

Deloitte.

Sectoranalyse verpleeghuiszorg
Financiële situatie en concentraties
in de verpleeghuiszorg

in opdracht van de Nederlandse Zorgautoriteit

April 2021



De ouderenzorg is een groeimarkt die consolideert

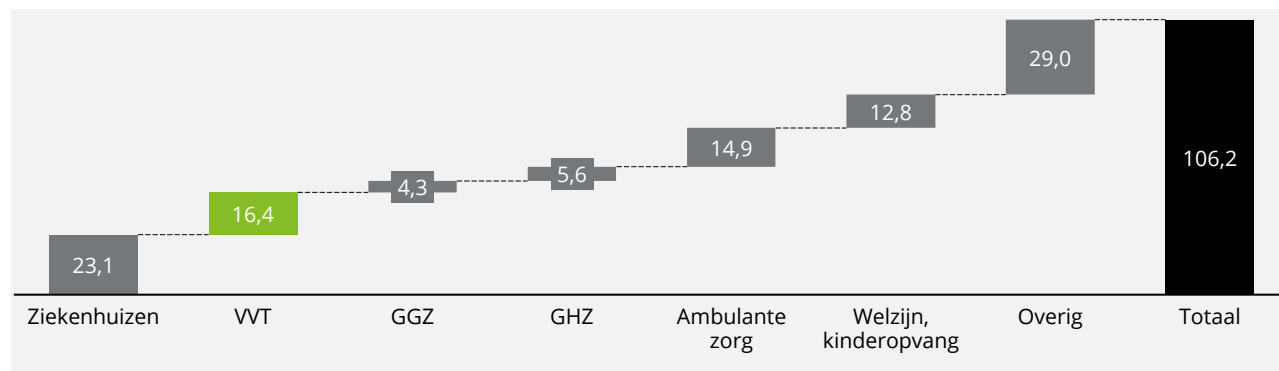
Van de 16,4 miljard euro omzet in de ouderenzorg blijft ieder jaar circa 1,8 miljard euro over om investeringen mee te bekostigen. Is dit voldoende voor de toenemende vergrijzing met bijbehorende zorgvraag?

De omzet van de Nederlandse zorgsector bedroeg ruim €106mld in 2019, waarvan €16,4mld (c. 15%) vanuit de ouderenzorg ofwel de VVT sector¹. Van de €16mld omzet in de VVT sector blijft c.€1,8mld euro over om te investeren.

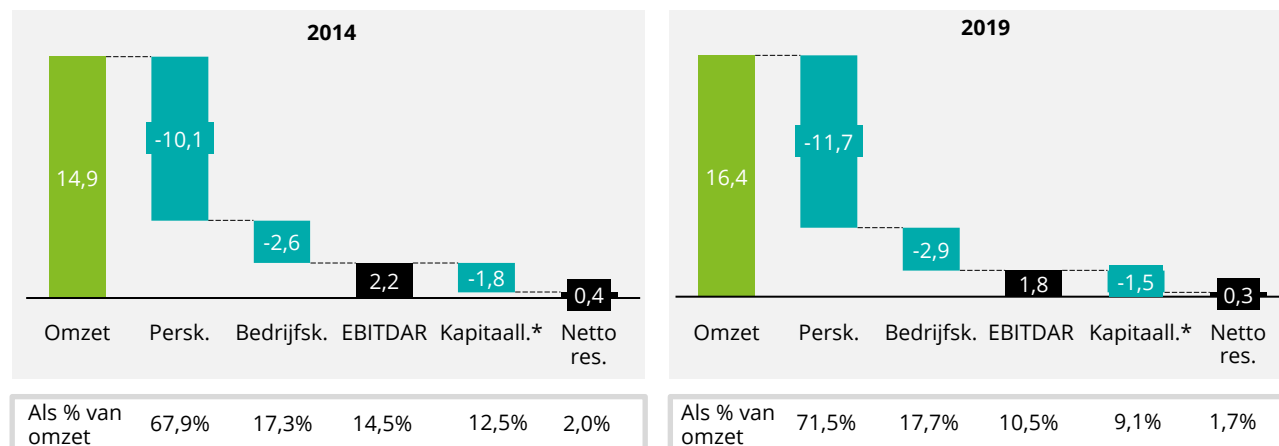
Deze €1,8mld is de EBITDAR en geeft het bedrijfsresultaat weer vóór afschrijvingen, rentekosten en huurkosten en laat daarmee de kosten van het vastgoed buiten beschouwing. Hiermee geeft de EBITDAR het operationeel kasgenererend vermogen van een organisatie weer en is daarmee een veelgebruikte indicator voor de financiële vitaliteit van een organisatie. Hoe hoger de EBITDAR, hoe meer ruimte voor investeringen in vastgoed (of andere activa).

