alle woningen worden daarmee onder de sociale huurgrens verhuurd.

2.2.1 Huidige huurprijs is soms fors lager dan de maximaal toegestane huur

Omdat huurinkomsten een wezenlijk onderdeel vormen van de totale businesscase is onderzocht in hoeverre de huidige huren reëel zijn of dat er mogelijk ruimte is om de huren nog te kunnen verhogen. Om dat te kunnen bepalen zijn de maximaal toegestane huren volgens het woningwaarderingssysteem bepaald. Hieruit blijkt dat er bij bijna alle casussen nog ruimte is om de huur te mogen verhogen. De resultaten van deze vergelijking, zie het navolgende schema.

Overzicht van huurprijzen in 2014 versus maximaal toegestane huurprijs conform puntentelling woningwaardering							
Naam locatie	Grootte appartement	Huidige huurprijs	Berekenings-systeem	Max. toegestane huur	Huur als % van maximaal toegestaan	Verschil huidige versus max. toegestane huur	Maximale ruimte om binnen bestaande markt huur te verhogen
St. Clara	20 m ²	303	Onzelfstandig	319	95%	16	10%
	44 m ²	440	Onzelfstandig	463	95%	23	10%
Olympiastaete	26 m ²	n.t.b.	Onzelfstandig	359	nader te bepalen		
Godelinde	27 m ²	411	Zelfstandig, zonder 35% SFT*	671	61%	260	10%
	54 m ²	624	Zelfstandig, zonder 35% SFT	863	72%	239	5%
Kloosterheerd	32 m ²	389	Zelfstandig met 35% SFT	643	60%	254	0%
	26 m ²	346	Onzelfstandig	346	100%	0	0%
Menterne	38 m ²	466	Onzelfstandig	466	100%	0	0%
	45 m ²	663	Zelfstandig met 35% SFT	861	77%	198	0%
Drie Gasthuizen	35 m ²	367	Zelfstandig met 35% SFT	432	85%	65	0%
	42 m ²	459	Zelfstandig met 35% SFT	541	85%	82	0%
Coornhert Centrum	25 m ²	317	Zelfstandig met 35% SFT	352	90%	35	0%
	25 m ²	390	Onzelfstandig	435	90%	45	0%
Rustenborch	43 m ²	525	Sterk afhankelijk van rekenmethodiek (tussen 525 en 701)	701	75% van maximale rekenmethodiek	176	0%
Waelestein	30 m ²	294	Zelfstandig zonder 35% SFT	294	100% (geen SFT meegerekend)	0	0%
	50 m ²	366	Zelfstandig zonder 35% SFT	366	100% (geen SFT meegerekend)	0	0%
De Pannehoeve	28 m ²	330	Onbekend	390	85%	60	0%

*SFT = serviceflattoeslag

Bij het bepalen van de woningwaardering en de daaruit vloeiende maximaal toegestane huur dienen organisaties een keuze te maken welke rekenmethodiek men toepast:

- Methodiek die geldt bij onzelfstandige woningen;
- Methodiek die wordt toegepast bij zelfstandige woningen

- Methodiek die wordt toegepast bij zelfstandige woningen en waar tevens de serviceflattoeslag van toepassing is (35% extra punten).

De organisaties hebben zelf een keuze gemaakt welke rekenmethodiek men hanteert. In principe zou elk appartement in een verzorgingshuis als zelfstandige woning kunnen worden aangemerkt. Toch kiezen enkele organisaties er voor om de systematiek van onzelfstandig toe te passen met als motivatie dat de woning onvoldoende als zelfstandig is aan te merken vanwege beperkte keukenfaciliteiten. Indien een organisatie minimaal € 450,- aan huur wenst te kunnen innen, zal zij niet meer toekunnen met de rekenmethodiek die bij onzelfstandig wordt gehanteerd.

Tot slot zouden alle appartementen in aanmerking kunnen komen voor de extra serviceflattoeslag met een huurprijssstijging als gevolg. Ook hier wordt soms gemotiveerd van afgeweken omdat men dan vindt dat de huurprijs niet in relatie staat tot de marktprijs. Bijvoorbeeld in de situatie dat er sprake is van een zeer gedateerd pand en/of dat het is gelegen op een ongunstige locatie.

Conclusie. Er lijkt nog ruimte te zijn aan wat organisaties nu vragen aan huur en wat zij maximaal zouden mogen vragen, gemiddeld zou het gaan om 15% extra ruimte met een bedrag van € 85,- per appartement per maand. Tussen de zorglocaties zitten echter grote verschillen.

2.2.2 Meerdere motieven om lagere huur te vragen dan maximaal is toegestaan

Bij alle cases is nagevraagd of betrokken organisaties zelf ruimte zien om de huidige huurprijs te kunnen verhogen. Opvallend is dat slechts bij 2 cases is ingeschat dat er wellicht nog mogelijkheden zijn om de huur te verhogen. In dat geval gaat het om een maximale verhoging met circa 10%. Het betreft St. Clara (met in dit geval de kleinste appartementen) en Godelinde (met een aantrekkelijk woonconcept in een gebied waar ouderen over redelijke inkomens beschikken). Bij de overige cases worden de navolgende motieven genoemd om de huidige huurprijs te behouden. De eerste twee motieven worden bij veel van de cases benoemd, de laatste echter ook bij een aantal cases.

12

De belangrijkste motieven om de huidige huur niet te verhogen:

1. *Beschikbaar willen houden voor ouderen met alleen AOW, al dan niet met klein pensioen*

Er zijn vanuit huurders nu soms al vragen over de betaalbaarheid. Bovenop de huur komen ook nog de verplichte servicekosten en de kosten voor het dienstenpakket die zij, al dan niet vrijwillig, afnemen. De betaalbaarheid in ieder geval de reden dat organisaties de huur beneden de huurtoeslaggrens van € 699,-¹ willen houden. Tot dat bedrag is het mogelijk voor ouderen om huursubsidie aan te vragen. Dit is inclusief € 48,- die in aanmerking komen voor subsidiering van de servicekosten. Meerdere keren is aangegeven dat men de huur het liefst rond de € 500,- houdt, daarmee komen ouderen maximaal in aanmerking voor huursubsidie. Daarboven blijkt dat ouderen gestaffeld minder huursubsidie terugontvangen.

BrabantZorg en BrabantWonen hebben bij de aankondiging van het nieuwe beleid eind 2012 overwogen om de huur van het appartement te differentiëren naar inkomen. Mensen met inkomen binnen DAEB regelgeving zullen daarmee in aanmerking blijven komen voor huurprijzen met huurkorting en recht op huurtoeslag. BrabantZorg/Wonen zagen hier echter van af, aangezien zij geen

¹ De huurtoeslaggrens is per januari 2015 gesteld op € 710,68 bij de cases is steeds uitgegaan van de situatie in 2014.

sturingsmiddelen hebben om het inkomensdossier op echtheid te controleren. De belastingdienst is de enige die deze mogelijkheid heeft. BrabantWonen vermoedt dat mensen met een hoger inkomen eerder zullen kiezen voor andere woonconcepten met een hogere kwaliteit die past bij een huurprijs boven de € 700,-.

2. Rekening moeten houden met de lokale woningmarkt

Allereerst blijkt dat bij het bepalen van de huurprijs de meeste organisaties rekening houden met de lokale woningmarkt. Veel woningcorporaties vragen bijvoorbeeld 75% of 85% van de maximaal toegestane huur. In de situatie dat voor een woonzorglocatie wel 100% wordt gevraagd, prijst men het eigen woonzorgproduct te veel uit de markt.

Daarbij komt dat menig oudere al lang in dezelfde woning woont (huur of koop). In beide gevallen zijn daardoor de woonlasten gemiddeld lager omdat de huurstijging beperkt is gebleven óf omdat de hypotheeklasten inmiddels laag kunnen zijn.

Indien ouderen besluiten te gaan verhuizen, maken zij de vergelijking met hun eigen huidige situatie, qua woonoppervlak en woonlasten. Tegelijkertijd kijken zij ook naar het alternatieve aanbod. Indien een appartement in een voormalig verzorgingshuis verhoudingsgewijs duurder is dan die van een aanleunwoning of andere woonconcepten, dan is dat veelal nadelig voor de verhuurbaarheid van het appartement in het verzorgingshuis. Eén van de draaiknoppen om de verhuurbaarheid in het verzorgingshuis te vergroten is dan ook het aanbieden van de woning voor een aantrekkelijke huurprijs.

3. Het huidige product is volgens huurders in bepaalde situaties geen hogere huur waard

Tot slot speelt mee dat men het product om meerdere redenen niet zoveel meer waard vindt. Bijvoorbeeld vanwege de beperkte oppervlakte van de studio en de beperkte mogelijkheden van de keuken. Ook speelt mee dat menig verzorgingshuis wat gedateerd is en/of dat het verzorgingshuis op een niet aantrekkelijke locatie ligt. Eén keer (bij Rustenborch) wordt vermeld dat bij appartementen van 45 m² het wellicht wel mogelijk is huren boven de huurtoeslaggrens te vragen. Voorwaarde is dan wel dat de organisatie zich daarop heeft aangepast. Het hele concept en de werkwijze is nu nog grotendeels intramuraal georganiseerd. Ouderen die hogere huren betalen, stellen vaak andere eisen aan de organisatie en uitstraling. Het gewoon en aantrekkelijk wonen moet dan leidend zijn met veel keuzevrijheid.

13

Conclusie. Bij het bepalen van de huur is de markthuur meer dominant dan de maximaal toegestane huur. Ondanks het besef dat als de huur met bijvoorbeeld 10% wordt verhoogd, de huurder met alleen AOW feitelijk maar 5% extra hoeft te betalen (de rest krijgt hij/zij terug via de huurtoeslag), blijven hogere huren in de beleving van de koplopers en haar klanten lastig 'verkoopbaar'.

2.3 Ingrepen t.a.v. het vastgoed

Scheiden wonen en zorg betekent dat cliënten huur betalen voor hun woonruimte en zelf verantwoordelijk zijn voor hun huishouden. Dit kan wellicht nieuwe eisen stellen aan de woning. Appartementen binnen het verzorgingshuis beschikken immers niet altijd over de standaardvoorzieningen die in reguliere woningen aanwezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan kookegelegenheid, eigen water-, gas- of elektriciteitsmeter, eigen CAI of internet aansluiting en een wasmachine aansluiting. In navolgend schema is terug te lezen welke ingrepen zoal worden toegepast.

Verwachte ingrepen vanwege rechtstreekse verhuur aan particulieren											
Vastgoedingrepen	St. Clara	Olympia-staete	Godelinde	Kloosterheerd	Menterne	Oden-dael	Drie Gast huizen	Coornhert Centrum	Rusten-borch	Waele-stein	Pannehoeve
Geen extra ingrepen noodzakelijk/handhaven bestaande kwaliteitsniveau		1	1*			1					1
Videfoon/bellentableau met intercom	0			0	0			1	0	1	
Automatische deuropener								1			
Individuele telefonie								1		1	
Individuele meterkasten										1	
Brievenbussen				0	0			1		1	
Nieuw sleutelsysteem	0										
Opknappen woning of algemene ruimte	1			0				1			0
Legionella (isoleren leidingen koud en warm)				0						1	
Legionella (toepassen keerkleppen)				0						1	
Brandveiligheid				1				n.t.b			
Ontkoppelen brandmeldinstallatie										1	
Keukenblokken /verbeteren keukgelegenheid				0					0		
Aanpassingen i.v.m. de warmtewet						0					
Wasgelegenheid									0		
Algehele renovatie							0				
Totale investering per appartement (in €)	2.500	0	0	12.200	1.000	0	27.000	4.670	1.500	11.500	0

1=ingreep reeds voltooid, 0=ingreep gepland * bij Godelinde: onderzoek van de plint volgt nog

Uit de praktijk blijkt dat heel verschillend met benodigde ingrepen wordt omgegaan, dat verklaart tevens het verschil in de bijbehorende investeringskosten. Het blijkt niet altijd nodig om het verzorgingshuis helemaal aan te passen, voordat tot zelfstandige verhuring overgegaan kan worden. Dat is ook de geconstateerd in een eerder gepubliceerd artikel 'Verzorgingshuis vertimmeren niet altijd noodzakelijk'.² Een en ander hangt mede samen met het beoogde woonzorgconcept. De auteurs concluderen, verbouw zo min mogelijk en maak geen hoge kosten zonder zekerheid van terugverdienen.

² Henk Nouws en Linda Sanders van de Vijfde Dimensie in opdracht van Actiz Aedes ,Kenniscentrum Wonen-Zorg, 2014



Drie Gasthuizen

Voorgaande conclusie roept de vraag op waarom bij drie van de elf cases wel wordt besloten investeringen te doen boven de €10.000 per appartement. In twee van de drie cases (Kloosterheerd en Waelestein) gaat het om twee woningcorporaties die zelf rechtstreeks verhuren aan de ouderen en betreft het situaties waar op termijn 100% sprake is van scheiden van wonen en zorg. In deze situatie is de zorgorganisatie niet langer meer automatisch verantwoordelijk voor belangrijke zaken als bedrijfshulpverlening (BHV), legionella (periodiek weinig gebruikte kranen laten doorlopen) en automatische doormelding aan de brandweer bij brand (BMI). Door extra ingrepen wordt helderheid en meer zekerheid geboden over 'hoe om te gaan met veiligheid'.

15

In de situatie van DrieGasthuizen is er op de locatie een renovatie gepland. Een deel van de appartementen worden omgebouwd tot kleinschalig groepswonen. De keuken verdwijnt, de hierdoor vrijkomende ruimte wordt bij het restaurant getrokken en er komt onder meer ook een behandel functie (vanuit de eerste lijn). De nieuwe plannen zijn doorgerekend. Mede door een mix aan voorzieningen geeft DrieGasthuizen aan weer een sluitende businesscase te hebben (voor de komende 20 jaar). Door renovatie in plaats van nieuwbouw blijft de huurprijs betaalbaar. Een belangrijke meerwaarde voor de beoogde doelgroep, zeker omdat er in Arnhem ook al voldoende appartementen zijn die duurder zijn.

Gebouwtechnisch is er over het algemeen duidelijk aan welke eisen de bestaande gebouwen moeten voldoen, namelijk aan Bouwbesluit 2012. Ook als het gaat om brandveiligheid is de notitie 'Brandveiligheid in de langdurige zorg'³ redelijk eenduidig, hoewel de brandweer hier verschillend mee omgaat. De koplopers van de twee eerder genoemde cases geven echter aan dat in deze situaties niet de techniek het probleem is, maar het gevoel dat meeweegt bij veiligheid en eveneens de organisatie erom heen.

³ Ira Helsloot en Jelle Groenendaal van Crisislab in opdracht van Actiz, 2014

All-inclusive concept met particuliere zorgorganisatie (SOR)

SOR heeft een gebouw in Rotterdam Ommoord waar medio 2015 het huurcontract met een zorgorganisatie wordt beëindigd. SOR investeert in het gebouw door het voormalige verzorgingshuis om te bouwen naar zelfstandig wonen met 135 stuks 1, 2 en 3 kamerappartementen. Een particuliere zorgorganisatie gaat de zorg/services leveren. Het gebouw krijgt een nieuwe indeling met 3 woongroepen. Op de begane grond komen appartementen voor jongeren die facilitaire diensten gaan verlenen.

Hierna een korte toelichting op twee belangrijke onderwerpen rond veiligheid.

Brandveiligheid en BHV

Een intramurale zorglocatie kent permanente aanwezigheid van personeel. Maar wat als er niet 24 uur per dag betaalde krachten aanwezig zijn? In deze situaties is het een stuk lastiger, zo niet ondoenlijk om de bedrijfshulpverlening te organiseren (BHV). Indien een locatie volledig is geëxtramuraliseerd, is de veronderstelling dat BHV niet hoeft te worden georganiseerd. Er zijn echter ook voorbeelden bekend waarin door de gemeente geen gebruikersvergunning is verleend, als er geen BHV beschikbaar is.

Een ander thema dat in het kader van veiligheid speelt betreft de brandmeldinstallatie (BMI).

Verzorgingshuizen beschikken van oorsprong over een brandmeldinstallatie. In de meeste gevallen blijft deze behouden. De vraag die opkomt, is wie het onderhoud en doormelding via de brandweer betaalt plus het loos alarm waar eveneens voor moet worden betaald? Het onderwerp BMI wordt in ieder geval een discussie op het moment dat de bestaande BMI vanwege veroudering moet worden vervangen. Is de zelfstandig hurende oudere bereid voor zijn eigen veiligheid te betalen? Gezien het belang van reële huurprijzen uit de vorige paragraaf is dit een aandachtspunt.

16

Legionella

Verzorgingshuizen hebben een collectieve waterleidinginstallatie die door allerlei mensen wordt gebruikt. In dat geval is volgens *de website van de rijksoverheid* de eigenaar van het gebouw verantwoordelijk voor de kwaliteit van het water vanaf de hoofdkraan tot aan de tappunten. In de praktijk komt het er op neer dat de verhuurder verantwoordelijk is voor het opstellen van een legionella beheerplan om de risico's te beheersen. De zorgorganisatie is daarna verantwoordelijk voor het daadwerkelijk beheersen van deze restrisico's door uitvoering te geven aan dit beheersplan. Maar wat als de zorgorganisatie niet langer meer zelf het zorgcomplex huurt, maar de individuele huurders? De verantwoordelijkheid van de verhuurders neemt daarmee toe. Zij geven aan dat dit de reden is dat zij hierin investeringen plegen. De twee belangrijkste ingrepen zijn:

- 1 Het isoleren van zowel koude als warme leidingen zodat warm en koud water goed gescheiden blijft, wat de kans op het ontstaan van legionella beperkt.
- 2 Het plaatsen van keerkleppen zodat water van het ene appartement niet vermengt met het andere, waardoor besmetting tussen appartementen onderling te voorkomen is.

Gezien het belang van veiligheid bij vooral kwetsbare groepen burgers, kwam er de suggestie van één van de koplopers om investeringen in het kader van veiligheid, subsidiabel te maken.

Binnen de huidige wetgeving zijn de servicekosten die subsidiabel zijn, gemaximeerd op € 48,-: schoonmaakkosten voor algemene ruimten (€ 12,-), energiekosten voor gemeenschappelijke ruimten

(€ 12,-), huismeesterkosten (€ 12,-), kosten voor dienst- en recreatieruimten (€ 12,-). Waarom hier geen € 12,- aan toevoegen voor kosten in het kader van veiligheid?

Om een indicatie te geven van de kosten die met verschillende ingrepen zijn gemoeid, hierbij een overzicht (bron: Woonzorg Nederland).

Indicatie van bouwkosten wat betreft ingrepen ten aanzien van het zorgvastgoed (exclusief ontwikkelkosten en exclusief BTW)		
Bouwkosten per woning/stuk	Indicatie kosten	Toelichting
Intercom met automatische deuropener	€ 500,-	Vaak via vervallen bekabeling zorgoproep installatie
Individuele telefonie	€ 500,-	Indien individueel telefonie, dan CAI collectief laten
Individuele meters elektra (water bij legionella)	€ 250 – € 1.000,-	Indien mogelijk vanwege schachten en groepenverdeling
Brievenbussen	€ 150,-	Type "doorgeef" zodat de entree afgesloten kan worden
Nieuw sleutelsysteem	€ 300,-	I.v.m. verdwenen sleutels, meerdere sleutels in omloop
Opknappen woning	afhankelijk ingreep	Verhuur gereed maken
Legionella isoleren leidingen	€ 400,-	D.m.v. isolatie met "harde schaal"
Legionella toepassen keerkleppen	€ 250,-	EA kleppen in combinatie met watermeters (per stuk)
Brandveiligheid	€ 0 – € 1.500,-	Eis bestaande bouw wonen (=zorg): 20 min weerstand tegen branddoorslag en brandoverslag (WBDBO)
Ontkoppelen BMI	€ 250,-	Verwijderen en plaatsen (gekoppelde) rookmelders
Keukenblokken	€ 1500,-	Inclusief voldoende werkruimte = vergroten bestaand
Aanpassingen warmtewet	€ 400,-	Warmtemeters (GJ) op radiatoren en CV ketels
Wasgelegenheid (in keukenblok)	€ 250,-	Indien collectief aanwezig, dit zo laten
Andere mogelijke ingrepen		
Rolstoeltoegankelijk sanitaire ruimte	€ 7.500,-	Vergroten en vernieuwen bestaande ruimte
Stalling scootmobiel / elektrische fietsen	€ 500,-	Buiten, inclusief laadpunten, norm 1: 6 appartementen
Kookvoorziening Perilex bij eigen keuken	€ 1.500 – € 5.000,-	Verzwaren van hoofdaansluiting en 4/5 pits plaat in woning
<i>De hoogte van de bouwkosten zijn gerelateerd aan de bouwperiode en grootte van het gebouw, er is dus een bandbreedte mogelijk</i>		

17

2.4 Kapitaallasten, onderhoud en exploitatie

Aanleiding om over te gaan tot verhuur is, naast het voorzien in een duidelijke behoefte, het oplossen van een dreigend leegstandsprobleem. Naast dat dit fysiek gevolgen heeft, appartementen komen daadwerkelijk leeg te staan, kan het ook financieel nadelige gevolgen hebben. Dat laatste is het geval indien er geen of te weinig opbrengsten staan tegenover de financiële verplichtingen die de organisatie zelf nog heeft.

Opbrengsten vastgoed

Bij het verhuren van zelfstandige appartementen aan ouderen blijkt dat de huurinkomsten voor de zorgorganisatie aanmerkelijk lager zijn dan de vergoeding die op basis van intramuraal gebruik voor de kapitaallasten werd ontvangen. De vergoeding op basis van de normatieve huisvestingscomponent

bedraagt circa € 850,- per cliënt per maand. In vergelijking met de maximaal te vragen huur op basis van zelfstandige verhuur, is dit veel.

Kosten vastgoed

Afhankelijk van de eigendomssituatie bestaan de kosten voor leegstaand vastgoed voor een zorgorganisatie uit te betalen huur, in een huursituatie, of uit kapitaallasten plus onderhoud- en exploitatielasten, in geval van eigendom. Om een rendabele vastgoedexploitatie te realiseren, zullen de huurinkomsten uit zelfstandige verhuur, tenminste de kosten die samenhangen met het vastgoed moeten evenaren.

De hoogte van de vastgoedgerelateerde kosten in een eigendomssituatie is afhankelijk van de waarde waarvoor het betreffende gebouw op de balans staat (boekwaarde) in combinatie met de veronderstelde termijn dat gebouw nog in de huidige functie kan worden geëxploiteerd. Ook spelen de hoogte van voorziene renovaties en de onderhoudskosten een rol. Als er sprake is van een hoge boekwaarde, hoge renovatie-/onderhoudskosten en een korte exploitatieperiode, ontstaat waarschijnlijk een financieel probleem. Zeker als het een specifiek pand betreft, waarbij de verkoopopbrengst op termijn de restwaarde niet goedmaakt. De cases in dit onderzoek zijn financieel niet zo gedetailleerd geanalyseerd.

De huidige boekwaarden van de elf cases ligt tussen de € 5.000 en de € 200.000 per appartement. Wat daarbij opvalt, is dat een leeftijd van een gebouw niet altijd iets zegt over de hoogte van de boekwaarde. Hiervoor zijn meerdere verklaringen te geven, hieronder volgen er drie.

18



Coomhert Centrum

Is er wel/niet sprake van een eerdere renovatie

Door de jaren heen veranderden de bouwmaatstaven waar appartementen binnen verzorgingshuizen aan moesten voldoen. Eind jaren 90 zijn veel huizen gerenoveerd en zijn van twee appartementen één appartement gemaakt (van bijvoorbeeld 18 m² naar 36 m²) met relatief dure huur als gevolg. De nieuwe boekwaarde die ontstond, betrof de optelling van de oude boekwaarde die er nog op de twee appartementen zat, aangevuld met de gedane investering die nodig was om de appartementen samen te voegen.

Omvang en kwalitatief afwerkingsniveau van het gebouw

Het systeem van de huisvesting voor zorgorganisaties is sterk gereguleerd geweest. Zorgorganisaties liepen daarin ook niet of nauwelijks financieel risico. Mede hierdoor ging het bij nieuwbouw regelmatig om maximalisatie (wat voor voorzieningen lukt het ons om binnen te halen) in plaats van optimalisatie. Met de wetenschap van nu zouden wellicht andere keuzes zijn gemaakt.

Afschrijvingsmethodiek

Voor 2000 waren de afschrijvingen vooral annuïtair. Kenmerkend bij deze afschrijvingsmethodiek is dat in het begin weinig wordt afgelost en er veel rente wordt betaald. De boekwaarde blijft daardoor lange tijd hoog. Bij de lineaire afschrijving die na 2000 meer is toegepast, wordt gelijkmatig over de jaren afgelost, waardoor de boekwaarde sneller in de tijd daalt. Wat verder meeweegt bij de afschrijving zijn eveneens gehanteerde parameters. Eén daarvan is de gerekende exploitatieduur. Zorgorganisaties rekenen de laatste jaren met bijvoorbeeld 30 jaar, woningcorporaties hanteren bij verzorgingshuizen vaak een exploitatieduur van 40 jaar (of ook 50 jaar). Het voert te ver om hier in deze evalueatie nader op andere parameters in te gaan.

In de navolgende tabel zijn per zorglocatie de boekwaarden te zien en is per case door de betreffende koploper aangegeven of de organisatie wel/geen groot nadelig effect verwacht door de appartementen te gaan verhuren. Opmerking daarbij is dat boekwaarden niet met elkaar kunnen worden vergeleken omdat het feitelijk om appels met peren vergelijken gaat. Vooral de toelichtende tekst biedt inzicht welke elementen meewegen waarom men in bepaalde cases wel moet of verwacht te moeten gaan afwaarderen en in andere situaties niet.

Boekwaarden van de zorglocaties (het betreft hier de boekwaarde per appartement)					
Locatie	Bouwjaar	Huidige boekwaarde	Geen afwaardering	Afwaardering	Toelichting
St. Clara	1966	5.000	1		Het zorgcomplex is nagenoeg afgeschreven.
Olympiastaete	1992	13.500			Tot een half jaar terug was het een verzorgingshuislocatie. Gezien de locatie en nabijheid van voorziening is de verwachting dat de woningen verhuurd kunnen worden. Het is dekkend als wij voor een periode van 3 à 4 jaar volledige bezetting hebben.
Godelinde	1996	38.500	1		Verder geen bijzonderheden.
Kloosterheerd	1990	30.000	1		Het is dekkend bij een exploitatie van nog 17 jaar (dan is de totale afschrijvingsperiode van 40 bereikt). Juist de betaalbaarheid van de huur is een sterk punt. Woonzorg Nederland verwacht daarom dat deze levensduur in deze regio reëel is voor de beoogde doelgroep.
Menterne		0		1	Minus 43% huurinkomsten doordat Zonnehuisgroep Noord meer huur aan de woningcorporatie moet betalen dan zij zelf van de individuele huurders kan ontvangen (betreft een jaarlijks verlies van ca 180.000,- tot einde huurcontract in 2018). Daarbovenop komt ongeveer nog minus 20% minder huurinkomsten door leegstand.
Odendaal	2008	50.000		1	Minus 33% huurinkomsten voor restant van de levensduur van het complex. Omdat echter maar 34 van de totaal 148 woningen zelfstandig worden verhuurd (zo'n eenvijfde) is het totale verlies aan huurinkomsten voor deze zorglocatie beperkt.
Drie Gasthuizen	1952	46.000	1		Er zit momenteel nog 19.000 boekwaarde per appartement op. Er is op deze locatie een renovatie gepland (betreft een extra investering van 3,5 miljoen /130 appartementen = € 27.000 per appartement). Op de locatie ontstaat nu een gedifferentieerd aanbod, voor ieder wat wils. Mede door een mix aan voorzieningen (intra- en extramuraal) is er een sluitende businesscase (voor de komende 20 jaar).
Coornhert Centrum	1969 (en 1989)	1.500*		1	Minus 10% huurinkomsten voor één jaar (omdat dan het contract eindigt met verhuurder) en eenmalig 300.000 huurderinvesteringen (betreft 1.500 per appartement).

Rustenborch	2010	150.000		1	Het is duur gebouwd in de nadagen van het oude regime. Bij handhaven huidige huurprijs van 525,- tot einde exploitatieduur moet t.a.v. Rustenborch worden afgewaardeerd met minus 16%. Bij ophogen huur tot 650,- is er nog nauwelijks sprake van afwaardering. NB: er wordt uitgegaan van een exploitatieduur van 30 jaar.
Waelestein	1961	onbekend			Onbekend, Vestia rekent met marktwaarde.
Pannehoeve	1968 (en 1986)	onbekend			Onbekend

Bij vier van de elf cases is op dit moment bekend dat de kosten voor het vastgoed onvoldoende worden gedekt uit de huurinkomsten bij zelfstandige verhuur. Ook in het geval dat een zorgorganisatie huurt van een woningcorporatie, kan het zijn dat er sprake is van een boekwaarde omdat de zorgorganisatie zelf investeringen in het gebouw heeft gepleegd. De huurinkomsten uit zelfstandige verhuur moeten dan zowel de aan de corporatie te betalen huur als de afschrijving van de investering dekken.

De ultieme consequentie van het niet sluitend krijgen van de businesscase (indien op de lange termijn de exploitatieopbrengsten de kosten voor het vastgoed niet kunnen opbrengen), is afboeken en/of het verlies nemen. Op basis van een beperkte onderzoeksgroep van 11 cases zijn echter nog geen algemene conclusies te geven (zeker gezien de variaties in achtergronden).

Bij vier van de vijf cases waar een corporatie het eigendom in bezit heeft is sprake dat het huurcontract reeds is afgelopen of komend jaar afloopt. Het is onbekend welke gevolgen veranderd beleid heeft voor zorgorganisaties die nog een langdurig huurcontract hebben met een woningcorporatie. Het kan zijn dat dit een ander beeld laat zien. Hetzelfde geldt voor woningcorporatie die aan het einde van een huurcontract te maken krijgen met beëindiging van huurcontracten, terwijl er nog sprake kan zijn van een resterend exploitatieperiode.

20

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) doet momenteel onderzoek naar de effecten van het in bezit hebben van zorgvastgoed bij woningcorporaties. Deze resultaten komen binnenkort beschikbaar.

Door slim functies te combineren kan kleine locatie functie houden (Vivantes)

Vivantes verwacht dat in de toekomst 100% scheiden van wonen en zorg mogelijk is op de locatie Olympiastaete met 44 (voorheen) intramurale plaatsen. Dat is mogelijk vanwege de combinatie van functies. Het wijksteunpunt is een belangrijke basis waar mensen graag naar toekomen. Doordat Olympiastaete ook de thuisbasis is voor de thuiszorg, loopt zorgpersoneel in en uit. Mede hierdoor is het een levendige locatie die vanwege regelmatige aanwezigheid van zorgpersoneel een veilig gevoel geeft. Ook maakt Vivantes actief gebruik van zorgtechniek wat het gevoel van veiligheid en gemak verder vergroot. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van een aanraakscherm kunnen bewoners in hun (zorg)woning onder andere brood en gebak en andere diensten bestellen, die een vrijwilliger vervolgens komt brengen.

3. Doelgroep en dienstenpakketten

3.1 Kenmerken van de beoogde doelgroep(en)

Er is grote gelijkenis tussen de cases wat betreft beoogde doelgroep(en). Het gaat vooral om 80-plussers. Bij twee cases zijn een lagere leeftijd (65 plus) of een meer algemene omschrijving van de doelgroep gegeven, zoals 'senioren met een latente zorgvraag'. Het gaat in de praktijk overwegend om vrouwen, hoewel mannen wel degelijk onder de doelgroep kunnen vallen, evenals echtparen. Onderzoek naar de doelgroep bij Odendaal laat zien dat op dat moment 20% echtpaar is. De onderzoeksgroep is nog wat beperkt, het toont echter wel aan dat ook echtparen behoefte kunnen hebben aan All-inclusive of varianten erop. Tevens valt op dat bij alle cases wordt aangegeven dat het overwegend gaat over ouderen met alleen een AOW, al dan niet met een klein aanvullend pensioen.

Het grootste verschil in benoemde doelgroepen gaat over de zorgbehoefte. De helft geeft aan dat het vooral gaat om ouderen die voorheen in aanmerking kwamen voor een Zorgzwaartepakket (ZZP) 1 t/m 3. De andere helft geeft aan dat het gaat om de ZZP 1 t/m 4. Het gaat in ieder geval om zorgbehoeften waar de zorgverlening voorop staat en niet de focus ligt op de functie behandeling.

Er zijn volgens de koplopers meerdere redenen dat ouderen naar het verzorgingshuis willen verhuizen. De vijf redenen die veruit het vaakst als argument zijn genoemd zijn, oplopend van meest genoemd (9x) tot onderaan minst genoemd, maar nog steeds meerdere keren genoemd (minsten 3x):

- 1 Veiligheid, behoefte aan een beschermde omgeving
- 2 Gezelligheid en sociale contacten
- 3 De faciliteiten en comfort
- 4 De veranderde zorgbehoefte of toenemende behoefte aan dagstructuur
- 5 Ouderen wensen op deze manier zoveel mogelijk zelfredzaam te kunnen blijven. Ouderen wensen op deze manier zelf de regie te kunnen houden op het eigen leven.

21

De beschrijving van de doelgroep komt in grote mate overeen met de bevindingen uit het rapport 'De marktpotentie van het All-inclusive pension'⁴. Wat dit rapport verder aangeeft is dat All-inclusive vooral mensen trekt met een groene en groen-gele leefstijl. Deze groene leefstijl kenmerkt zich vooral doordat zij gedreven worden door een behoefte aan bescherming en veiligheid en deze doelgroep is goed op de hoogte van de verschillende voorzieningen. Mensen met een gele leefstijl leunen sterk op hun netwerk. Deze groep blijft bij voorkeur in hun oude buurt of in hun eigen dorp wonen. Zo lang het gaat, blijven zij het liefst in hun eigen woning, maar deze doelgroep heeft er geen probleem mee om uiteindelijk naar een seniorenwoning te gaan. Zolang ze maar onderdeel kunnen blijven uitmaken van hun sociale netwerk

3.2 Dienstenpakketten

Het experiment 'All-inclusive pension' verkent de mogelijkheden om verzorgingshuiscapaciteit om te kunnen zetten naar een aanbod van verzorgd wonen op de particuliere markt. Uit onderzoek onder de

⁴ Gert Jan Hagen van SmartAgent in opdracht van Platform31, 2014

koplopers komt naar voren dat het feitelijk niet gaat om één concept. In de praktijk doen zich variaties voor.