Deloitte heeft in opdracht van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) een onderzoek uitgevoerd naar de financiële kwetsbaarheden in de VVT-sector en meer specifiek de noodzaak van concentraties in de sector ter bestrijding van deze kwetsbaarheden. De vraag is of fusies en overnames helpen in het verbeteren van de financiële situatie van zorginstellingen in de VVT.

Verdeling zorguitgaven in 2019 in €mld



Opbouw EBITDAR VVT sector in €mld



*Inclusief boekverlies of boekverlies en overige eenmalige kosten.

1) Onder de VVT-sector vallen Verpleeghuizen, Verzorgingshuizen en Thuiszorgorganisaties.

2) EBITDAR is de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent.

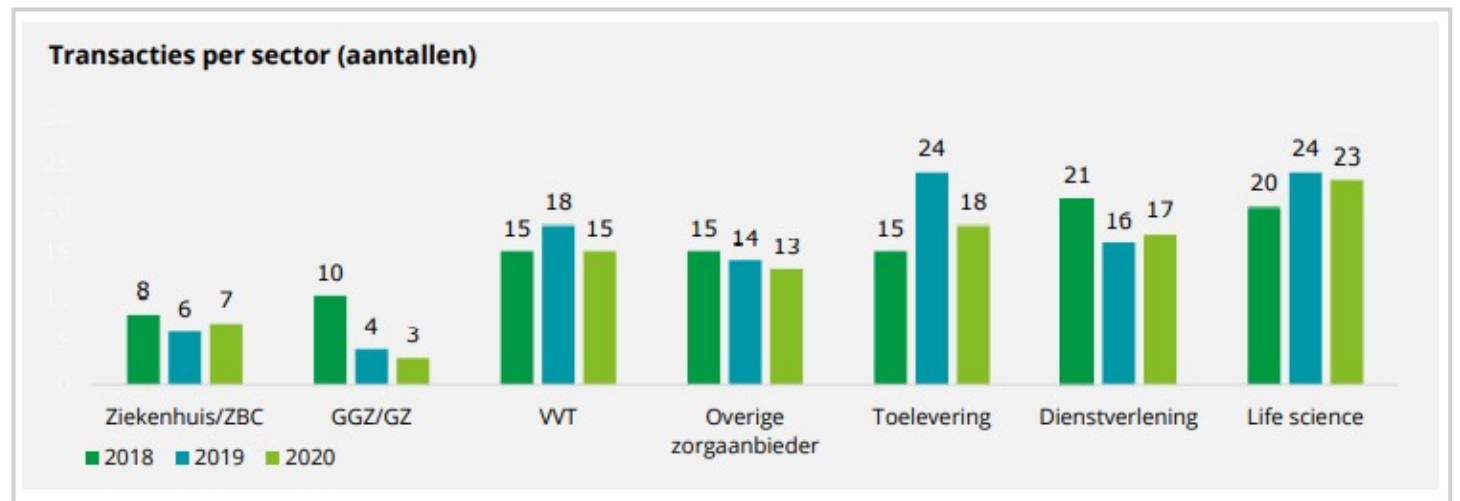
In het onderzoek is gekeken naar **drie hoofdvragen**

- Wat zijn de **financiële kwetsbaarheden** in de VVT-sector?
- Wat betekenen deze financiële kwetsbaarheden voor de **noodzaak tot concentratie**?
- Wat zijn de eventuele **risico's bij concentraties** in de VVT-sector?

Om de financiële kwetsbaarheden in de VVT-sector inzichtelijk te maken is een financiële analyse op hoofdlijnen uitgevoerd op 254 zorginstellingen actief in de VVT-sector. Deze analyse is voornamelijk gebaseerd op jaarrekeningen (van de openbare bron Digimv) van zorginstellingen vanaf 2014.

Vervolgens is onderzocht welke financiële consequenties fusies en overnames, die in dezelfde periode hebben plaatsgevonden, hebben gehad op de sector. Tussen 2014 en 2019 vonden 70 transacties plaats in de VVT-sector (bron: fusielijst NZa). Gemiddeld zijn dat 15-18 transacties in de afgelopen 3 jaar.

Hiervan zijn 20 transacties onderzocht waarvan voldoende financiële informatie beschikbaar was. Van de overige transacties was in de meeste gevallen geen jaarrekening van de overgenomen organisatie publiek beschikbaar. Daarnaast zijn verschillende interviews met experts in de sector afgenomen.



Winstgevendheid is de afgelopen jaren fors gedaald

De gemiddelde EBITDAR marge van VVT-instellingen is de afgelopen jaren flink gedaald. Hebben VVT-instellingen de afgelopen jaren genoeg financiële ruimte opgebouwd om te kunnen voldoen aan de investeringsopgave die op hen afkomt?

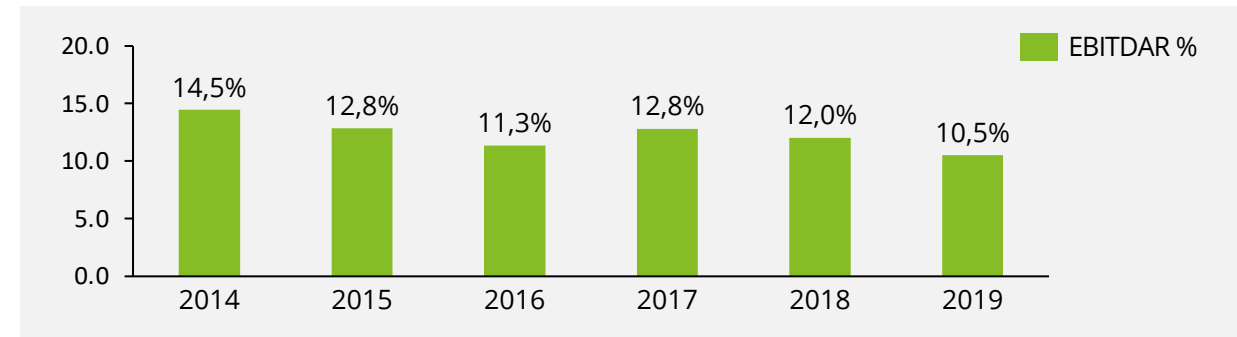
Als gevolg van de vergrijzing en kwaliteitseisen is de gemiddelde omzet van VVT-instellingen sinds 2017 toegenomen. Echter doordat de kosten sneller zijn toegenomen, is de gemiddelde EBITDAR marge in de VVT sector gedaald van 14,5% in 2014 naar 10,5% in 2019.

De belangrijkste oorzaak hiervan is gerelateerd aan de toename van externe inhuur van personeel, waartoe zorginstellingen vaak zijn genoodzaakt door een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. In 2014 werd 3,9% van de omzet besteed aan personele inhuur, in 2019 was dit inmiddels 6,7% waarmee de totale kosten boven de 1 miljard euro zijn uitgekomen.

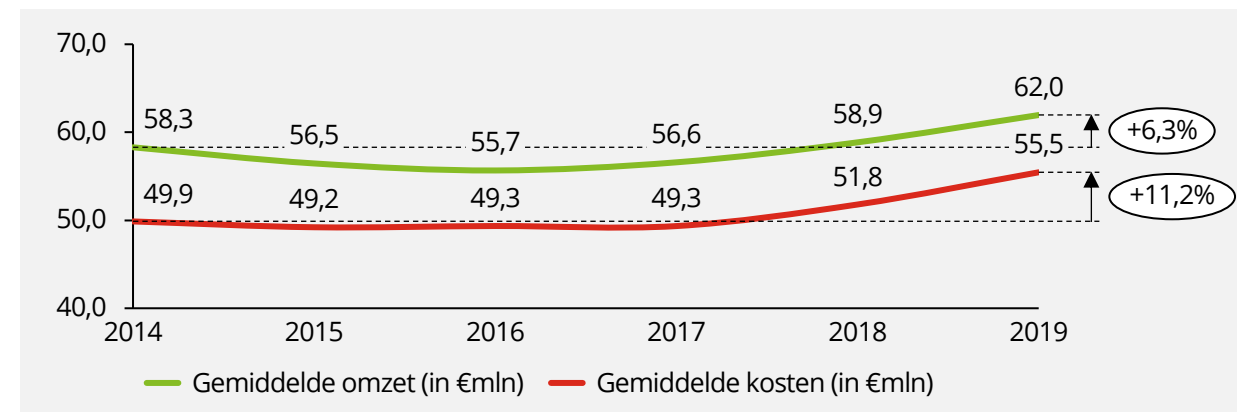
Dit drukt de investeringscapaciteit in de VVT-sector, terwijl de komende jaren juist flink geïnvesteerd moet worden voor uitbreiding van de capaciteit vanwege het huidige tekort van ca. 20.000 verpleeghuisbedden. Door de toenemende vergrijzing zal de vraag naar verpleeghuiscapaciteit de komende vijf jaar verder toenemen met 25.000 bedden (bron: Prognose capaciteitsontwikkeling verpleeghuiszorg TNO 2019). Dit gaat gepaard met een investeringsvolume van circa 5 miljard euro in de komende jaren. Hebben VVT instellingen de afgelopen jaren genoeg reserves opgebouwd om te kunnen voldoen aan de investeringsopgave die op hen afkomt?