3.2.1 All-inclusive, 100% facultatief of dienstenpakketten

Alleen al uit onderstaand schema wordt duidelijk dat er sprake is van verschillende uitingsvormen:

De eerste vijf case: All-inclusive

De eerste vijf cases kiezen voor de variant van All-inclusive. Bij drie van deze cases wordt er vanuit gegaan dat op termijn geen intramurale capaciteit meer op de locatie aanwezig zal zijn en dat er 100% sprake zal zijn van zelfstandige verhueringen. Bij één à twee anderen is de verwachting dat wel een deel van de intramurale capaciteit behouden blijft.

De overige zes cases: Pakketkeuzes en/of volledig vrije keuzes om diensten af te nemen

Bij twee van deze cases wordt op termijn ingezet op 100% extramurale zorgverlening en volledige afbouw van intramurale capaciteit. Bij drie van de cases is er de expliciete voorkeur om een deel intramurale capaciteit te behouden.

22



Godelinde

Ook de keuze voor 100% extramuraal of deels behoud van de intramurale capaciteit kan gevolgen hebben voor het woonconcept en hoe organisaties de dienstverlening willen en kunnen gaan inrichten.

Hierna is per case weergegeven voor welk woonconcept men op de betreffende locatie kiest. Daarna volgt een korte toelichting van de twee basisconcepten: All-inclusive óf facultatief (al dan niet vormgegeven middels pakketten).

Per praktijkcasus overzicht van woonzorgconcept en mate van extramuralisering				
Zorglocatie+ Naam koploper	Woonzorgconcept		Mate van extramuralisering op de locatie	
	All-inclusive	Facultatief	100% scheiden WZ	Behoud deel intramuraal
All inclusvie Verplicht pakket				
St. Clara, Rivas Zorggroep	++	--	+/- nog in onderzoek	+/- nog in onderzoek
Olympiastaete, Vivantes	++	--	++	--
Godelinde Vivium Zorggroep	++	--	++	--
Kloosterheerd, WoonZorg Nederland	++ light-variant	-	++	--
Menterne, Zonnehuisgroep Noord	++ light-variant	--	--	++
Pakketkeuze en/of volledig vrije keuze				
Odendael, Brabant Zorg/Wonen	+ Pakketkeuzes	+* Kan ook alleen facultatief	--	++
Drie Gasthuizen DriegasthuizenGroep	+ All-inclusive Pakket	+ Kan ook alleen facultatief	--	++
Coornhert Centrum Florence	+ Pakketkeuzes	+* Kan ook alleen facultatief	+ Oorspronkelijk plan	+ Mensen hoeven niet te verhuizen
Rustenborch, Marente	--	++	++	--
Waelestein Vestia	-	++	++	--
Pannehoeve Zorgboog	+ All-inclusive Pakket	+ Kan ook alleen facultatief	--	++

*Zowel bij Odendael als bij Coornhert Centrum is sprake van een basispakket dat een beperkt aantal diensten verplicht stelt (bij deze beide situaties zijn maaltijden wel facultatief af te nemen).

++/- indien er twee plussen of minnen staan betekent het dat er expliciet voor één variant is gekozen en niet beide varianten worden aangeboden.

All-inclusive (integraal pakket waar wonen en zorg aan elkaar zijn gekoppeld)

De helft van de koplopers, namelijk Rivas Zorggroep, Vivantes, Vivium Zorggroep, Woonzorg Nederland en de Zonnehuisgroep Noord, kiezen voor een casus waar een redelijk compleet pakket van diensten verplicht wordt afgenomen, gekoppeld aan het wonen. Hier gaat het feitelijk om het van oorsprong bedachte All-inclusive concept waar wonen en zorg integraal onderdeel uitmaken van het totaalconcept.

Keuze voor facultatieve afname van de diensten (al dan niet vormgegeven in pakketten)

De andere helft van de koplopers, namelijk BrabantZorg/Wonen, DriegasthuizenGroep, Florence, Marente, Vestia en Zorgboog geven de huurder meer keuzevrijheid. Bij een deel wordt ook één of meerdere pakketten aangeboden, maar is het ook mogelijk alleen facultatief diensten af te nemen. Wonen en dienstverlening maken niet als vanzelfsprekend een integraal onderdeel uit van het woonpakket, hoewel een aantal zorgorganisaties wel degelijk aantrekkelijke pakketten aanbiedt.

3.2.2 Overzicht van zaken die veelal verplicht worden gesteld

Aantal situaties waarin diensten verplicht worden gesteld van de totaal 11 praktijkcases		
Diensten	Verplichte afname	Toelichting
Alarmering (systeem van noodoproep)	11	Bij alle cases is het verplicht om het systeem van de noodoproep af te nemen. Vaak is het een integraal onderdeel van het gebouw. Bij een deel van de cases zitten deze in de servicekosten verwerkt. Bij een ander deel komt de alarmering terug in het basisdienstenpakket zorg/welzijn. Bij Pannehoeve is de alarmopvolging regionaal uitbesteed. Bij Menterne is er eveneens een contract met een leverancier afgesloten die de kastjes en evt. hals/polsband levert.
Alarmopvolging c.q. aanwezigheid van 24-uurs beschikbaarheid	3	De alarmopvolging is slechts bij een aantal cases verplicht. De wijze waarop dit invulling wordt gegeven verschilt per case. De 24-uurs aanwezigheid wordt momenteel nog deels vanuit de AWBZ gefinancierd. Dit deel reduceert bij de groei van het aantal appartementen 'zelfstandige verhuringen'. De thuiszorg kan deze functie soms ook opvangen, maar dat hangt af van de concentratie van het werkgebied van de thuiszorg. Als er in een gebied niet veel mensen zorg behoeven, dan zullen aanrijtijden ook langer zijn.
Warme maaltijd per dag (cijfer verwijst naar aantal dagen per week)	4,5	Bij 4 cases is de warme maaltijd altijd een verplicht onderdeel van het All-inclusive pakket. Godelinde heeft er voor gekozen om binnen de All-inclusive 4 maaltijden per week verplicht te stellen, bij de andere gaat het om alle dagen van de week. Bij Odendael is het niet verplicht omdat Odendael werkt met pakketten (daarom wordt Odendael als half punt meegenomen in de telling). De praktijk daar laat zien dat eigenlijk iedereen wel de maaltijden afneemt. Bij andere cases is de afname meer wisselend en/of moet nog meer ervaring opgedaan worden om iets zinvol over de afname te melden.
Twee broodmaaltijden per dag	2,5	In St. Clara en bij Olympiastaete is er voor gekozen de broodmaaltijden ook integraal onderdeel te laten zijn van het All-inclusive pakket. Bij Pannehoeve maakt het eveneens onderdeel uit van het All-inclusive pakket, maar huurder kan ook facultatief keuzes maken. Er is nog te beperkte ervaring om iets over de afname van het pakket te zeggen. Bij alle overige cases (ook de All-inclusive concepten) wordt het facultatief aangeboden of kunnen huurders voor de broodmaaltijd gebruik maken van het winkeltje.
Schoonmaak appartement	3,5	De schoonmaak van het appartement van de huurder is meestal een vrije keuze. Bij 3 All-inclusivepakketten worden deze wel verplicht gesteld. Het gaat dan vaak om een half uur verplichte schoonmaak per week. Hoewel bij Odendael niet verplicht, kiezen nagenoeg alle huurders eveneens voor een pakket waar schoonmaak bij in zit.
Schoonmaak algemene ruimten	11	Schoonmaak van de algemene ruimten is bij iedereen verplicht en worden standaard meegenomen in de verrekening van de servicekosten.
Welzijnsdiensten en activiteiten	3	In elke case wordt het aangeboden, echter maar bij 3 cases wordt het standaard als verplicht onderdeel opgenomen. Odendael biedt het bijvoorbeeld aan als onderdeel van het verplichte basisarrangement (het gaat hierbij dan uitsluitend om de aanwezigheid van de dienst, niet zozeer de afname of het gebruik ervan). Bij Waelestein worden bijvoorbeeld 60% van de kosten verrekend via de servicekosten. Ook bij Vivantes zit het in het pakket, de uitvoer wordt bij deze casus door het wijksteunpunt uitgevoerd.
Huismeester-diensten	11	In elke case maken huismeesterdiensten onderdeel uit van de servicekosten. Dan gaat het bijvoorbeeld om huurdersonderhoud, afval verzorgen, openbare ruimte, tuinonderhoud etc. De wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven verschilt sterk per case. Hierover meer in de paragraaf hierna.
Receptiefunctie: telefooncentrale, ontvangen bezoekers, taken i.h.k.v. veiligheid, gastvrouw	3	Bij één op de vijf All-inclusive concepten en twee bij de overige varianten wordt de aanwezigheid van de receptie als verplicht onderdeel opgenomen in het arrangement. Bij drie van de cases is er geen receptie (meer) aanwezig. Bij vijf cases is er wel een receptie aanwezig, maar wordt daar (nog) niet apart voor betaald. Momenteel wordt deze functie grotendeels nog vergoed vanuit de intramurale capaciteit. Veel van de koplopers geven aan dat receptiefunctie en welzijn belangrijke aandachtspunten zijn bij verdere doorontwikkeling van hun woon concept.

Wasverzorging: platgoed en persoonlijke was	1	Wasservice is bij één verplicht binnen het All-inclusive. In dat geval gaat het om het platgoed. Bij Drie Gasthuizen en Pannehoeve zit het in het ook binnen het All-inclusive, maar zijn mensen ook vrij om alleen facultatief diensten af te nemen. Bij Odendael zit het in de pakketten. Bij het ene pakket zit het platgoed er in, bij het andere pakket al het wasgoed. Omdat ouderen bij Odendael bijna altijd één van de pakketten afnemen, wordt wasgoed van het platgoed hier wel vaak afgenomen.
Kosten inventaris algemene ruimten	2	In ieder geval bij twee cases, bij Florence en BrabantZorg, zijn kosten opgenomen voor stoffering en inventaris van de algemene ruimten. Misschien blijkt dit bij meer cases te zijn. Er is hier niet expliciet naar gevraagd tijdens de eindevaluatie.
Stoffering zelfstandige appartementen	1	Bij één case, St. Clara, is er voor gekozen de appartementen opnieuw te stofferen. Het gaat dan vooral om gordijnen en vloerafwerking. Huurders (en zeker ook familie) vindt het prettig. Voor St. Clara geeft het een frisse uitstraling en draagt het mede bij aan brandveiligheid (onder andere door de speciaal behandelde gordijnen). Gemaakte kosten worden via de servicekosten verrekend.

Op basis van deze inventarisatie blijkt dat de pakketten sterk van elkaar verschillen. Ook als het gaat om het zogenoemde All-inclusive is er geen sprake van een eenduidig pakket. Bij de All-inclusive zit er soms de broodmaaltijd bij, de schoonmaak van het individuele appartement, de receptie en/of de wasservice van het platgoed. Bij andere All-inclusives zit dat er niet standaard in. Verder is er bij All-inclusive een verschil tussen vier tot zeven verplichte maaltijdafnames per week. Als het gaat om de functie van welzijn is deze bij de All-inclusive niet verplicht. Bij twee overige cases worden deze wel meegenomen als basisverplichting. Alarmering, schoonmaak van algemene ruimten en de huismeesterfunctie worden nagenoeg altijd verplicht om af te nemen, of het nu gaat om het All-inclusive-pakket of de overige woonvarianten. Veelal maken deze deel uit van de woongebonden servicekosten, hoewel het alarmsysteem ook in het zorg-/dienstenpakket kan zitten.

25

Tot slot wordt er soms verschillend gedacht over de mate waarin binnen één organisatie uniformiteit moet worden nagestreefd (met grotendeels hetzelfde type aanbod) of dat, als wordt gekozen voor pakketten, de individuele zorglocaties veel vrijheid hebben om één of meerdere pakketten samen te stellen. In deze laatste variant kunnen locaties behoorlijk van elkaar verschillen qua aanbod.

Kostprijsmodel ontwikkeld (BrabantZorg/BrabantWonen)

BrabantZorg heeft inzicht in de kostprijs (incl. overhead), afname en omzet per dienst en volgt dit in kwartaalrapportages. BrabantWonen heeft samen met BrabantZorg een verhuurteam opgezet bestaande uit een verhuurmedewerker en een casemanager met als doel het verkoop- en administratieve proces te optimaliseren.

3.2.3 Prijzen van diensten en prijsvorming

Voor het ontwikkelen van een verdienmodel voor de All-inclusive is naast inzicht in de exploitatie van het vastgoed ook inzicht nodig in de exploitatie van de aanvullende diensten. Voordat we daar nader op ingaan, volgt eerst een overzicht van de prijzen die klanten gemiddeld moeten betalen voor de diensten.

Gemiddelde prijs van de diensten met in de toelichting zicht op bandbreedtes van gehanteerde prijzen			
Type dienst	N	Gem. prijs	Toelichting
Alarm/nood-oproepsysteem	7	€ 16,65	Laagste maandprijs is € 11,13 en de hoogte € 19,-. Er is geen duidelijke verklaring voor het verschil te geven.
Alarmopvolging			Zit vaak binnen de zorgindicatie. Bij Odendaal wordt dit meegenomen in het basispakket. Indien een huurder geen zorgindicatie heeft betaalt deze € 13,50 voor de opvolging.
Maaltijden	10	€ 243,90	De goedkoopste is een vanafprijs € 5,25 per dag (afhankelijk van halen op brengen). De hoogste prijs is € 386,- (is 12,65 per dag). Deze prijs is gebaseerd op de kostprijs van eigen keuken met kleine opslag.
Broodmaaltijd		n.v.t.	De klant koopt deze meestal zelf in.
Schoonmaak appartement per week	9	€ 93,62	De laagste prijs betreft € 45,- per maand (25 min. schoonmaak per week) en de twee hoogste prijzen liggen op € 117,- (30 min. schoonmaak per week) en € 121,- (80 minuten schoonmaak per week). De daadwerkelijke prijs die de klant betaalt is mede afhankelijk of er sprake is van een Wmo-indicatie.
Schoonmaak algemene ruimten	7	€ 25,91	De laagste prijs betreft € 5,- per maand (kostprijs op deze locatie is niet bekend). De hoogste prijs betreft € 49,40 voor de schoonmaak van een ruime hoeveelheid m2 algemene ruimten en is gebaseerd op de daadwerkelijke kostprijs op die locatie (inclusief een kleine opslag).
Welzijnsdiensten en activiteiten	6	€ 18,79	Wat betreft welzijn is dat steeds op geheel verschillende manieren gefinancierd. Een deel leunt nog op de intramurale capaciteit, een enkeling vraagt alleen een bedrag per keer (bv. € 5,- a € 7,50), weer anderen hebben alleen één maandbedrag en weer anderen hanteren één basisbedrag per maand met een opslag als mensen daadwerkelijk aan activiteiten gaan meedoen. Ter indicatie qua kosten: Full-time medewerker met salarisschaal ontvangt € 32.227,- per jaar. Als dit wordt gedeeld door bijvoorbeeld 70 appartementen komt dat uit op rond de € 38,- per maand (dit is nog exclusief de werkgeverslasten).
Huismeesterdiensten	7	€ 18,69	De laagste prijs is een vergoeding van € 3,20. Dat is in de situatie dat de huismeester van de corporatie verantwoordelijk is voor de huismeesterdiensten t.b.v. de zorglocatie en verder ook werkzaam is het in de rest van het gebied. Eén zorglocatie verwijst steeds vaker door naar de plaatselijke welzijnsstichting die voor een abonnement van een paar euro deze diensten verricht. De hoogste prijs is 41. Bij dit bedrag zitten de huismeesterdiensten, maar ook afvalverwerking en het onderhoud van openbare ruimte plus een kleine opslag.
Receptiefunctie	3	€ 64,44	De laagste kosten die voor de receptie in rekening worden gebracht zijn € 12,79. Van deze locatie is geen kostprijs bekend. De hoogste prijs bedraagt ruim € 84,-. Dit betreft de kostprijs en kleine opslag voor een combinatie van drietal functionarissen (gecombineerd in 1.5 functie: receptie, gastvrouw en vrijwilligerscoördinator) werkzaam op een van de grotere locaties.
Wasservice		n.v.t.	Het is niet mogelijk de gemiddelde prijs te berekenen. Er wordt namelijk zeer verschillend met de prijs omgegaan: 1. berekenen van alleen bemiddelingskosten 2. prijs per type kledingstuk dat wordt gewassen 3. per kilo of 4. een vast bedrag per maand.
Onbeperkt koffie en thee	3	€ 52,00	Drie zorgorganisaties vragen een aparte prijs voor koffie en thee. De laagste prijs is € 45,- voor onbeperkt koffie en thee. De hoogste prijs is € 60,- voor maximaal 4 koppen koffie/thee in het restaurant (serveren op het appartement niet inbegrepen).
Totaliteit van gemiddelden		€ 534,00	Dit bedrag is exclusief de broodmaaltijden en wasservice. Kosten van inventaris en/of infrastructuur van bijvoorbeeld een restaurant blijken slechts bij een aantal in rekening te worden gebracht.

26

Uit deze analyse blijkt dat er een groot verschil zit in te hanteren prijzen en dat diensten divers zijn georganiseerd. In het kader van dit experimentenprogramma is hier eerder onderzoek naar gedaan. Resultaten daarvan zijn terug te vinden in de notitie 'Exploitatie van de diensten in de All-inclusive'⁵.

⁵ Jacqueline van Ginneken, Ellen Olde Bijvank, George Müller van Trinitas Advies in opdracht van Platform31 en Actiz Aedes Kenniscentrum Wonen-Zorg, 2014

Naast de vraagprijs, is geprobeerd inzicht te krijgen in de kostprijs van de diverse diensten. Bij een derde van de casussen is het mogelijk geweest goed inzicht te krijgen van alle kosten. Bij een derde heeft de organisatie op onderdelen inzicht in kosten, maar niet op allemaal. En nog een derde geeft aan hier op dit moment nog slechts beperkt inzicht in te hebben.

De verklaring dat menig organisatie nog onvoldoende inzicht heeft in de kostprijs per product of dienst komt vanuit de historie. Voorheen maakten organisaties hun begroting op locatie-/ of organisatieniveau. Kosten en opbrengsten op totaalniveau moesten in evenwicht zijn. Er werd vaak niet per product een balans opgemaakt. Zolang er echter geen gedegen inzicht is in de kosten per product/dienst, weet een zorgorganisatie niet of zij op een product rendement maakt, quitte draait of er verlies op lijdt.

Bij de helft van de cases wordt al wel zoveel mogelijk rekening gehouden met een opslag op een prijs voor overheadskosten. Bij de anderen gebeurt dat niet of nog niet. Bij de organisaties die overheadkosten zoveel mogelijk doorberekenen, verschillen de opslagen van elkaar. Indien met een opslag wordt gewerkt, dan zit deze tussen de 2% en 15%. Bij een aantal zit in dit percentage ook een kleine opslag voor rendement c.q. dekking van risico's, bijvoorbeeld 2,5%.

Tot wordt bij de cases aangegeven dat kosten van huisvesting nodig voor het leveren van diensten niet aan de klant worden doorberekend. Een enkeling geeft aan dat deze kosten worden meegenomen binnen de puntentelling van het woningwaarderingstelsel.

4. Organisatie en PR/marketing

4.1 Verhuurproces

4.1.1 Deelaspecten binnen het verhuurproces

Bij de verhuur van vastgoed komt veel kijken. Hier volgt een korte samenvatting.

Verhuurproces	
Hoofdaspecten verhuurproces	Voorbeelden van deelaspecten
Huurbeleid	Vaststellen kwaliteit/huurprijsbeleid, doelgroepen, toewijzingsbeleid etc.
Huuradministratie voeren	Huurincasso, indexering huurprijs, servicekosten afrekenen, archiveren huurovereenkomsten, afhandelen bezwaarschriften etc.
Administratie	Opstellen jaarrekening van het vastgoed, eindverantwoordelijk voor goede verslaglegging en administratie
Dagelijks onderhoud	Reparatieverzoeken, klachten, sleutelplan bijhouden, jaarlijkse afstemming met huurders etc.
Planmatig onderhoud	Opstellen en uitvoeren meerjarenonderhoudsbegroting, contractonderhoud, communicatie richting huurders
Mutatieproces richting huurders	Huurprijs vaststellen, aanbiedingsbrief sturen, huurovereenkomst opstellen, 1 ^e verhuurnota opmaken etc.
Mutatiewerkzaamheden technisch	Mutatieonderhoud na eindopname, plattegronden bijwerken, bezichtiging nieuwe kandidaat, naamplaatjes bestellen etc.

Bij een professioneel verhuurproces weet iedereen wat zijn/haar rol is en zijn de systemen er zo op ingericht dat processen (waar mogelijk) zoveel mogelijk zijn geautomatiseerd en gegevens goed zijn vastgelegd.

29

Een deel van de koplopers was vanuit de historie al bekend met het verhuren van woningen, bijvoorbeeld in het geval zij zelf aanleunwoningen verhuren. Voor andere zorgorganisaties betreft verhuur een geheel nieuwe taak waar de laatste twee jaar hard aan is gewerkt om de eerste verhuringen mogelijk te maken. Dat hier veel bij komt kijken, blijkt ook uit de vele cursussen die er de afgelopen periode zijn geweest en waar zorgorganisaties met veel praktische vragen kwamen hoe zij met bepaalde zaken om konden gaan: vastgoedtechnisch, financieel, fiscaal, juridisch (huurrecht) etc. Er is koplopers de vraag gesteld of er knelpunten in lokale regelgeving waren vanwege bestemmingsplanwijziging, gebruiksvergunning, woonruimteverdeling, woningcontingentering, parkeernormen of anderszins. Opvallend is dat tien van de elf koplopers aangeven geen knelpunten te ervaren. Wel werd opgemerkt dat het veel werk kost om het geregeld te krijgen en gaat men soms heel pragmatisch met zaken om.

Professionaliseren verhuurbeleid (Rivas Zorggroep)

Rivas Zorggroep heeft als zorgorganisatie al langer ervaring met het rechtstreeks verhuren van appartementen. Als gevolg van de extramuralisering heeft zij het gehele verhuurproces verder professioneel uitgewerkt en heeft zij inmiddels meer dan 50 voormalige intramurale eenheden verhuurd met een All-inclusive pakket. Het gaat hierbij om het verhuren van kleine onzelfstandige ruimtes in woonzorgcentra aan de doelgroep die voorheen met een andere financiering hier ook kwam wonen. De uitrol van het Scheiden van Wonen&Zorg gebeurt door een brede projectgroep. In de projectgroep hebben zitting: teamleider locatie, financiën, communicatie, hotelservice, verhuurcoördinator, zorg, technische dienst.

4.1.2 Taakverdeling binnen het verhuurproces, vier hoofdvarianten

Bij deze eindevaluatie blijkt dat de taken rond verhuur zich over het algemeen op een logische manier laten organiseren. Opvallend is echter dat vooral het klantmatieproces richting de huurders op geheel verschillende manier wordt vormgegeven.

Op hoofdlijnen zijn er vier verschillende varianten te onderscheiden. De varianten onderscheiden zich vooral wat betreft wie leidend is richting het contact met de huurder:

- 1 Interne vastgoed-/verhuurafdeling van de zorgorganisatie
- 2 Centraal contactcentrum
- 3 De zorglocatie
- 4 De corporatie



30



Kloosterheerd

Variant 1: Interne vastgoed-/verhuurafdeling

Bij dit betreffende mutatieproces is de verhuurafdeling diegene die het eerste contact heeft met de (potentiële) huurder. Het kan zijn dat er op centraal niveau één of enkele verhuurcoördinatoren zijn aangesteld en/of dat iemand van afdeling verhuur onderdeel is van de frontoffice.

Variant 2: Centraal contactcentrum

Het contact richting de huurder vindt in eerste instantie plaats door een functionaris op centraal niveau. Deze beoordeelt een zorg- en woonvraag van een potentiële klant. Deze functionaris kent alle wet- en regelgeving rond verhuur, huurtoeslag en zorgfinanciering, is gespecialiseerd om de vraag achter de vraag te achterhalen en in staat is samen met de klant tot een passend en aantrekkelijk dienstenpakket te komen (al dan niet in afstemming met iemand van de zorglocatie).

Variant 3: Zorglocatie

Bij deze variant houdt de zorglocatie zelf de klantgesprekken en verzorgt zowel het dienstenpakket als het huurcontract. Het kan zijn dat meerdere mensen op de locatie deze rol op zich kunnen nemen (denk aan afdelingshoofden of teamleiders). Het kan ook zijn dat er per locatie één locatiecoördinator hiervoor verantwoordelijk is. In dat laatste geval is het ook expliciet mogelijk deze functionaris verantwoordelijk te maken voor het aantrekken van nieuwe bewoners richting de zorglocatie. Het gaat dan vooral om netwerkontwikkeling, vergroten van de zichtbaarheid en PR/marketing op lokaal niveau.

Variant 4: Corporatie

In deze variant is de corporatie diegene die het eerste contact heeft met de huurder en zelf ook de huurafspraken regelt. In de praktijk heeft de huurder voor het huurcontract contact met de corporatie. Voor wat betreft de zorg- en het dienstenpakket heeft de huurder contact met de zorgorganisatie. Deze zaken kunnen gezamenlijk in één gesprek met de huurder worden geregeld of dat de huurder achtereenvolgens contact heeft met de corporatie en daarna met de zorgorganisatie.

31

Vier varianten wie bij de verhuur leidend is in contact richting de klant	
Variant wie leidend is richting 1^e contact naar huurder	Verdeling volgens de 11 cases
1. Interne vastgoed-/verhuurafdeling	3
2. Centraal contactcentrum	3
3. Zorglocatie	2,5
4. Corporatie	1,5
Moet nog een keuze gemaakt worden voor een variant	1

Voor welke variant ook is gekozen, de meeste koplopers geven het belang aan dat er sprake is van een integrale klantbenadering. Voor de volledigheid volgt hierna per case een korte beschrijving van de werkwijze.

Korte beschrijving van het verhuurproces van de elf praktijkcases		
Locatie	Organisatie	Toelichting van de werkwijze rond verhuur en eerste contacten met de klant
St. Clara	Interne vastgoed-/verhuurafdeling	Er is een verhuurcoördinator (in dienst bij afdeling vastgoed), die het hele verhuurproces coördineert of zelf uitvoert: 1. Verhuurcoördinator geeft eerste informatie en formulieren, doet soms zelf ook de bezichtiging. 2. Bij opname doet verhuurcoördinator alle verhuurzaken en direct erbij of direct erna heeft de locatiemanager het gesprek over de zorg en de diensten. Verder is er een brede projectgroep die samen het plan Scheiden Wonen Zorg uitrolt. In de projectgroep hebben zitting: teamleider locatie, financiën, communicatie, hotelservice, verhuurcoördinator, zorg, Technische Dienst.
Olympiastaete	Nog te bepalen	Vivantes staat nog voor de keuze of zij zelf de verhuur op zich wil gaan nemen of dat zij het gehele verhuurproces zelf wil gaan vormgeven.
Godelinde	Centraal klant-contactcentrum	Vivium Zorggroep was de afgelopen jaren regionaal georganiseerd, maar is sinds kort verdeeld volgens klantgroepen. De klantgroep plaatst de huurders/cliënten en is ook verantwoordelijk voor de leegstand. 5% van de huursom gaat naar de klantgroep ter dekking van de leegstand en 95% gaat naar de afdeling vastgoed voor de verhuur, het beheer en onderhoud e.d. Klantenadvies (functie op centraal niveau) beoordeelt een zorg- en woonvraag van een potentiële cliënt, adviseert de cliënt en plaatst. Deze klantadviseur kent alle wet-/regelgeving en is goed in de vraag achter de vraag te achterhalen en de klant te verleiden een dienstenpakket te kiezen. De vastgoedafdeling verzorgt administratieve gedeelte. De administratie rondom de pakketten vindt op de locatie plaats.
Kloosterheerd	Corporatie samen met zorglocatie	Woonzorg Nederland doet verhuur en beheer van de woningen. Zorggroep Meander biedt de zorg en organiseert de voorzieningen als restaurant, schoonmaak, was, activiteiten. Er is veel afstemming geweest rond het klantproces. De meeste klanten komen nu binnen via de wijkverpleegkundige en ook via de bewonersconsulent van Woonzorg Nederland. Nu kunnen klanten via beide kanalen contact leggen. Het belangstellingsgesprek met (potentiële) klant vindt samen met wijkverpleegkundige en bewonersconsulent plaats, of is direct na elkaar gepland. Na verloop van tijd wordt geëvalueerd wat het meest praktisch is in de werkwijze.
Menterne	Centraal klant-contactcentrum	Bij Zonnehuisgroep Noord is het Hoofd Zorg en Welzijn verantwoordelijk voor de zorg. Bureau Entree en de woonconsulent, beiden van de Zonnehuisgroep Noord, zijn er om de te verhuren ruimtes te koppelen aan de woningzoekenden. Bureau Huur en Verhuur is er voor alle administratieve taken betreffende het verhuren van ruimtes.
Odendaal	Centraal klant-contact-centrum	Er is samen een verhuurteam opgesteld. Casemanager zorg is in de lead (de contactpersoon bij Klantenservice, die vanaf aanvraag tot het moment iemand gaat wonen in één van de locaties van BrabantZorg). De Casemanager zorg wordt ondersteund door medewerker woondiensten van verhuurder.
Drie Gasthuizen	Interne vastgoed-/verhuurafdeling	Mutatieproces richting huurder via verhuurzaken van de frontoffice. Uitvoeren van andere uitvoeringstaken via vastgoed/verhuur of staf.
Coornhert Centrum	Zorglocatie	1) Locatie houdt de klantgesprekken, verstrekt de bewoner twee contracten a) zorgcontract namens Florence, b) huurcontract namens WZN. Locatie levert ook de huismeester (betaald door klant via huurcontract), en 2) Centrale org. Zorg levert slechts de facilitaire ondersteuning voor het zorg- en welzijnscontract, en 3) WZN levert het huurcontract en beheer- en onderhoud.
Rusteborch	Interne vastgoed-/verhuurafdeling	Marente is eigenaar, beheerder en verhuurder. Tevens is een aanpalend gebouw deels in eigendom samen met een corporatie.
Waelestein	Corporatie	Corporatie neemt al deze taken op zich.
Pannehoeve	Zorglocatie	Sinds 1 oktober is er per locatie een locatiecoördinator aangesteld. Deze is verantwoordelijk voor de hele gang van zaken en belast met verleiden van klanten om op de locatie te gaan wonen en diensten af te nemen. Het principe van één gezicht werkt stimulerend. Hij/zij kan expertise van specialisten inschakelen: verhuurafdeling, eten/drinken/ontspanning (op afroep personeel beschikbaar), Zorgboog schoon, Algemene zaken (= geen catering en geen schoonmaak).

4.1.3 Aandachtspunten verhuurproces

In het algemeen zijn geen onoverkomelijke knelpunten gesignaleerd. Hieronder volgen de vier belangrijkste aandachtspunten die zijn benoemd:

1. Vooraf goede afstemming over rolverdeling

Bij het verhuren van vastgoed zijn tal van functionarissen betrokken. Zeker binnen grotere organisaties vraagt dit goede afstemming. Wie is eerste contactpersoon richting de huurder, hoe worden zaken in de back-office goed op elkaar afgestemd, hoe wordt omgegaan met klachtmeldingen etc.

2. Omgaan met de mix van doelgroepen (intramuraal en extramuraal)

De mix van ZZP cliënten en de huurders binnen dezelfde muren zorgt soms voor onduidelijkheden wat betreft de werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Dit is zowel lastig voor bewoners als voor medewerkers. Het vraagt helderheid in communicatie, zeker bij aanvang van het aangaan van een nieuwe huurrelatie.

Kassasysteem biedt betaalgemak & minder administratieve lasten (De Zorgboog)

De Zorgboog ziet doordat cliënten steeds meer voor diensten gaan betalen een grote administratieve rompslomp op zich afkomen. Dit moet anders. De Zorgboog is momenteel op zoek naar een ander kassasysteem. Naast snellere service, groter betaalgemak en dat fysieke geldstromen zo beperkt blijven, kan het nog veel meer voordelen opleveren. Door automatisering is er besparing op bijvoorbeeld arbeidskosten en zijn er beduidend minder foutkansen bij facturering. Eveneens is het mogelijk een koppeling te maken met bijvoorbeeld het voorraadbeheer/bestelgemak. Het huidige kassasysteem voorziet nu al voor een deel in de gewenste managementrapportage.

33

3. Eventueel afspraken maken tussen corporatie en zorg dat zij delen van taken overnemen

Het komt voor dat de zorgorganisatie en de corporatie met elkaar afspreken dat de zorgorganisatie delen van het verhuurproces op zich neemt. Bijvoorbeeld dat deze zorgdraagt voor het ondertekenen van het contract en de rondleiding verzorgt bij eerste bezichtiging. Het kan ook andersom zijn, dat een woningcorporatie delen van het verhuurproces van een zorgorganisatie verzorgt. Deze situatie heeft zich echter niet bij deze cases voorgedaan. In ieder geval is het belangrijk dat corporatie en zorgorganisatie afspraken maken over een vergoeding voor het uitvoeren voor een deel van de werkzaamheden voor de ander.

4. De focus komt meer te liggen op opbrengstengeneratie i.p.v. vooral kostengestuurd.

De verhuur van appartementen in een voormalig verzorgingshuis vraagt om een cultuuromslag. De verhuur is namelijk meer dan het regelen dat het appartement wordt verhuurd, het liefst tegen een zo reëel mogelijke huurprijs. Menig zorgmedewerker vindt iets al snel duur voor een klant, zonder dat is onderzocht of dat dit ook daadwerkelijk zo is. Dan gaat het zowel om de huurinkomsten, maar het betreft zeker ook de diensten. Het moment van verhuur is bovendien een cruciaal moment als het gaat om het vermarkten van deze diensten en/of dat klanten kunnen worden uitgenodigd voor bepaalde pakketten te kiezen. Een goed begin is het halve werk!

Dit laatste aandachtspunt sorteert al voor op de volgende paragraaf. Het zelf verhuren van appartementen is meer dan het technisch inregelen dat dit ook mogelijk is. De benodigde organisatieverandering die nodig is om het nieuwe product succesvol in de markt te zetten, blijkt de komende tijd nog een belangrijke uitdaging.

4.2 Organisatieverandering

Groot veranderkundig traject

Koplopers beseffen dat men nog voor een grote opgave staat om hun organisatie volledig geschikt te maken om de nieuwe woonzorgconcepten tot een succes te maken. Elk van de koplopers is op zijn eigen manier bezig om aan deze verandering een vervolg te geven. De aanvliegroute is per organisatie verschillend. Bij de beoogde organisatieverandering noemen de koplopers navolgende uit te voeren werkzaamheden:

- 1 Analyse P&O. Het personeel moet flexibeler inzetbaar zijn en een scholingsplan moet voorzien in nieuwe competenties bij medewerkers. Het gaat dan onder meer om een andere manier van zorg verlenen, aandacht te hebben voor marketing en meer aandacht te hebben voor het belang om kosten te verlagen en opbrengsten verhogen.
- 2 Voorstel tot reorganisatie van de facilitaire werkzaamheden. Naast afbouw van het aantal facilitaire medewerkers en andere ondersteunende diensten, gaat het ook om het anders organiseren van diensten.
- 3 Marketing en communicatieplan. Hierover meer in de volgende paragraaf.