De gemiddelde EBITDAR marge is de afgelopen jaren gedaald met name als gevolg van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt

Gemiddelde EBITDAR-marge in de VVT-sector



Gemiddelde omzet en kosten per VVT-instelling



Investerings nemen af, terwijl de zorgvraag toeneemt

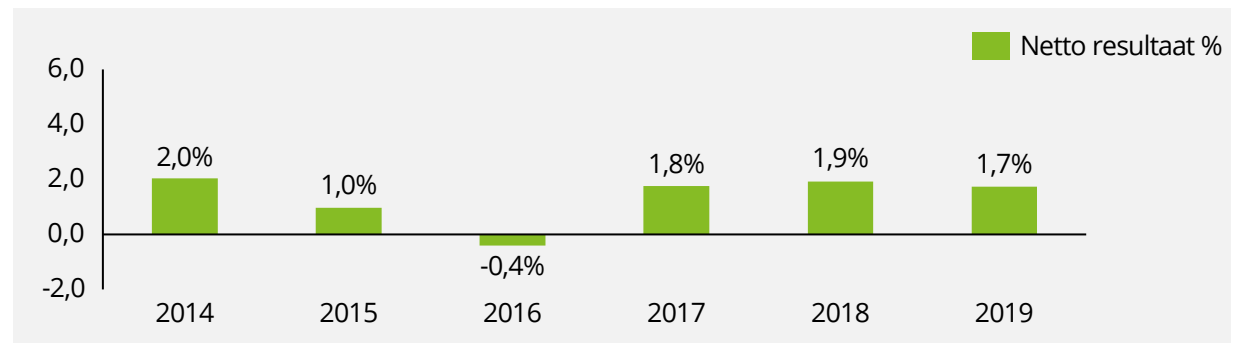
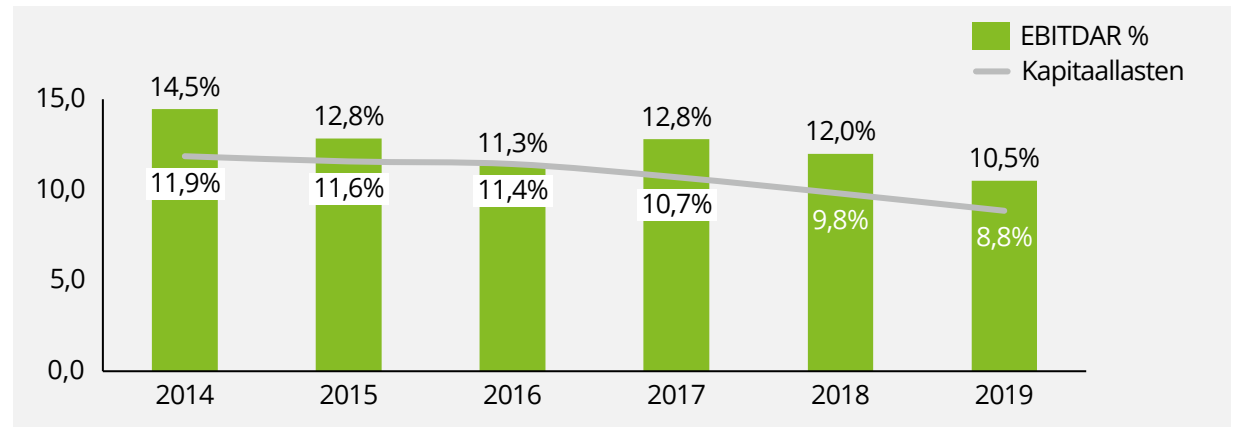
Door de dalende winstgevendheid worden investeringen al jaren uitgesteld. Hoe lang houdt de sector dit vol?

Door de dalende EBITDAR-marges in de afgelopen jaren hebben veel VVT-instellingen (noodgedwongen) investeringen uitgesteld. Hierdoor is onder aan de streep de gemiddelde winstmarge in de sector enigszins op peil gebleven. Het uitstellen van investeringen is terug te zien in de ontwikkeling van de kapitaallasten (bestaande uit afschrijvingen, rentekosten en huurkosten) die structureel dalen in lijn met de afname van de EBITDAR.

Zorginstellingen die financieel slechter presteren dan de sector investeren over het algemeen nóg minder dan het sectorgemiddelde. Het noodgedwongen uitstellen van investeringen vormt een risico voor de kwaliteit van de bestaande huisvesting in de toekomst en daarmee de kwaliteit van de zorg.

Door de dalende winstgevendheid en toenemende investeringsbehoefte staat de verpleeghuiszorg voor een enorme uitdaging de komende jaren. Hoe kan de sector hier het beste op inspelen?