Odendael

Bij één van de koplopers, Vivium Zorggroep, ligt er vanuit het bestuur de opdracht om voor al deze drie de thema's in het eerste kwartaal een Plan van Aanpak neer te leggen. Na accordering door bestuur zal deze het reguliere medezeggenschapstraject in gaan, waarna implementatie kan volgen. Koplopers rekenen erop dat het hele verandertraject wel een paar jaar in beslag neemt.

Organisatie georganiseerd rondom de behoefte van de cliënt (Vivium Zorggroep)

Vivium Zorggroep heeft haar organisatie georganiseerd rondom de vraag van de cliënt. Eigen kracht en regie van de cliënt is het uitgangspunt. De klantenadviseurs van de klantgroep Ouderen Algemeen hebben het eerste contact en dragen zorg voor de beantwoording van de vraag. Zij adviseren de cliënt op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn, beheren de wachtlijst en bemiddelen bij de verhuur van de woonruimtes aan de cliënten. Van de huuropbrengsten is 5% bestemd voor de klantgroep (voor bemiddeling en de leegstand), 95% van de huuropbrengsten wordt ingezet voor beheer, onderhoud en andere vastgoed gerelateerde kosten.

Aanpassing van systemen

De administratie moet goed ingeregeld worden voor verschillende producten (Wet langdurige zorg, Wmo, Zorgverzekering, klant, etc.). Dit vraagt meer van het administratieve proces. Een voorbeeld is de facturatie. Deze is altijd achteraf gericht geweest met één maand betaaltermijn. Dat kan oplopen tot 2 maanden. Ook het afrekenen van de servicekosten per locatie vraagt een goede verantwoording omdat verhuurders daarbij aan regels van de huurcommissie gebonden zijn. Een aantal koplopers is momenteel bezig met het kiezen van een goed werkend kassysteem c.q. hotel afrekeningssysteem.

Verdere uitwerking van het nieuwe woonzorgconcept All-inclusive of varianten daarop

Uitgangspunt bij de cases is een aantrekkelijk dienstenpakket te kunnen aanbieden dat betaalbaar is. De eerste ervaringen zijn inmiddels opgedaan. Evaluatie van latere ervaringen volgt, zodat het concept verfijnd kan worden. In het bijzonder zien koplopers de volgende aandachtspunten:

- Een punt van aandacht is hoe de 24-uurs aanwezigheid of minimaal beschikbaarheid van zorg goed kan worden geborgd. Als een zorglocatie volledig is geëxtramuraliseerd wonen huurders zelfstandig. De reden dat huurders echter naar de woonservicelocatie verhuizen, is meestal vanuit het oogpunt van veiligheid en behoefte aan beschut wonen. Welke mate van aanwezigheid of beschikbaarheid is behoefte aan? En wat is realiseerbaar?
- Het welzijn is ook vaak als aandachtspunt genoemd. Hier moet nog een goede invulling aan worden gegeven. Er is hierover momenteel nog weinig uitgekristalliseerd. In menig case wordt voor het welzijn nu nog deels geleund op de intramurale capaciteit.
- Een ander aandachtspunt is hoe de 'coleur locale' zoveel mogelijk tot zijn recht kan komen.
- Een vraagstuk wat verder nog uitwerking behoeft is de vraag hoe men met bestaande systemen, zoals de brandmeldinstallatie om wil gaan. Bij veruit de meeste cases gaat men er vanuit dat deze (voorlopig) blijft gehandhaafd. Wat zijn daarvan de consequenties? En hoe om te gaan indien nieuwe investeringen nodig zijn?

35

Doorberekenen van kosten

Organisaties zullen over het algemeen beter zicht moeten krijgen op de integrale kostprijs van de diverse diensten. Daadwerkelijke kosten per dienst zullen sterk afhangen van de kenmerken van het woonconcept. Grote locaties kunnen de kosten van een dienst over meer huurders uitspreiden. Ook maakt het veel uit of er nog een deel intramurale capaciteit op de locatie aanwezig blijft. Een deel van de basiskosten zijn hierdoor al gedekt, denk bijvoorbeeld aan de aanwezigheid van 24-uurs zorg. Vergroting van het kostenbewustzijn is echter niet alleen een rekenexercitie. Ook medewerkers moeten besef krijgen van de waarde van hun activiteiten, uitgedrukt in geld. Zij zijn immers niet gewend geld voor diensten te vragen.

Samenwerking corporatie en zorgorganisatie (indien van toepassing)

In de situaties dat de woningcorporatie de verhuurder is, is een goede samenwerking tussen woningcorporatie en zorgorganisatie van belang. Uit de cases blijkt dat deze samenwerking de nodige inspanningen vraagt. Het gaat namelijk om verschillende werelden en belangen. Ook de steeds veranderende wetgeving, zowel op het gebied van de zorg als dat van de corporatie, maakt het complex. Tot slot komt het ook voor dat - al dan niet door reorganisatie - er regelmatig personeelwisselingen plaatsvinden, wat de samenwerking eveneens lastiger maakt. Uit de cases blijkt dat samenwerking zeker mogelijk is. Voorwaarde hierbij is dat het inhoudelijke gesprek leidend moet zijn. Het is belangrijk dat betrokkenen pittige discussies niet uit de weg gaan. Ook is het zaak soms pragmatisch met zaken om te gaan.

Samenwerking met zorgorganisatie op locatie (Vestia)

Na het einde van het huurcontract van de zorgorganisatie zijn corporatie en zorg in overleg gegaan. Alle bestaande verzorgingshuisbewoners zijn bij Waelestein overgegaan op Volledig Pakket Thuis. Vestia heeft het voormalig verzorgingshuis geschikt gemaakt als woonlocatie. Er zijn intensieve gesprekken gevoerd over het nieuw te ontwikkelen concept. Zo is Waelestein tevens ingericht als leer-/werkplek voor jongeren van het Zadkine college. Ook is gekeken hoe we pragmatisch zaken kunnen regelen. In de servicekosten zijn bijvoorbeeld een paar diensten opgenomen van de zorgorganisatie zoals de zorgcoördinator en de inventaris, deze worden later met de zorgorganisatie afgerekend.

4.3 PR en marketing

36

Public relations en marketing zijn volgens koplopers belangrijk om verder uit te bouwen. Voor zorgorganisaties was het niet echt noodzakelijk hier veel aandacht aan te besteden, hoewel sommige organisaties hier al wel professioneel mee omgaan.

Er waren tot nu echter genoeg mensen op de wachtlijst. Nu klanten rechtstreeks voor de diensten moeten gaan betalen en de diverse woonzorgconcepten een minder eenduidig woonproduct zijn (er zijn immers verschillende varianten met diverse prijscategorieën), moet het steeds meer vanzelfsprekend onderdeel gaan worden van de gehele bedrijfsvoering. Zorgorganisaties zullen moeten nadenken hoe zij de werving verder kunnen professionaliseren en het best kunnen laten aansluiten op hun lokale situatie.

Uit de evalueatie blijkt dat zorgorganisaties al een variatie aan PR-middelen inzetten. In de cases gaan organisaties er verschillend mee om. In grote lijnen is onderscheid te maken in:

- PR-middelen die al vaak worden ingezet.
- Middelen die al wel regelmatig worden ingezet, maar waarvan de inzet kwalitatief beter kan.
- PR-middelen die nog lang niet bij iedereen worden ingezet.

Huidige inzet van PR middelen		
PR-inzet	PR-middel	Toelichting van de ervaring van koplopers
Meest ingezette PR-middel	Actief informeren over onze diensten bij huisartsen, ziekenhuizen etc.	Nagenoeg elke zorgorganisatie zet dit middel in. Men is ook zeer tevreden met dit middel, blijkbaar is het een effectief middel. Rivas heeft bijvoorbeeld ook goede ervaring met uitleg geven aan teamleiders van poliklinieken.
	Mond-tot-mond reclame	Zeven van de elf cases zien dit als een belangrijk PR-middel en geven een rapportcijfer tussen de 7 en 10. Dit middel werkt niet even sterk in elk gebied.
PR-middel dat effectiever kan dan nu	Folders	Bij de meeste zorgorganisaties beschikt men over folders rond het nieuwe product. Men legt deze bijvoorbeeld bij huisartsen neer. Er wordt nog niet altijd even actief mee geworven. Dit verschilt echter sterk per organisatie.

benut		
	Website	Elke organisatie beschikt over een website. Nog niet altijd is het specifieke woonproduct All-inclusive goed beschreven of makkelijk te vinden. Het gebruik van de website wordt in het algemeen niet gevolgd. Wellicht zou deze actie belangrijke gebruikersinformatie opleveren.
	Actief het netwerk benutten van derden, bijvoorbeeld welzijnsstichting of ouderenbonden, de woningcorporatie, kerken	Dit middel wordt nagenoeg door allen al ingezet, toch geven koplopers aan dat dit effectiever kan. Zonnehuisgroep Noord doet dit al heel goed. Zij is sterk vertegenwoordigd in alle lokale netwerken. Hoofden zorg zijn de laatste periode zeer actief geworden in dorpsnetwerken en bijvoorbeeld het contact leggen met winkeliers en bv kerken. Bij meerdere cases heeft men inmiddels ook al goede ervaring met het houden van open dagen (met soms grote opkomsten). Rivas heeft bijvoorbeeld een goede ervaring met het houden van presentaties voor ouderenbonden.
	Open dag	De open dagen worden nog niet standaard bij elke zorglocatie gehouden. De ervaringen die er tot nu toe mee zijn opgedaan zijn positief.
	Reguliere afstemming met het wijkteam	De wijkteams zijn bij een aantal cases nog niet geïnstalleerd of werken nog niet zoals men in de toekomst beoogt. Bij twee van de cases is men uitmate tevreden over de samenwerking. Dat betreft bij Menterne en bij Kloosterheerd.
Gemiddeld tot nu toe beperkt benut PR-middel	Advertenties in lokale bladen	Er zijn een aantal organisaties die actief adverteren. Het overgrote deel maakt vooral gebruik van <i>free-publicity</i> (bijvoorbeeld interview met huurder bij eerste verhuring of opening door wethouder). En bijvoorbeeld bij open dagen. Er is specifiek aangegeven of meer advertenties meer zouden opleveren, dat zal vermoedelijk sterk per lokale situatie afhangen.
	Periodieke nieuwsbrief naar belanghouders (niet alleen zijnde eigen bewoners en/of personeel)	In bijna de helft van de cases wordt een nieuwsbrief naar belanghouders toegestuurd (niet alleen zijnde eigen bewoners en/of personeel). De tevredenheid hierover wordt gemiddeld gescoord met een 7. De overige helft maakt van dit middel nog geen gebruik.
	Inzet van medewerkers als eigen ambassadeur	Meerdere koplopers geven aan dat de inzet van medewerkers als ambassadeur nog de nodige aandacht vraagt. Dan gaat het om verhuurconsulenten, thuiszorgmedewerkers etc. die het aantrekkelijke van het woonconcept goed over het voetlicht weten te brengen.

37

Een andere invalshoek bij marketing is dat het woonconcept zoveel mogelijk aansluit bij de vraag uit de markt. Daarvoor is het nodig te weten wat de behoefte is van (potentiële) klanten, welke prioriteiten zij daarin stellen en in welke mate zij bereid zijn voor bepaalde zaken te betalen. Bij de meeste organisaties is dit onderdeel van de marketing nog onderontwikkeld. Een aantal heeft wel gesprekken gevoerd met bestaande en potentieel nieuwe klanten. Zo heeft Drie Gasthuizen een lunch met nieuwe bewoners om ervaringen te delen en te horen wat wensen zijn en waar mogelijk verbeterpunten liggen. Voor bijna alle organisaties geldt echter dat het een uitdaging is de behoefte en de ervaringen van klanten op een meer structurele manier vorm te gaan geven.

Creëren aantrekkelijke woongebouwen met full service naar wens (Marente)

Marente hanteert het principe van 'full service'. Zij stelt aanbod beschikbaar, maar wil bewust niks verplicht stellen (met misschien de uitzondering van de alarmering en opvolging). Ouderen op een woonzorglocatie kunnen, net als mensen thuis, gebruik maken van de ledenservice. Marente heeft inmiddels 22.000 betalende leden die middels een aantrekkelijke nieuwsbrief van alle weetjes en diensten op de hoogte worden gehouden. Bewoners van een huurappartement betalen geen lidmaatschapsgeld, maar kunnen gratis van de diensten (dienstencatalogus) gebruik maken. Ledenservice kan door het bundelen van inkoop bepaalde zaken financieel soms gunstiger aanbieden en kwaliteit bewaken.



Menterne

5. Voorlopige conclusies over haalbaarheid van varianten

5.1 Voorlopige conclusie t.a.v. de haalbaarheid van de woonconcepten

5.1.1 Betaalbaarheid van de pakketten

Een belangrijk aspect om te kunnen beoordelen of het woonconcept van All-inclusive haalbaar is, is of de pakketten betaalbaar zijn voor de klant. De klant wordt getypeerd als tachtig plusser met meestal alleen een AOW al dan niet met klein pensioen. In het kader van het experiment 'All-inclusive' is onderzoek gedaan naar de bestedingsruimte van ouderen. Resultaten zijn terug te lezen in *'Het huishoudboekje van de senior'*⁶.

Deze notitie gaat nader in op hoe het inkomsten- en uitgavenpatroon er uitziet van:

- Mensen met alleen AOW en
- Mensen met AOW en 75.000 aan vermogen.

De netto inkomsten van iemand met AOW is € 1.175,- per maand (dit is inclusief € 72,- zorgtoeslag).

Als dat wordt verminderd met alle vaste lasten zoals ziektekostenverzekering, gemeentelijke belastingen et cetera, dan houden beide inkomensgroepen € 1.008,- per maand over om vrij te besteden voor het All-inclusive. Dit is inclusief de huisvesting.

De vrije bestedingsruimte voor diensten hangt samen met wat een huurder moet betalen aan de huur van een appartement en de mate waarin deze in aanmerking komt voor huurtoeslag. Naarmate de huur hoger is, blijft er voor iemand met alleen AOW minder vrije bestedingsruimte over voor het afnemen van de diensten. Hieronder is bij twee verschillende huurprijzen inzichtelijk gemaakt welke vrije bestedingsruimte er daadwerkelijk overblijft om een pakket aan diensten en woonservices af te kunnen nemen. Bij deze berekening is er al rekening mee gehouden dat mensen met een AOW in aanmerking komen voor huurtoeslag.

39

Indien huurprijs Per maand:	Vrije bestedingsruimte	Bedrag opgenomen voor woonservicekosten	Totale vrije bestedingsruimte voor iemand met een AOW (bovenop de huur)
518	636	48	684
700	535	48	583

Naast deze vrije bestedingsruimte blijft er nog 150,- beschikbaar voor zak-/kleedgeld

Bron: Het huishoudboekje van de senior, René Middelkoop (bewerkt)

Om te kunnen bepalen of het woonconcept van All-inclusive of varianten daarop betaalbaar zijn, is het nodig inzicht te hebben in hoe de diverse dienstenpakketten eruit zien en wat deze kosten. In de tabel hierna zijn de All-inclusive pakketten weergegeven of een variant daarop.

⁶ René Middelkoop van BOB Advies in opdracht van Platform31, 2014

Acht All-inclusive pakketten of varianten daarop, de diensten die er in het betreffende pakket zitten en de prijzen van de pakketten								
Naam zorglocatie	St. Clara	Olympia- staete	Godelinde	Klooster- heerd	Menterne	Odendael	Drie Gasthuizen	Pannehoeve
Diensten	All- inclusive	All- inclusive	All- inclusive	All- inclusive	All- inclusive	Facultatief en pakketten	Facultatief of All- inclusive	Facultatief of All- inclusive
Alarmering (systeem van noodoproep)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Alarmopvolging/ 24-uurs beschikbaarheid	Nee	Nee	JA	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Warme maaltijd per dag	7 dagen	7 dagen	4 dagen	7 dagen	7 dagen	7 dagen	4 dagen	7 dagen
Broodmaaltijd per maaltijd	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
Schoonmaak appartement (aantal min. p.w.)	30 min.	80 min.	30 min.	Nee	Nee	40 min.	40 min.	45 min.
Schoonmaak algemene ruimten	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Welzijnsdiensten en activiteiten	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja
Huismeesterdiensten	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Receptiefunctie: gastvrouw/heer, telefonie	N.v.t.	n.v.t.	Ja	n.v.t.	Ja	Ja	Ja	N.v.t.
Wasservice	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja, platgoed	Ja, platgoed	Ja, platgoed
Stoffering van het appartement	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Koffie/thee	Onbekend	Ja	Onbekend	Ja	Onbekend	Ja	Ja	Ja
Hoogste huur	440	359*	624	n.v.t.	465	n.v.t.	459	660
Laag/gemiddelde huur	303	n.t.b.	410,8	389	346,29	663	367	330
Servicekosten die niet in arrangement zitten	175	n.t.b.	230	138	146	222	165,29	200,3
Arrangement	526,5	639	350	243	251,76	304	309,71	498,7
Totaal van het hele pakket, incl. huur	1005	n.t.b.	991	770	744	1189	842	1029

*Bij Olympiastaete betreft dit de maximaal toegestane huur. De te vragen huur wordt binnenkort vastgesteld.