Ondanks dalende EBITDAR marge is het netto resultaat enigszins op peil gebleven door dalende investeringen



Winstgevendheid is de afgelopen jaren fors gedaald

Winstgevendheid van de 50 minst winstgevende instellingen is de afgelopen jaren sterker gedaald dan het sector gemiddelde met name als gevolg van toenemende kosten gerelateerd aan externe inhuur

Voor een gedetailleerde analyse van de financiële kwetsbaarheden in de VVT-sector is in het onderzoek de sector ingedeeld in vijf gelijke groepen ('kwintielen') van circa 50 instellingen op basis van de EBITDAR marge.

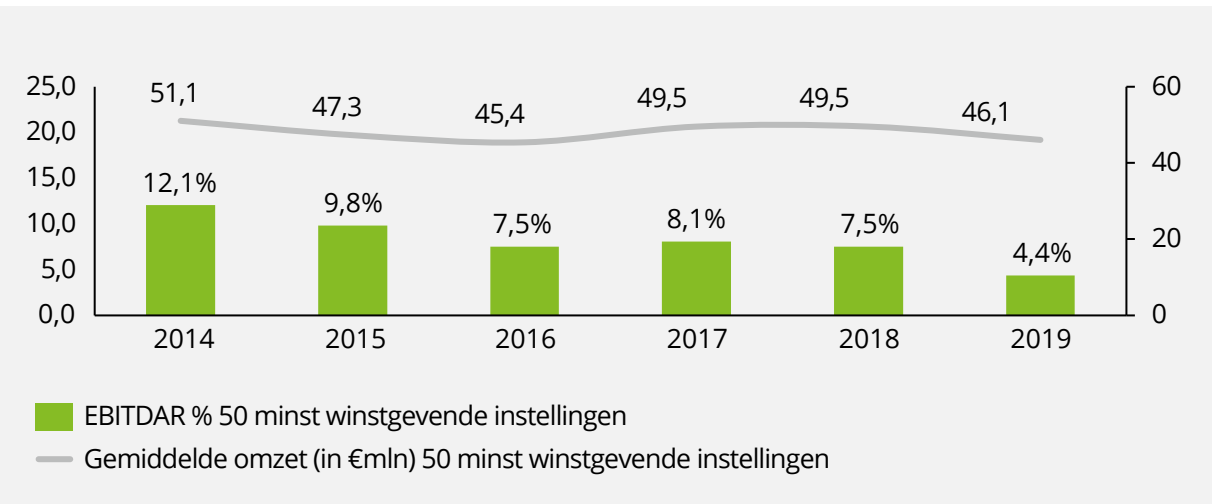
Als we vervolgens inzoomen op kwintiel 5, bestaande uit VVT-instellingen met de laagste EBITDAR marge (tussen de -1,8% en 7,5% in 2019), valt op dat deze instellingen te maken hebben met een externe inhuur die bijna twee keer zo hoog is dan het sectorgemiddelde (11,1% van de omzet ten opzichte van het sector gemiddelde van 6,7%), hetgeen in deze organisaties de grootste oorzaak is van de lage marges.

Daarnaast valt op dat de algemene kosten gemiddeld circa 25% hoger liggen dan het sector gemiddelde (6,4% van de omzet ten opzichte van het sector gemiddelde van 8,2%) bij deze financieel minder presterende instellingen. Dit komt doordat de gemiddelde omvang van deze groep van minst presterende instellingen in omzet circa 25% kleiner is dan het sectorgemiddelde (€46m omzet ten opzichte van het sectorgemiddelde van €62m), waardoor de dekking voor de overhead 25% minder is.

Kortom, de 50 instellingen onderaan de lijst met EBITDAR-marges, zijn relatief klein. Hebben de concentraties van de afgelopen jaren geholpen in het creëren van schaalvoordelen en daarmee het bestrijden van financiële kwetsbaarheden in de sector?

Winstgevendheid van de 50 minst winstgevende instellingen is de afgelopen jaren sterker gedaald dan het sector gemiddelde

Gemiddelde Kwintiel 5



Consolidatie in de sector zorgt voor minder volatiliteit

Deloitte heeft 2 miljard euro aan transacties in de VVT-sector onderzocht waaruit blijkt dat de meeste transacties hebben geleid tot een verbetering van de financiële situatie

Deloitte heeft 20 transacties onderzocht waarbij een totale omzet van c.€2,0mld euro is gemoeid. De resultaten uit dit onderzoek geven het volgende voorlopige beeld:

- In 30% van de transacties was een zorginstelling uit de groep van 50 financieel minst presterende instellingen betrokken (gemiddeld kleinere instellingen). Uit de uitgevoerde analyse is gebleken dat kleinere organisaties gevoeliger zijn voor externe factoren en waardoor de financiële marges volatieler zijn dan bij grotere organisaties (hogere standaarddeviatie in de EBITDAR marge). De trend van concentraties c.q. consolidatie in de sector zorgt hiermee voor minder volatiliteit in winstgevendheid in de markt en daarmee meer rust.
- Fusie instellingen tussen twee enigszins gelijkwaardige partners presteren de eerste drie jaar na fusie ongeveer 10% minder dan het sector gemiddelde, terwijl na een overname waarbij een grotere partij een kleinere organisatie overneemt, de VVT-instelling daarna ruim 30% beter presteert dan het sectorgemiddelde.

Benadrukt wordt dat het met 20 transacties om een relatief beperkt onderzoek gaat en er geen sprake is van een representatieve dataset. Daarnaast is de onderzochte periode van drie jaar na transactie te kort om harde conclusies te trekken. Bovenstaande uitkomst geeft wel een grove indicatie en het is interessant om dit verder te onderzoeken met een grotere dataset en over een langere periode.

In het onderzoek maken we onderscheid tussen “Fusies” en “Overnames”



Transactie tussen twee enigszins gelijkwaardige partijen

- Omzet van de kleinere partij bedraagt meer dan 30% van de omzet van de grotere partij.
- Analyse van 8 Fusies met een totale omzet van **c.€0,5mld.**

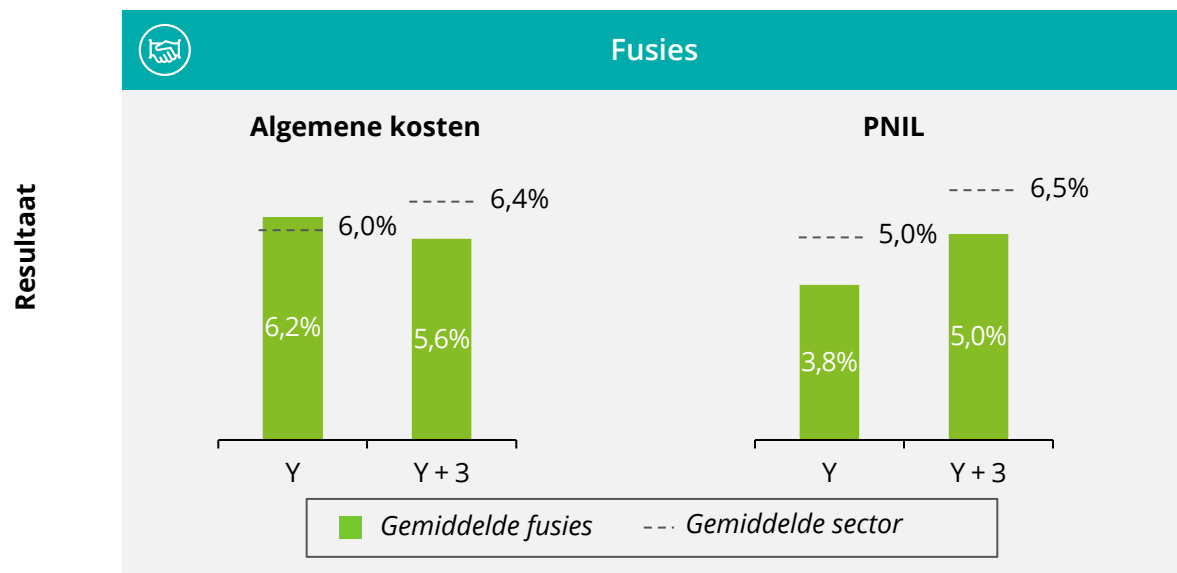


Transactie waarbij een bovenliggende partij een kleinere organisatie overneemt

- Omzet van de kleinere partij bedraagt minder dan 30% van de omzet van de grotere partij.
- Analyse van 12 Overnames met een totale omzet van **c.€1,5mld.**

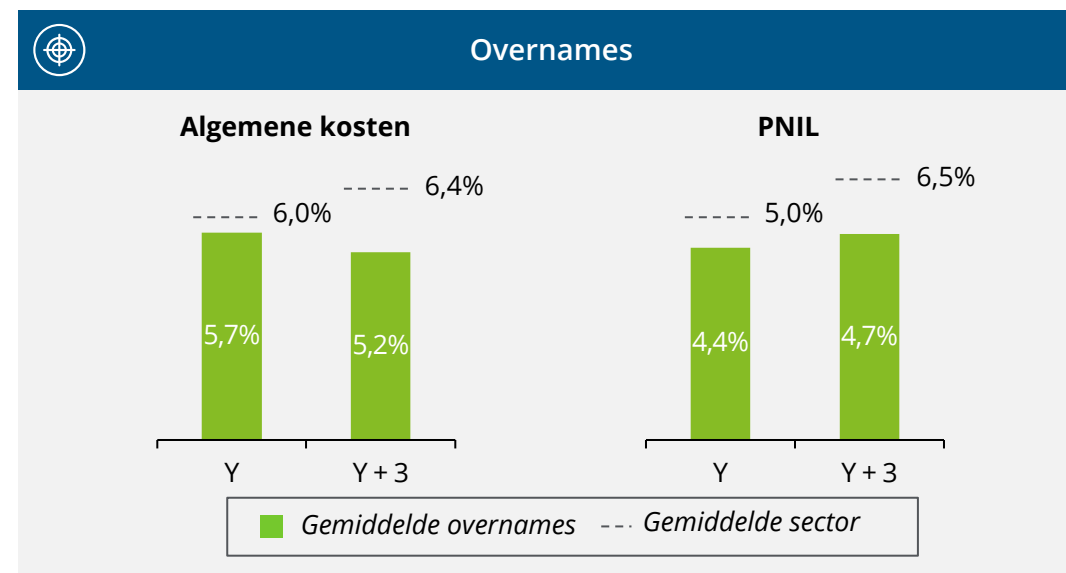
Veel concentraties dragen bij aan het financieel rendement