In dit overzicht zijn alleen die zorglocaties meegenomen die verplicht All-inclusive aanbieden (aan het wonen gekoppeld) én zorglocaties waar het mogelijk is een dienstenpakket af te nemen. In het bovenste deel van de tabel is te lezen welke diensten er exact in het betreffende pakket zitten.

In het onderste deel van de tabel is op een rij gezet wat de kosten zijn van de huur, de servicekosten en die van het arrangement. De laagste prijs van het totaalpakket komt uit op € 744,- en de hoogste totaalprijs op € 1189,-. Bij deze bedragen is nog geen rekening gehouden dat mensen met een AOW in aanmerking komen voor huurtoeslag of bijvoorbeeld een bijdrage vanuit de Wmo. De feitelijke kosten zullen in dat geval minder zijn.

Wat opvalt is de grote diversiteit aan pakketten. De prijs van een pakket hangt samen met wat men binnen dat pakket wil (kunnen) aanbieden. Over het algemeen geldt, hoe completer het dienstenpakket, hoe duurder het pakket is. Het komt echter ook voor dat vergelijkbare pakketten behoorlijk in prijs

kunnen verschillen. Samenstelling van het pakket is daarmee één van de draaiknoppen om het pakket betaalbaar te houden.

Uitrol van het zorggemeenschapsmodel (Zonnehuisgroep Noord)
 Zonnehuisgroep Noord betreft actief de mantelzorgers, vrienden en dorpsgenoten zodat verzorgingshuishouding ook in de kleine dorpen en krimpgebieden mogelijk blijft. De zorgorganisatie is met het dorp in gesprek gegaan en er is onderzoek uitgevoerd naar mogelijkheden en wensen t.a.v. vrijwilligerswerk. Alle niet zorgtaken worden op termijn allen door familie en het dorp zelf uitgevoerd, met uitzondering van bijvoorbeeld de afwasdienst en evt. het aantrekken van een deeltijdcoördinator die vrijwilligerswerk op elkaar afstemt.

In onderstaande tabel is te lezen dat de huidige pakketten in het algemeen betaalbaar zijn, hoewel er verschillen zijn per zorglocatie.

Indicatie t.a.v. de betaalbaarheid van de pakketten voor huurders				
Naam zorglocatie	Laagste of gemiddelde huur	Hoge huur	Diensten én servicekosten	Betaalbaarheid van het betreffende pakket. (Altijd haalbaar bij een diensten- en woonservicepakket ≤ € 583,-)
St. Clara	303	440	701,5	Bij een lage huurprijs is de minimale bestedingsruimte minstens € 684,-. Omdat de hoogste huur (€ 440,-) nog beduidend lager ligt dan de rekenhuur (518,-), blijkt dit pakket net haalbaar.
Olympiastaete	359 maximaal		639 excl. Servicekosten	Olympiastaete betreft het meest complete pakket. Naast de in het vorige schema opgesomde diensten, is er tevens een bedrag opgenomen voor zorgtechniek en bestelservice. Aangenomen dat bovenop het dienstenpakket nog € 150,- aan servicekosten wordt berekend, komt het totale pakket zonder huisvesting uit op € 789,-. Bij een lage huurprijs is de minimale bestedingsruimte minstens € 684,-. Omdat de huur van € 359,- beduidend lager is dan de rekenhuur van € 518,-, zal het er bij dit pakket net om spannen of het betaalbaar is.
Godelinde	410,8	624	580	Is precies betaalbaar, ook in het geval van de duurdere huur. Hierbij moet worden opgemerkt dat de huurder nog wel zelf moet voorzien in drie maaltijden per week omdat deze niet in het verplichte pakket zit.
Kloosterheerd	389	n.v.t.	381	Is goed betaalbaar. Dat komt mede doordat verplichte afname binnen het pakket beperkt is. Er blijft voldoende bestedingsruimte over om de andere diensten te kunnen betalen.
Menterne	346,29	465	397,76	Is goed betaalbaar. Dat komt mede doordat verplichte afname binnen het pakket beperkt is. Er blijft voldoende bestedingsruimte over om de andere diensten te kunnen betalen. Indien een huurder alle overige diensten zou afnemen, komt het totale pakket aan diensten en woonservicekosten uit op 700,-. Net als bij St. Clara is dit pakket dan nog net betaalbaar.
Odendaal	633	n.v.t.	526	Is betaalbaar. Er blijft zo'n € 60,- over voor bijvoorbeeld het meedoen aan activiteiten of het laten verzorgen van persoonlijke was.
Drie Gasthuizen	367	459	474,76	Is goed betaalbaar. Relatief lage huur en daarnaast blijft er ruim € 100,- over voor aanschaf overige 3 maaltijden per week (die niet verplicht zijn)
Pannehoeve	330	n.v.t.	699	Het pakket is betaalbaar. Bij een lage huurprijs is de minimale bestedingsruimte minstens € 684,-. Omdat de daadwerkelijke huur (€ 330,-) beduidend lager ligt dan de rekenhuur (€ 518,-), blijkt dit pakket betaalbaar.

41

De genoemde prijzen zijn de prijzen die de organisaties vragen voor haar diensten. Nog niet in alle gevallen dekken de prijzen volledig de daadwerkelijke kosten van de diensten. Allen beseffen dat niet

precies hetzelfde kan worden geboden aan diensten, zoals dat altijd gebruikelijk was in de verzorgingshuizen. Men geeft aan het een worsteling te vinden om scherpe keuzes te maken en te zoeken naar andere manieren van werken om de kosten op een structurele manier in evenwicht te brengen met de prijs. In veruit de meeste situaties wordt alarmopvolging en 24 uur-aanwezigheid/beschikbaarheid nog niet als verplicht onderdeel in het pakket meegenomen. Omdat bij de meeste zorglocaties nog intramurale capaciteit aanwezig is, is dat nu nog geen probleem. Wordt er wel voor gekozen dit verplicht te stellen, dan zou dat een prijsopdrijvend effect hebben waardoor de betaalbaarheid van een aantal pakketten wel een probleem kan zijn.

Ook dient opgemerkt te worden dat bij de beoordeling over de betaalbaarheid vooral is gekeken naar het inkomen van ouderen met alleen AOW, al dan niet met een klein pensioen. Als ouderen met alleen AOW over een vermogen beschikken bijvoorbeeld € 75.000 is of hoger, dan komen zij niet in aanmerking voor huurtoeslag.



Olympiastaete

Bij de pakketten die worden aangeduid als 'precies of ongeveer' haalbaar, kan het zijn dat ouderen met vermogen een deel hiervan moeten aanspreken om de diensten te kunnen betalen. Dan gaat het vaak om een bedrag van maximaal € 200,- per maand (uitgaande van een gemiddelde huurprijs van bijvoorbeeld € 400,-, is maximaal € 2.400,- per jaar.

Tot slot geven koplopers aan dat het thema betaalbaarheid een belang van meerdere partijen is. Ook gemeenten, zorgverzekeraars, woningcorporaties en burgers zijn er bij gebaat. Bij de decentralisatie van taken uit voorheen de AWBZ richting de zorgverzekeraar en de gemeente, is nog niet helder in hoeverre zij ook een deel van de oplossing kunnen bieden om diensten voor iedereen betaalbaar te houden.

5.1.2 Minimale benodigde afzet ligt rond de 60 'All-inclusive' pakketten

Er is koplopers gevraagd welke minimale afzet van zelfstandige verhuringen bij dit concept op de locatie nodig zijn om het woonconcept financieel rendabel te maken. Drie koplopers hebben deze rekenexercitie expliciet uitgevoerd. Zowel bij Godelinde als Kloosterheerd kwam men tot de conclusie dat er minimaal rond de 60 appartementen moeten zijn verhuurd volgens het principe van All-inclusive of minder als dit in combinatie is met intramurale capaciteit. Bij het merendeel van de andere cases werd ook aangegeven te verwachten minimaal zo'n 60 à 70 als ondergrens te moeten hebben, hier liggen echter geen berekeningen aan ten grondslag. Een andere benadering is die van Drie Gasthuizen. Zij hebben niet zozeer het minimum bepaald, maar gaat er vanuit dat het nieuwe woonproduct kan bestaan door de juiste mix van intra- en extramuraal. Zij hebben berekend dat maximaal 60 van de straks 117 woningen op de betreffende locatie zelfstandig kunnen worden verhuurd, zonder dat de businesscase onder druk komt te staan.

Vanuit het perspectief van de businesscase zijn er echter nog twee andere perspectieven. Voorgaande ging over de minimale afzet om de businesscase van de zorgorganisatie en haar diensten rond te krijgen. Vanuit het perspectief van de woningcorporatie die zelf de woningen rechtstreeks verhuurt, is er de ondergrens van bijvoorbeeld 95 à 100% bezetting, want elk appartement dat leegstaat is inkomstenderving. Bij grote panden kan het zich voordoen dat de zorgorganisatie zorg verleent aan 60 huurders met All-inclusive pakket en dat er bijvoorbeeld wel 10 of meer appartementen leeg staan. Indien deze niet aan de doelgroep ouderen (met facultatieve afname van diensten of All-inclusive) kunnen worden verhuurd, zal de corporatie dit over het algemeen als probleem ervaren en naar andere oplossingen gaan zoeken.

In het geval van Rustenborch wordt bewust andersom geredeneerd. Marente geeft aan dat niet de minimale afzet leidend is. Zij streven ernaar hun thuiszorgmodel met uitgebreide ledenservice dusdanig verder uit te bouwen dat dit de standaard werkwijze wordt waarbij de vraag leidend is.

43

Ontwikkeling van nieuwe & betaalbare woonconcepten (Woonzorg Nederland)
 Woonzorg Nederland werkt actief samen met onder meer Zorggroep Meander om nieuwe en betaalbare woonconcepten te ontwikkelen. In Ter Apel zijn 10 medewerkers met een verstandelijke beperking werkzaam die allerhande klusjes in en om het huis verrichten: ophalen van het vuilnis van de bewoners, wasserij (tegen betaling), helpen tafel dekken en afruimen in het restaurant etc.

In de tabel hierna volgt per case een korte toelichting.

Minimale afzet op de betreffende locaties om het woonconcept volgens de koplopers rendabel te krijgen		
Zorglocatie	Huidige capaciteit	Toelichting
St. Clara	65	Minimaal 65 All-inclusive of combinatie met intramuraal.
Olympia-staete	44 (+20)	Er is een positieve verwachting dat het concept al bij afname van 11 All-inclusive pakketten haalbaar is doordat op deze locatie slimme combinaties mogelijk zijn met het wijksteunpunt en het tevens de uitvalsbasis is van de thuiszorg. Bij dit woonzorgconcept is geen 24-uurs aanwezigheid van zorgpersoneel aanwezig. Gevolg is dat het woonconcept niet geschikt is voor demeterende huurders met dwaalgedrag.
Godeline	118	Minimale afzet van 57 à 60 om vooral de receptie in stand te kunnen houden.
Kloosterheerd	72 (+52)	Minimale afzet van 63, anders komt het businessmodel met restaurantfunctie onder druk te staan.
Menterne	72 (+46)	Minimaal 100% van de extramurale capaciteit om verlies zo klein mogelijk te houden

Odendaal	148 (+80)	BrabantZorg kiest voor combinatie met intramuraal wonen ten einde voorzieningen zoals alarmopvolging en receptie in stand te kunnen houden.
Drie Gasthuizen	110	Bij deze businesscase is niet gerekend met minimale afzet. Er is juist andersom geredeneerd. Dit concept is levensvatbaar door de juiste intra- en extramurale mix. Er kunnen maximaal 60 appartementen zelfstandig worden verhuurd. Dan blijft er een intramurale kern over die bijvoorbeeld bijdraagt aan 24-uurs bezetting.
Coornhert Centrum	170	Dit is voor Coornhert niet doorberekend. Wel is bij de businesscase rekening gehouden met eventueel 5% leegstand.
Rustenborch	60	Uitgangspunt bij Rustenborch is uiteindelijk het thuiszorgmodel en de ledenservice voor diensten. Dus niet het instandhouden van een bepaald aanbod.
Waelestein	98	Voor de woningcorporatie die zelf de appartementen verhuurt moeten in principe alle appartementen worden verhuurd, met uitzondering van 1% tot enkele procenten leegstand.
Pannehoeve	88 (+43)	All-inclusive lijkt niet in de behoefte van alle senioren te voorzien. Pannehoeve gaat leren van de ervaringen en eventueel pakket bijstellen.

Naast het bepalen van een benodigd minimumpakket is het ook mogelijk om een geheel ander bedrijfsmodel op het verzorgingshuis toe te passen. In het kader van het experiment All-inclusive is de volgende notitie relevant: *'Vier bedrijfsmodellen voor de plint'*⁷. In deze publicatie is een verkenning uitgevoerd naar de financiering van algemene voorzieningen binnen de verzorgingshuizen.

5.1.3 Toekomstbestendigheid van het concept volgens de koplopers

De koplopers zijn over het algemeen terughoudend in het doen van uitspraken of het betreffende concept All-inclusive of varianten daarop toekomstbestendig zijn. Er wordt vooral aangegeven dat men eerste stappen heeft gezet, deze gaat evalueren en op basis daarvan het concept wel of niet zal moeten worden bijgesteld. In één situatie is men wel positief gestemd over het concept, in het geval van Godelinde. Het gaat hier om een modern en sfeervol woonzorgcentrum waar voldoende huurders aanwezig zijn om diensten goed te kunnen organiseren.

44

In twee situaties wordt duidelijk een somber beeld naar de toekomst geschetst. Menterne heeft nu al te kampen met de helft leegstand (35 lege appartementen van de 72). Menterne ligt in een krimpregio waar mensen wonen met een meer dan gemiddeld laag inkomen. Tevens is het gebouw bijna aan het eind van zijn levensduur, het is onbekend of dat meeweegt in de beperkte belangstelling van potentiële huurders. Waelestein is ook somber als het gaat om de toekomstverwachting van Waelestein. Hier betreft het een oud en gedateerd gebouw dat aan de rand ligt van de wijk, tegen de havens aan. Er zijn geen voorzieningen direct in de buurt. Bovendien neemt het aantal ouderen in Rotterdam eerder af dan toe.

Verwachte toekomstbestendigheid van het concept volgens de koplopers				
Zorglocatie	Positief	Somber	Onderzoek	Toelichting
St. Clara			1	St. Clara is gewoon gestart vanuit het idee de eerste ervaringen op te doen. Er moet nog worden geëvalueerd en een verdiepingsslag worden gemaakt. Het lijkt erop dat de combinatie intramuraal en extramuraal grotere kans van slagen heeft bij niet te grote woonzorgcomplexen.
Olympiastaete			1	Het is nog te vroeg om hier definitief iets over te kunnen zeggen. Er zal eerst meer ervaring opgedaan moeten worden.
Godelinde	1			Er is veel vraag naar dit product, de cliënt is door scheiden wonen en zorg niet verdwenen.
Kloosterheerd			1	Kloosterheerd is een pilot voor Woonzorg Nederland en Meander. De toekomst moet uitwijzen of het huidige beoogde bedrijfsmodel duurzaam is.

⁷ Marc van Leent van de Wijkplaats in opdracht van Platform31 en Actiz Aedes Kenniscentrum Wonen-Zorg, 2014

Menterne		1	De verwachting is niet dat dit duurzaam is. Er is wel behoefte, maar ouderen in dit gebied vinden al snel dat er te veel voor diensten moet worden betaald. Ons huidige aanbod is qua kosten, ondanks al veel vrijwilligers, nog steeds te hoog. Dit wordt momenteel mede veroorzaakt door forse leegstand.
Odendael		1	Er is het besef dat het concept nog verfijnd moet worden. Dat wordt gedaan door ervaringen te delen en het marketingonderzoek. De locatie zet in op zowel de verhoging van de omzet als de reductie van de kosten ten einde een duurzaam concept te realiseren.
Drie Gasthuizen		1	Dit is sterk afhankelijk van de locatie; de ene locatie bij Drie GasthuizenGroep heeft meer keuze vrijheid. Zorglocatie Drie Gasthuizen heeft meer verplichte afname van diensten door het gebouw (alarm bijvoorbeeld).
Coornhert Centrum		1	Betaalbaarheid is goed. En de omvang van de locatie (met 170) is gunstig voor de exploitatie van de zorg en diensten.
Rustenborch		1	De mate van toekomstbestendigheid is nu nog niet te bepalen. De grote uitdaging is vraaggericht te gaan werken. Vooreerst ligt de focus vooral ook op sanering/transitie en dus sturen vanuit bestaand aanbod.
Waelestein		1	De toekomstbestendigheid van Waelestein is in de huidige situatie zeer twijfelachtig. Mede omdat het aantal ouderen in Rotterdam eerder afneemt dan toeneemt. Samen zullen corporatie en zorgorganisatie de komende periode erg hun best doen om verhuurbaarheid te vergroten. Het zal moeten uitwijzen of dit voldoende resultaat oplevert. Anders volgt er een strategische heroverweging.
Pannehoeve		1	All-inclusive is een toekomstbestendig concept indien meerdere mensen besluiten te kiezen voor dit nieuwe woonzorgproduct. All-inclusive heeft bij Pannehoeve voorrang bij het toewijzen van de studio's. Zorgboog werkt er hard aan om kosten en opbrengsten goed in beeld te krijgen en daar actieplannen op uit te zetten.