Doordat kapitaalkrachtige instellingen fuseren met minder presterende instellingen neemt het aantal instellingen met een lage winstgevendheid in de sector per saldo af



Implicatie

- In deze groep fuseren instellingen met een vergelijkbare omzet (gemiddelde omzet van c.€50m en c.€30m). In maar liefst 50% van de fusies was een VWT-instelling uit de groep van 50 financieel slechtst presterende instellingen betrokken. Doordat zij zijn gefuseerd met een kapitaalkrachtige instelling, is de investeringsruimte toegenomen waardoor een steviger fundament is gecreëerd voor de investeringsgolf die op de sector af komt.



- In slechts 17% van de overnames was een VWT-instelling uit de groep van 50 financieel slechtst presterende instellingen betrokken. In deze groep nemen doorgaans grotere instellingen (gemiddelde omzet van c.€120m) kleinere instellingen over (gemiddelde omzet van c.€20m) met een hogere winstgevendheid.

Het is niet bekend hoe de winstgevendheid van de individuele instellingen zich ontwikkeld zou hebben indien de instellingen niet waren gefuseerd of overgenomen. Het aantal onderzochte fusies is relatief beperkt en kan niet gezien worden als een representatieve dataset. Daarnaast is het mogelijk dat instellingen meer tijd nodig hebben dan 3 jaar om de beoogde synergievoordelen volledig te kunnen realiseren.

Private investeerders zijn een belangrijke drijver voor groei

Private investeerders zijn een belangrijke drijver achter de groei in verpleeghuiszorg binnen de VVT-sector, hetgeen nodig is om aan de toenemende zorgvraag te bedienen

Wijzigingen in wet- en regelgeving zoals scheiden van wonen en zorg (en daardoor meer keuzevrijheid voor senioren) en een toename van de eigen bijdrage zijn belangrijke drijvers in de opkomst van private woonzorginitiatieven binnen de VVT. Daarnaast is sprake van een landelijk tekort aan geschikte seniorenwoningen en wachtlijsten voor verpleeghuisplekken die is verdubbeld sinds 2017.

Uit een onderzoek in 2020 naar de opkomst van private verpleeghuiszorginstellingen (Bron: For-profit nursing homes in the Netherlands: what factors explain their rise, International Journal of Health Services) blijkt dat 12,2% van de verpleeghuizen in Nederland in private handen is waarvan 20% door private investeerders. Dit segment groeit snel, o.a. doordat deze organisaties beter toegang hebben tot kapitaal en minder afhankelijk zijn van bancaire financiering voor het realiseren van groei en het implementeren van innovaties in de zorg die nodig zijn om het toenemende personeelstekort het hoofd te bieden. Hiermee dragen private investeerders bij aan de professionalisering en het aanbieden van efficiënte zorg. Doorgaans reageren de door private investeerders ondersteunde zorginstellingen sneller op veranderingen in de zorgvraag, hetgeen ertoe leidt dat een groot deel van de benodigde uitbreiding in de verpleeghuisbedden capaciteit wordt ingevuld door private investeerders (bron: interviews met experts in de sector).

De vraag is in hoeverre private investeerders in de VVT-sector kunnen bijdragen aan de groei in de sector, met name vanwege de gemiddelde investeringshorizon van 5-7 jaar wat als risico gezien kan worden ten aanzien van de continuïteit van de zorg. Hier zijn echter geen aanwijzingen voor in het private woonzorg segment waar de kwaliteit van wonen, zorg en welzijn doorgaans op een hoog niveau ligt. Daarnaast heerst er uitgebreide regulering omtrent het exit moment voor private investeerders.

In de afgelopen drie jaar zijn drie private woonzorginstellingen verkocht met in totaal 49 locaties aan grote buitenlandse zorgverleners. Deze locaties zijn verspreid over heel Nederland, waardoor op regionaal niveau vaak nog voldoende concurrentie aanwezig is. Deze consolidatietrend heeft ook plaatsgevonden in de landen om ons heen.

De vraag naar (high-end) woonzorg met luxe voorzieningen is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Deze 'alternatieve' markt wordt met name bediend door private zorginstellingen en slechts zeer beperkt door de traditionele verpleeghuiszorg markt. Doorgaans zitten private investeerders achter deze private zorginstellingen. Zij zijn hiermee één van de drijvers achter de groei die noodzakelijk is voor voldoende zorgaanbod voor het toenemende aantal senioren in Nederland.

Alternatieven

Fusies en Overnames zijn vaak intensieve trajecten die veel vragen van beide organisaties. De integratie van twee (of meerdere) organisaties gaat vaak gepaard met hoge transitiekosten (onder andere gerelateerd aan het integreren van de overhead, het personeelsbestand, de IT-systemen en processen van beide organisaties en advieskosten). Daarnaast bestaat het risico dat instellingen niet in staat zijn de integratie van de twee instellingen in goede banen te leiden door gebrek aan executiekracht en de benodigde cultuurverandering en daarmee de beoogde schaalvoorden niet (volledig) realiseren. Dit lijkt ook daadwerkelijk het geval in de onderzochte fusies tussen gelijkwaardige partners, maar het betreft nog geen representatieve dataset vanwege de beperkte omvang aan transacties. Het overnemen van kleinere organisaties lijkt vooralsnog wel lucratief te zijn.

Ondanks dat het aantal fusies en overnames in de zorgsector de afgelopen jaren zijn toegenomen, wordt er steeds vaker gekeken naar alternatieve samenwerkingsvormen om ingrijpende transitietrajecten te voorkomen en toch bepaalde (synergie) voordelen te behalen.

Regio plannen

Om de regionale vraag en capaciteit van verpleeghuiszorg in kaart te brengen zijn zorgkantoren in samenwerking met zorgaanbieders in de verpleeghuiszorgsector bezig met het opstellen van regioplannen.

Daarnaast willen zorgkantoren meerjarenafspraken maken met (onder andere) zorgaanbieders over het uitbreiden van zorgcapaciteit om meer zekerheid te verschaffen. Met de regionale samenwerkingen en meerjarenafspraken willen zorgkantoren ervoor zorgen dat er de komende jaren meer wordt gebouwd.

Gezamenlijke zorgvisie

Om de toekomstige uitdagingen in de VVT sector aan te pakken hebben elf instellingen in de regio Gooi & Vechtstreek- Almere een gezamenlijke zorgvisie opgesteld. In de zorgvisie staat beschreven dat er plannen zijn voor de realisatie van een huis voor zorginnovatie en een eigen zorgacademie voor het gericht opleiden van zorgprofessionals met loopbaanperspectief. Het doel is om meer kwaliteit te kunnen bieden, beter gebruik te maken van elkaars kennis en kwaliteit, de druk op personeel te verminderen en kansrijke zorginnovaties te versnellen. Zo kunnen zij samen de continuïteit van goede zorg in de regio blijven waarborgen.

Regionale flexpool

Om er voor te zorgen dat er binnen een regio genoeg medewerkers beschikbaar zijn, kan er een regionale flexpool worden opgezet. Een voorbeeld hiervan is het COVID Capaciteit Center (CCC), waarbij 4 ouderenzorg organisaties in de regio Gooi en Vechtstreek hun personeelsbestand hebben 'gebundeld' voor de bestrijding van COVID. Het CCC heeft het overzicht op de beschikbare medewerkers van de deelnemende organisaties en kan die op een flexibele manier inzetten om beter aan de vraag naar zorg te voldoen. Hierdoor wordt de bezetting geborgd en blijft de kwaliteit van de zorg op peil.



Private initiatieven vanuit stichtingen

Samenwerking tussen private instellingen (met een winstoogmerk) en stichtingen (zonder winstoogmerk) kunnen zorgen voor meer ondernemerschap en professionalisering van publieke instellingen (stichtingen).

Zo is Fundis in samenwerking met InnovationQuarter en Noaber Foundation een incubatorfonds (FundIQare) gestart waarmee geïnvesteerd wordt in zorginnovaties die de kwaliteit van leven voor kwetsbare ouderen, chronisch zieken en/of mantelzorgers verbeteren.

Neil Lomax

Partner Corporate Finance

Contact: nlomax@deloitte.nl

John Luijs

Partner Monitor Deloitte

Contact: jluijs@deloitte.nl

Arno Leeijen

Director Financial Advisory

Contact: aleeijen@deloitte.nl

Wessel Vuijk

Consultant Financial Advisory

Contact: wwuijk@deloitte.nl



Deloitte. We accept no liability to any party who is shown or gains access to this discussion document.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.