5.2 Marktpotentie

Een ander belangrijk aspect om te kunnen beoordelen of het woonconcept van All-inclusive haalbaar is, is de mate waarin het voldoet aan een vraag in de markt.

45



De Pannehoeve

5.2.1 Huidige afzet van servicepakketten

Bij zes cases worden reeds pakketten afgenomen. Bij deze organisaties zijn in totaal 200 woningen verhuurd met een vorm van All-inclusive pakket.

In totaal zijn er meer verhuringen. In dat geval nemen klanten facultatief diensten af. Bij twee cases wordt uitsluitend gewerkt met facultatieve afname van diensten. Er zijn geen gegevens bekend hoe de afname van verschillende diensten op de betreffende locaties is. Bij andere cases is men wel klaar met het ontwikkelen van het concept, maar is er nog geen start gemaakt met het concreet in de markt zetten ervan of is het concept nog in ontwikkeling.

Huidige afzet van servicepakketten van de 11 koplopers (betreft het totale aantal binnen één of meerdere locaties)		
Naam organisatie	Afname	Toelichting
Rivas Zorggroep	53	Alle 53 woningen nemen het verplichte All-inclusive pakket af.
Vivantes	0	De voorbereidingen voor eerste verhuur worden getroffen.
Vivium Zorggroep	klein deel	Het grootste deel betreft nu nog verhuringen met Volledig Pakket Thuis. Een klein deel woont met een pakket Zorgeloos Wonen. Er zijn al situaties van mensen die zónder zorg zijn komen wonen en inmiddels een indicatie hebben.
Woonzorg Nederland	12	Alle huurders nemen het (verplichte) basispakket All-inclusive af.
Zonnehuisgroep Noord	29	Momenteel zijn er verdeeld over de vijf locaties 29 pakketten afgenomen. De toekomstverwachting is dat er weinig vraag zal zijn, in verband met de lage inkomsten (puur een AOW) van de doelgroep.
BrabantZorg/Wonen	100	Dit zijn 100 mensen die het verplichte basispakket afnemen. Daarboven op kunnen mensen nog kiezen voor pakketten. De afname hiervan verschilt per locatie. Op de locatie Odendael neemt nagenoeg iedereen een pakket af, veelal op het Verzorgd Wonen niveau (zie paragraaf 3.2) of een uitgebreider pakket.
Drie Gasthuizen	1	Het zorgeloos wonen pakket is op 4-12-14 geïntroduceerd, er is nu één klant die dit pakket afneemt. De verschillende onderdelen zijn vanaf april 2014 (en later geïntroduceerd). Van de huidige studio bewoners op Drie Gasthuizen (11) eten er 8 in het restaurant, maken er 2 gebruik van het linnenpakket en is er 1 bewoner die schoonmaak (1 uur) afneemt per week.
Florence	0	Er is nog geen ervaring. Concept start per januari 2015, verwachting ca. 30 eenheden einde jaar 2015.
Marente	Beperkt	Via de ledenservice.
Vestia	beperkt	Idem als het aantal huurders. De cliënten van de zorgpartij hebben nu veelal nog een VPT (volledig pakket thuis).
Zorgboog	0	Het verkopen van het All-inclusive dient nog actiever onder de aandacht gebracht te worden bij potentiële huurders. Het begrip All-inclusive is nog een onbekend begrip bij de huurders (men kent het wel van vakantie, maar niet in een wooncomplex). Huidige huurders bij Pannehoeve zijn nog vitaal en willen (nog niet) ontzorgt/ gefaciliteerd worden, maar nog veel zelfstandig doen. Er is geen verplichte afname van het pakket van toepassing.
Totaal	195	

46

De ervaringen voor het afnemen van het pakket zijn over het algemeen positief, zowel als het gehele pakket verplicht wordt gesteld als wanneer mensen vrijwillig kunnen kiezen voor het All-inclusive-pakket. BrabantZorg geeft op basis van hun ervaring echter wel aan dat afname per locatie verschilt. De komende jaren wordt het belangrijk inzicht te krijgen welke diensten (diverse groepen) ouderen

graag bereid zijn af te nemen en voor te betalen en welke niet of in mindere mate. Daarmee kan in het samenstellen van het pakket dan nog meer rekening mee worden gehouden.

Er dient volgens koplopers ook rekening mee te moeten worden gehouden dat het All-inclusive niet voor iedereen een aantrekkelijk woonzorgconcept is. In het aanbod voor bijvoorbeeld middeninkomens signaleert één organisatie dat daar in zijn algemeenheid minder zorg al wordt afgenomen, maar ouderen juist wel aan keuzevrijheid hechten. Een andere organisatie formuleert het als volgt: 'In bestaande locaties wordt veelal het 'full-service' locatiearrangement afgenomen, in nieuwbouw meer modulair of per stuk'.

5.2.2 Verhuurbaarheid volgens de koplopers is overwegend positief

De verhuurbaarheid van de appartementen is volgens de koplopers overwegend positief, met uitzondering van een paar zorglocaties. Bij meerdere zorglocaties is de afbouw van intramurale capaciteit erg hard gegaan. Daardoor kwamen er ineens veel appartementen leeg te staan die in de markt gezet moeten gaan worden. Dat laat onverlet dat men de toekomst met vertrouwen tegemoet ziet wat betreft het kunnen verhuren van de appartementen. Voor een toelichting per case, zie navolgende tabel.

Verhuurpotentie van de appartementen binnen het (al dan niet voormalige) verzorgingshuis			
Naam zorglocatie	WachtlIJst	Prognose t.a.v. verhuur	Toelichting
St. Clara	Ja, t.b.v. intramuraal	Positief	Afbouw is het afgelopen jaar hard gegaan, na paar jaar kan pas echt gezien worden of het businessmodel rond is te krijgen.
Olympiastaete	Nee	Positief	De ambitie van rechtstreekse verhuur hangt mede af van mogelijke productieafspraken met het zorgkantoor.
Godelinde	Ja	Zeer positief	Er is nu al een wachtlIJst, aantrekkelijk concept en aantal ouderen neemt toe.
Kloosterheerd	Nee	Positief	Huidige verhuringen nog zonder veel marketinginspanningen bereikt, met name via netwerken.
Menterne	Nee	Neutraal	Positief vanuit cliëntvraag, zeer negatief vanuit exploitatie.
Odendael	Ja	Positief	Voor deze locatie blijft er de vraag en de wachtlIJsten lijken nu weer aan te trekken.
Drie Gasthuizen	Ja	Neutraal tot positief	De 10 verhuurde appartementen vanaf januari zijn positief.
Coornhert Centrum	Onbekend	Positief	Meerdere partijen hebben zich aangemeld voor hun eigen doelgroepen ouderen, maar bv ook voor een Turkse doelgroep.
Rustenborch	Nog niet bekend	Positief	Vooraf ook vanwege de ligging.
Waelestein	Nee	Negatief	Omdat er tot nu toe geen/weinig geïnteresseerden zijn. Het is een nieuwe markt, ouderen verhuizen alleen als er nood aan de man is. Er is veel concurrerend aanbod in Rotterdam.
Pannehoeve	Nee	Positief	Er is geen nadere toelichting gegeven.

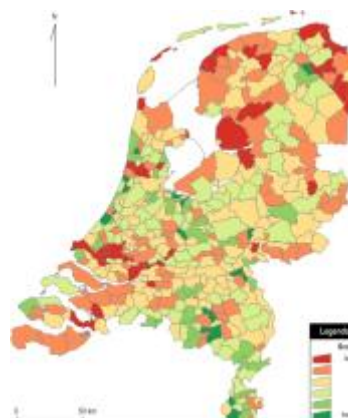
47

5.2.3 Marktonderzoek laat zien dat er markt is voor All-inclusive

Vooraf ouderen met leefstijl 'veilig en buurtgericht' staan positief tegenover All-inclusive

Als onderdeel van het experiment All-inclusive heeft een marktonderzoek plaatsgevonden. De resultaten zijn terug te lezen in 'De marktpotentie van het All-inclusive pension'⁸. Dit gaat nader

⁸ Gert Jan Hagen van SmartAgent in opdracht van Platform31, 2014



in op de leefstijl en de interesse van de senior. Op basis van deze studie kan gesteld worden dat bijna 20% van de ouderen in Nederland positief tegenover het All-inclusive concept staat. Net zoals nu ook al veruit de meeste ouderen thuis blijven wonen, zal maar een beperkt deel hiervan ook daadwerkelijk in de markt zijn voor een All-inclusive pension omdat men misschien al prima woont, er geen geschikt aanbod is of men de middelen niet heeft.

De potentiële doelgroep zijn vooral ouderen met een geringe financiële draagkracht ('cash poor, house poor') in combinatie met een leefstijl waarbij behoefte is aan bescherming en veiligheid. Dat is in de kaart voor Nederland weergegeven. De rood gekleurde vlakken duiden op een groter aandeel van deze doelgroep. De verschillen tussen de gemeenten zijn groot.

Vooraf de mensen die vóór 1945 zijn geboren hebben een sterke dominantie voor de leefstijl verzorg en buurtgericht. Na 1945 is een grotere diversiteit aan leefstijlen en een grotere diversiteit van inkomen.

De beoogde huidige doelgroep heeft een voorkeur voor een huurwoning en woont daar nu ook vaak al in. Het zijn mensen die niet makkelijk verhuizen. Men vindt dat al snel teveel gedoe. Hoofdrede om uiteindelijk wel te verhuizen is om gezondheidsredenen of om dichterbij de (klein)kinderen te wonen.

Voorgaande resultaten worden bevestigd door USP-marketing uitgevoerd onderzoek (in opdracht van WoonZorg Nederland).

48

Voorkeur voor woonoptie	Totaal	Bij zorgbehoefte
Grotere woning zonder extra's met een wat hogere prijs	16%	10%
Kleinere woning zonder extra's met een wat lagere prijs	32%	20%
Kleinere woning, met extra's met een hogere prijs	38%	53%
Weet niet/geen mening	14%	17%

Bron: USP marketing consultancy, 2014

Ongeveer een derde van de respondenten boven de 60 jaar zegt concept een 'Studio/appartement' van tussen de 30 en 50 m2 met voorzieningen' aan te spreken. En bij eventuele zorgbehoefte in de toekomst stijgt dit aantal zelfs naar 52%. Ook bij het concreet noemen van verschillende concrete locaties blijft de interesse in stand.

5.3 Aandachtspunten voor vervolg en oplossingsrichtingen

Geen level playing field

Drie koplopers noemen als aandachtspunt dat beseft moet worden dat zorgorganisaties en al hun locaties zeer wisselende uitgangssituaties kennen, in het voordeel of juist in het nadeel van specifieke organisaties of locaties. De historie is erg bepalend, denk bijvoorbeeld aan:

- Afschrijvingsmethodiek: vanaf het jaar 2000 was de afschrijving vooral lineair c.q. huurlasten dalend (dit betreft volgens Woonzorg Nederland ca 30% van de zorgcomplexen), vóór 2000 was het annuïtair of stijgend (dit betreft ca 70% van de zorgcomplexen).
- Oudbouw of nieuwbouw en de staat van het gebouw: is er wel of niet gerenoveerd en/of zijn panden gedateerd.

- Locatie: groeiregio/krimpgebied, stad/platteland. Zo liggen de huizen van Zonnehuisgroep Noord in een krimpgebied met ontgroening en een sterk verouderende bevolking, in kleine plattelandsdorpen waarvan een groot deel van de bevolking een laag welstandsniveau heeft.
- Omvang van de locatie: kleinste zorglocatie bij deze eindevaluatie heeft 44 verzorgingshuisplaatsen, de grootste 170.
- Eigendomssituatie van zorgpanden: Sommige zorgaanbieders hebben het meeste zorgvastgoed in eigendom, andere huren overwegend.



Waelestein

49

Nog geen zekerheid of businessmodel concept 'All-inclusive' is rond te krijgen

Alle koplopers hebben als aandachtspunt de businesscase rond All-inclusive rond te gaan krijgen. Men geeft aan dat het businessmodel 'All-inclusive' niet los is te zien van het gehele concept op een locatie en aanpalende thema's die invloed hebben op de financiële context.

- Betaalbaarheid blijft voor alle koplopers een belangrijk uitgangspunt. Maatschappelijk gezien is er de verwachting dat iedereen kan komen wonen, ongeacht het inkomen. Zorgorganisaties moeten aan de kostenkant gaan werken, maar cliënten verwachten momenteel nog optimale service en dienstverlening.
- Menig zorglocatie wenst een combinatie intramuraal en 'All-inclusive' of varianten daarop te realiseren. Inkooporganisaties van zorg geven echter geen tot weinig zekerheid over toekomstige afname van zorgcapaciteit (zorgkantoor, gemeente). Daardoor is het lastiger om voor langere periode tot een duurzaam exploitatiemodel te komen. Tegelijkertijd is er ook een zorgorganisatie die aangeeft, dat zolang er de verwachting is dat het zorgkantoor hun intramurale capaciteit gunt, dit de vernieuwingsopgave richting nieuwe arrangementen ook kan vertragen.
- Welzijn evenals veiligheid worden nu grotendeels vanuit de AWBZ-gelden gerealiseerd. De exploitatie komt in het geding. Het reduceren van bijvoorbeeld de receptie is een mogelijkheid om de kosten beheersbaar te maken maar heeft veel impact op het gevoel van veiligheid. Het levendig houden van de algemene ruimten is verder een belangrijk onderdeel van het nieuwe woonconcept.

Meerdere van de koplopers vraagt zich af hoe zij met beperkte middelen om kunnen gaan met de invulling van de welzijnsfunctie. Ook de Wmo-middelen hiertoe zijn beperkt. Hierbij is het niet altijd mogelijk om diensten als receptie, restaurant en welzijn professioneel aan te bieden. Dat vraagt in ieder geval grote inzet van vrijwilligers, mantelzorgers, welzijnsorganisaties etc. Een aantal koplopers geeft aan geen mogelijkheden te zien extra marge te kunnen rekenen om personele inzet en overhead te kunnen betalen.

- De financiële haalbaarheid van het concept All-inclusive is niet los te zien van andere financiële verplichtingen die organisatie hebben of gaan krijgen. Genoemd zijn:
 - > De huurprijs of kapitaalslasten die betaald moeten worden zijn regelmatig hoger dan de inkomsten die de organisatie via de huur van de klant ontvangt. Daarnaast is niet altijd de capaciteit (het aantal appartementen per locatie) voor de volle 100% te verhuren. Dat kan zijn omdat het gaat om een verouderd complex met te kleine wooneenheden die niet verhuurbaar zijn of vanwege andere redenen. Het levert naast verlies op het vastgoed ook een verlies op in de exploitatie. Dit kan grote negatieve gevolgen hebben, zo is in ieder geval de situatie bij Menterne.
 - > Een deel van de servicekosten met een maximum van € 48,- mogen ouderen met een laag inkomen meetellen in de berekening van de huurtoeslag. In het geval van de verzorgingshuizen geeft dit bedrag geen dekking voor de werkelijke exploitatiekosten. Dit doordat er in de 'oude' verzorgingshuizen veel overbodige m2 zijn die schoongehouden, onderhouden en verwarmd moeten worden. Eén van de koplopers pleit ervoor het maximumbedrag van de servicekosten dat voor huurtoeslag in aanmerking komt te verhogen voor dit type woonzorgconcepten.
 - > Zorgorganisatie krijgen te maken met extra kosten of besparingen waar zij voorheen geen rekening mee hoefden te houden. Veel zorgorganisaties kregen bij de overheveling van de functie persoonlijke verzorging en verpleging van de AWBZ richting de zorgverzekeraar al te maken met een budgetkorting van 15% (bij een gelijke hoeveelheid aan klanten). Daarbij moeten organisaties sinds kort verhuurdersheffing betalen. Nieuw is ook dat zorgorganisatie bij All-inclusive ineens 6% BTW moeten rekenen over de consumpties in het restaurant, daarmee wordt het voor de klant duurder dan voorheen in het verzorgingshuis. Ook als een woningcorporatie bereid is delen van het verhuurproces te willen verzorgen dienen zorgorganisaties voor deze diensten 21% BTW extra betalen.

50

Aanleren nieuwe vaardigheden

Zeker de helft van de koplopers geeft aan dat een nieuw concept als All-inclusive nieuwe vaardigheden en kennis vraagt. Aanwezige kennis over bijvoorbeeld huurrecht en huurcontracten. En ook wat exact het onderscheid is tussen wonen m.b.v. ZZP, VPT, het All-inclusive/dienstenpakketten of de aanleuning. Op termijn zullen deze verschillen verkleinen.

Het vraagt medewerkers bovenal ook een andere benadering van de klant, dat vraagt daadwerkelijk een verandering in houding. Medewerkers hebben soms angst voor de materie, het is een geheel nieuwe wereld die er op hen afkomt.

Ook voor bestuur en MT verandert er veel. Focus van de bestuurders moet veranderen van besturen/beheersen naar ondernemen. Besliskracht is daarbij een belangrijke vaardigheid, keuzes maken en koers houden. Ook de medezeggenschap neem toe.

Tot slot blijft een belangrijk aandachtspunt de samenwerking tussen zorgorganisaties en woningcorporaties. In de meeste situaties zal er nog sprake zijn van langer durende huurcontracten.

Organiseren van 24-uurs-aanwezigheid, de kern van het woonconcept (Florence)

Florence beschouwt vooral de 24-uurs aanwezigheid van personeel op de locatie als belangrijke meerwaarde voor het nieuwe woonzorgconcept. Huurders verhuizen immers vaak omdat zij meer behoefte hebben aan veiligheid. Naast de standaard woonservicekosten wordt daarom met een basispakket gewerkt waar de vergoeding voor de aanwezigheid van zorg en beperkte inzet van een gastvrouw in zijn meegenomen. Alle overige diensten zoals maaltijden, activiteiten, schoonmaak van het appartement, wasservice zijn facultatief af te nemen.

6. Conclusie: Evaluatie experiment 'All-inclusive'

April 2014 is het experiment All-inclusive van start gegaan. Koplopers geven aan dat de tijd snel is gegaan en dat driekwart jaar tekort is om te kunnen spreken over een eindevaluatie. Daarom kan deze conclusie meer beschouwd worden als tussenevaluatie.

All-inclusive is in verschillende stadia van ontwikkeling

De meeste organisaties hebben de afgelopen periode hard gewerkt om het nieuwe product All-inclusive of varianten daarop te ontwikkelen. De plannen van de deelnemende organisaties bevinden zich in verschillende stadia van deze ontwikkeling. Ook valt op dat organisaties andere aanvliegeroutes hebben. Een deel ontwikkelt eerst het concept uit en brengt het daarna pas in de markt en een ander deel begint gewoon met de eerste verhuring en komt daarna tot verfijning van het concept. Ook de gevolgen die All-inclusive met zich meebrengt voor de verdere organisatie, laat duidelijk verschillen zien.

De huisvesting, bij het merendeel van deze 11 cases beperkte financiële nadelige effecten

De locaties beschikken over relatief kleine appartementen. Deze liggen meestal tussen de 24 en 45 m². Wat opvalt bij deze cases is dat de helft van de locaties voor 1972 is gebouwd (en vaak ook gerenoveerd) en dat de overige helft na 1990 is gebouwd. De meeste verzorgingshuizen zijn van oorsprong niet geschikt om appartementen rechtstreeks als zelfstandige woning te kunnen verhuren. De locaties beschikken lang niet altijd over eigen brievenbussen of een bellentableau. Het blijkt echter niet altijd nodig om het verzorgingshuis helemaal aan te passen.

53

Gebouwtechnisch is er over het algemeen duidelijk aan welke eisen de bestaande gebouwen moeten voldoen, namelijk aan Bouwbesluit 2012. Toch wordt hier verschillend mee omgegaan. Volgens sommigen is niet zozeer de techniek het probleem, maar het gevoel dat meeweegt bij veiligheid en eveneens de organisatie erom heen. Dan gaat het vooral om thema's als brandveiligheid en legionella. Zeker in de situatie dat er op een locatie 100% sprake is van scheiden van wonen en er geen vast personeel 24 uur per dag aanwezig is, groeit de behoefte om de technische mogelijkheden toe te passen die er zijn om de veiligheid zo goed mogelijk te kunnen borgen.

Wat betreft het businessmodel van de huisvesting zijn twee zaken van belang. Dan gaat het om de huidige boekwaarde die er nog op de panden zit en de te verwachten huuropbrengsten.

De huidige boekwaarden van de elf cases ligt tussen de € 5.000 per appartement en de € 150.000. Wat daarbij opvalt is dat een leeftijd van een gebouw niet altijd iets zegt over de boekwaarde. De hoogte van de boekwaarde wordt ook bepaald door de afschrijvingsmethodiek (annuïtair of lineair), heeft wel of geen renovatie plaatsgevonden en het afwerkingsniveau van het vastgoed (sober of meer luxe). Om de kosten zoveel mogelijk te kunnen dekken, zoekt men naar een zo goed mogelijke huurprijs. Conclusie is dat bij het bepalen van de huur de markthuur meer dominant is dan de maximaal toegestane huur. Er zijn meerdere motieven waarom men een lagere huur vraagt dan de op basis van het woningwaarderingstelsel maximaal toegestane huur. De huidige huren liggen rond de 85% van de maximaal redelijke huur. Dit verschilt echter sterk per locatie. Motieven waarom organisaties lagere huur vragen dan maximaal is toegestaan zijn:

- 1 Beschikbaar willen houden voor ouderen met alleen AOW, al dan niet met klein pensioen.
- 2 Rekening moeten houden met de lokale markt, vooral het huurbeleid van corporaties.
- 3 Het huidige product is zo gedateerd, de klant is niet bereid er meer voor te betalen

Bij vier van de elf cases is bekend dat financieel nadelig effect is te zien door het feit dat zij nu rechtstreeks aan cliënten gaan verhuren. Bij twee van deze situaties komt het grootste knelpunt voort uit de forse leegstand. De overige twee cases moeten wel afwaarderen, maar gezien de nog korte looptijd van de huurcontracten met de corporatie blijft het financieel nadelige effect bij deze twee cases voor de zorgorganisaties enigszins beperkt.

Bij vier van de vijf cases waar een corporatie het eigendom in bezit heeft is sprake dat het huurcontract reeds is afgelopen of komend jaar afloopt. Het is onbekend welke gevolgen veranderd beleid heeft voor zorgorganisaties die vooral nog langdurig huurcontracten hebben met een of meerdere woningcorporaties. Het kan zijn dat dit een ander beeld laat zien⁹.

54



St. Clara

Er is geconstateerd dat er geen sprake is van een *level playing field*. Keuzes die in het verleden zijn gemaakt, hebben grote impact op de huidige uitgangssituatie van zorglocaties. Effecten zullen mede afhangen van de gehele vastgoedportefeuille. Bij een gevarieerde portefeuille (oudbouw/nieuwbouw) kunnen positieve en negatieve effecten elkaar wellicht opvangen. Huurinkomsten van bijvoorbeeld een oud inmiddels afgeschreven pand, kunnen de effecten van andere nadelige situaties deels compenseren. Er zullen zich echter altijd situaties voordoen dat er van compenseren geen sprake is omdat de vastgoedportefeuille te beperkt is of redelijk eenzijdig qua samenstelling zodat effecten juist

⁹ Ook is niet bekend wat voor gevolgen het heeft voor woningcorporaties die veel zorgvastgoed in bezit hebben. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting doet momenteel onderzoek naar de risico's die gepaard gaan met zorgvastgoed voor woningcorporaties. Resultaten van dit onderzoek zullen binnenkort beschikbaar zijn.

cumuleren (positief of juist negatief). Indien een organisatie bijvoorbeeld is gevestigd in een krimpgebied en waar locaties redelijk ver verspreid van elkaar vandaag liggen, zijn te hanteren oplossingsstrategieën - zoals concentreren op enkele locaties en andere locaties afstoten - geen reële optie. Inwoners zijn gehecht aan hun dorp en zullen alleen in het uiterste geval verhuizen naar een ver gelegen dorp waar zij zich niet mee identificeren.

Doelgroep en servicepakketten, grote variatie in pakketten en prijsstellingen

De doelgroep voor All-inclusive of varianten daarop zijn 80-plussers met grotendeels alleen een AOW. De inhoud van de dienstpakketten daarentegen laat grote verschillen zien. Ook als het gaat om de zogenoemde All-inclusive-woonconcepten. De laagste prijs van het totaalpakket komt uit op € 744,- en de hoogste totaalprijs op € 1189,-.

Rekening houdend met het besteedbaar inkomen van ouderen met AOW, blijken de All-inclusive pakketten over het algemeen betaalbaar, hoewel er verschillen tussen zorglocaties zijn.

Een belangrijk aandachtspunt ten aanzien van de pakketten is dat tweederde van de organisaties nog te weinig inzicht heeft in de exacte kosten van alle diensten. Kosten en opbrengsten op totaalniveau moesten altijd in evenwicht zijn, vaak werd er echter niet per product een balans opgemaakt. Zolang hier niet voldoende inzicht in is, weet een organisatie niet of zij op een dienst rendement maakt of er verlies op lijdt.

Ook is een aandachtspunt dat bepaalde diensten nog niet helemaal zijn uitgekristalliseerd. De 24-uurs aanwezigheid wordt momenteel nog deels vanuit de Wet langdurige zorg (voorheen AWBZ) betaald. De thuiszorg kan deze functie soms ook opvangen, maar dat hangt af van de concentratie van het werkgebied van de thuiszorg. Als er in een gebied niet veel mensen zorgbehoeven, zullen aanrijtijden langer zijn. Ook welzijn verdient nog aandacht. Het wordt in elke case aangeboden, slechts bij drie cases is het standaard als verplicht onderdeel opgenomen. Menig aanbieder buigt zich nog over de vraag hoe zij dit verder het beste vorm kan geven.

55

Tot slot is het goed te beseffen dat bij de beoordeling over de betaalbaarheid vooral is gekeken naar het inkomen van ouderen met alleen AOW, al dan niet met een klein pensioen. Indien ouderen met alleen AOW over een vermogen beschikken (bijvoorbeeld € 75.000 of hoger), dan komen zij niet in aanmerking voor huurtoeslag. Bij de pakketten die worden aangeduid als 'precies of ongeveer' haalbaar, kan het zijn dat ouderen met vermogen een deel hiervan moeten aanspreken om de diensten te kunnen betalen. Dan gaat het vaak om een bedrag van maximaal € 200,- per maand (uitgaande van een gemiddelde huurprijs van bijvoorbeeld € 400,-, is maximaal € 2.400,- per jaar).

Ondanks dat er nog een paar open eindjes zijn ten aanzien van de ontwikkeling en implementatie van het concept All-inclusive, is men wel overwegend positief over de (potentiële) verhuurbaarheid van de appartementen in de verzorgingshuizen.

All-inclusive, een groot veranderkundig traject

Door het aanbieden van huisvesting als onderdeel van het pakket All-inclusive, komt er voor menig zorgorganisatie een nieuwe taak bij, het verhuren van appartementen. Bij verhuur komt veel kijken: huurbeleid, huuradministratie, dagelijks plus planmatig onderhoud, mutatieproces richting de huurders. Om de eerste verhuring mogelijk te maken, moet het verhuurproces goed in beeld zijn gebracht en taken duidelijk zijn verdeeld. Bij deze evaluatie blijkt dat de taken rond verhuur zich over het algemeen

op een logische manier laten organiseren. Opvallend is echter dat vooral het klantmutatieproces richting de huurders op geheel verschillende manier wordt vormgegeven.

Traject i.v.m. gewenste cultuuromslag in volle gang (DrieGasthuizenGroep)

DrieGasthuizenGroep zet gestaag al stappen in de richting van een nieuwe werkwijze en cultuur. Op de locatie Drie Gasthuizen is sinds kort geen receptie meer. De rol van gastvrouw blijft wel bestaan en wordt steeds belangrijker. Om te stimuleren dat medewerkers echt anders gaan werken bij de woonzorgstudio's, komt daar de komende periode bewust de thuiszorg. Het was erg wennen voor intramurale medewerkers dat zij niet 's nachts even hoeven te kijken bij een huurder, als hierover geen afspraken zijn gemaakt en de huurder niet kiest voor de (facultatief af te nemen) alarmopvolging. Ook de medewerkers van de frontoffice hebben een training om potentiële huurders goed te kunnen adviseren over het dienstenpakket en dat een huurder wordt ondersteund in het kiezen van het pakket dat binnen hun financiële mogelijkheden past.

Tien organisatie geven aan tot nu toe geen of nauwelijks knelpunten tegen te komen in lokale regelgeving zoals bestemmingsplanwijziging, gebruiksvergunning, woonruimteverdeling, woningcontingentering, parkeernormen of anderszins. Wel is opgemerkt dat het veel werk kost om alles geregeld te krijgen en gaat men soms heel pragmatisch met zaken om.

Er is onder koplopers een groot besef dat men nog voor een grote opgave staat om hun organisatie volledig geschikt te maken om de nieuwe woonzorgconcepten tot een succes te maken.

Elk van de koplopers is op zijn eigen manier bezig om aan deze verandering een vervolg te geven. De aanvieligroute is per zorgorganisatie verschillend en de een is al wat verder dan de andere. Zaken die aandacht vragen zijn:

56

- 1 Flexibeler inzet van personeel
- 2 Scholen van personeel t.b.v. het aanleren van nieuwe vaardigheden
- 3 Reorganisatie van facilitaire werkzaamheden en andere ondersteunende diensten
- 4 Aanpassing van systemen (naar het voorbeeld van een hotelafrekensysteem)
- 5 Verdere uitwerking van het nieuwe woonzorgconcept All-inclusive of varianten daarop
- 6 Samenwerking zorgorganisatie en woningcorporatie (indien van toepassing)
- 7 Marketing en communicatie.

All-inclusive, toekomstbestendig concept of niet?

Wat betreft het vastgoed is de conclusie dat bij de meeste cases zich geen financieel onoverkomelijke knelpunten voordoen. In twee situaties waar wel degelijk sprake is van groot financieel nadeel, is dat voor een deel te verklaren vanuit de markt. Dan gaat het meer om teruglopende vraag, laag inkomen van ouderen in dat gebied, ouderen die niet bereid zijn voor bepaalde diensten te betalen of omdat de locatie qua uitstraling te verouderd/ gedateerd is. Het totaaleffect voor een organisatie hangt sterk samen met de samenstelling van de gehele vastgoedportefeuille.

Rekening houdend met het besteedbaar inkomen van ouderen met AOW, al dan niet met klein pensioen, blijken de All-inclusive pakketten over het algemeen betaalbaar, hoewel er verschillen tussen zorglocaties zijn. Op basis van deze evaluatie is de conclusie dat het nieuwe woonzorgconcept All-inclusive in de basis een positief begin laat zien. Zowel qua vastgoed als dienstverlening. De ervaringen rond de financiële haalbaarheid worden door koplopers echter nog als wisselend ervaren. Als het gaat om het vastgoed is er bijvoorbeeld nog de vraag wat de mogelijke nadelige effecten zijn voor zorgorganisaties die vooral vastgoed huren en die overwegend te maken hebben met langdurende

huurcontracten. Ook de All-inclusive pakketten lijken op dit moment betaalbaar. Hierbij wel de kanttekening dat vooral de 24-uursaanwezigheid en de functie welzijn nog aandacht behoeven.

De diverse cases laten tal van werkwijzen zien. De werkwijze is van invloed op de daadwerkelijke kostprijs. Daaruit blijkt dat er knoppen zijn waar organisaties aan kunnen draaien om kostprijzen van diensten te kunnen beïnvloeden. Mede daardoor is er een positieve verwachting dat het product All-inclusive ook op termijn toekomstbestendig kan zijn. Marktonderzoek geeft aan dat er bij 20% van de ouderen belangstelling is voor dit product. Het betreft vooral ouderen die vóór 1945 zijn geboren. Dan gaat het om de huidige 70-plusser. Als je dit vertaalt naar het nieuwe woonproduct All-inclusive, dan betekent dit dat het de komende 10 jaar in een behoefte voorziet. De praktijk zal de komende jaren uitwijzen of er ook daadwerkelijk voldoende belangstelling voor zal blijven bestaan.

Het is nu zaak de voortgang in de ontwikkeling van de dienstenpakketten te volgen en te blijven monitoren. Daarnaast gaat het er vooral om te borgen dat de benodigde organisatieveranderingen doorgang vinden. Dat is waarschijnlijk nog wel het meest lastige onderdeel om van het All-inclusive een succes te maken.



Rustenborch

Colofon

Langer thuis

Platform31, Movisie en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg werken van 2013 - 2015 aan het kennis- en experimentenprogramma 'Langer Thuis'. Het scheiden van wonen en zorg en de hervormingsagenda van de langdurige zorg hebben stevige gevolgen voor de zorg- en woningmarkt. Het vraagt om nieuwe aanpakken, instrumenten en kennisgeving. 'Langer Thuis' werkt aan verbetering van bestaande woonarrangementen en het nieuwe samenspel tussen gemeenten, burgerinitiatieven en 'sociale' en maatschappelijke ondernemers om een veelzijdig welzijns- en zorgdiensten en woonaanbod mogelijk te maken. Het ministerie van BZK en het ministerie van VWS ondersteunen het programma om lokale partijen te faciliteren in hun zoektocht naar nieuwe oplossingen. In experimenten, studies, workshops, webdossier en leerkringen zoekt 'Langer Thuis' met het werkveld naar concrete oplossingen.
www.platform31.nl/langerthuis

Experiment All-inclusive pension

In het experiment All-inclusive pension zoekt 'Langer Thuis' van april 2014 tot februari 2015 met twaalf koplopers naar nieuwe verdienmodellen voor een betaalbare All-inclusive pensionvoorziening voor de lagere inkomens in zorgvastgoed. Het 'verzorgd wonen'-concept biedt woonruimte, veiligheid, ontmoeting en dienstverlening.

De geselecteerde twaalf koplopers bieden inmiddels in hun verzorgingshuis nieuwe 'verzorgd wonen'-concepten aan. Het experiment ondersteunt de koplopers in de (door)ontwikkeling hiervan met onderzoek, kennis- en ontwikkelbijeenkomsten, discussies en onderlinge uitwisseling.

In het najaar van 2014 zijn vier verdiepende studies gemaakt naar:

1. Het huishoudboekje van de senior, 2. De marktpotentie van het All-inclusive pension, 3. Exploitatie van de diensten in de All-inclusive en 4. Vier bedrijfsmodellen voor de plint.

www.platform31.nl/allinclusive

Opdrachtgever studie

Ontwikkelgroep All-inclusive pension: Penny Senior (KCWZ), Astrid Ens (Actiz), Netty van Triest en Annette Duivenvoorden (Platform31).

Uitgave Platform31, Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg en Actiz

Auteur : Drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE
Redactie : Wim Vierling
Opmaak : FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Den Haag/Utrecht, januari 2015