



Samenwerken met je financial: Budget voor de CO₂-routekaart

*Adriaan van Engelen (Stimular)
Jelmer Jens / Cyriel Rademacher (BDO Advisory)*

EVZ CO₂-routekaart Roadshow - deelsessie

3 november 2025





EXPERTISECENTRUM VERDUURZAMING ZORG

KLIMAATNEUTRAAL ZORGVASTGOED IN 2050



*Alle presentaties worden gepubliceerd op de EVZ website.
Je ontvangt een mail met een link zodra ze er staan.*

EVZ CO₂-routekaart Roadshow - deelsessie
3 november 2025

Introductie

Even voorstellen ...



Cyriel Rademacher

Manager BDO Advisory

+31 (0)6 24 04 30 10 89

cyriel.rademacher@bdo.nl



Jelmer Jens

Manager BDO Advisory

+31 (0)6 30 48 19 74

jelmer.jens@bdo.nl



Adriaan van Engelen

Directeur Stimular

+31 (0)10 2450303

a.vanengelen@milieuplatformzorg.nl



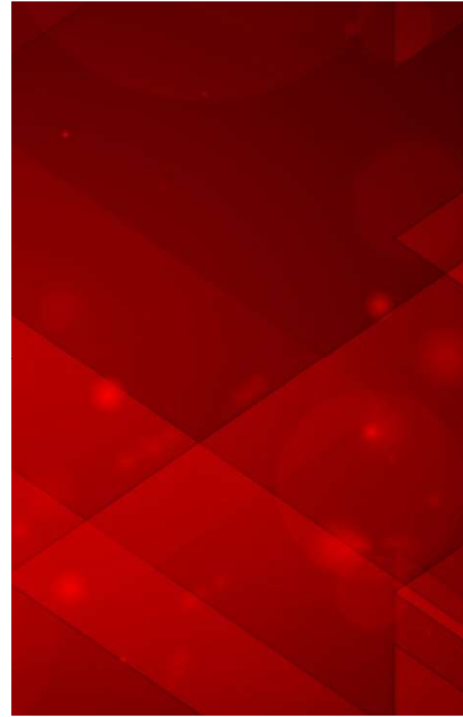
01

CONTEXT & UITDAGINGEN



02

DE WERELD VAN DE
FINANCIAL



03

PERSPECTIEF:
SUCCEFACTOREN



04

DIALOOG
&
AFSLUITING

Context & Uitdagingen

Waar hebben we het over?

Vijf thema's Green Deal Duurzame Zorg 3.0



Actievere inzet op gezondheidsbevordering



Vergroten van kennis & bewustwording, duurzaamheid in de curricula van zorgonderwijs en de richtlijnen



Verlagen van CO₂-uitstoot, met als doel 30% CO₂-reductie in 2026 en klimaatneutraal in 2050 voor vastgoed en vervoer



Verminderen van primair grondstoffengebruik, met als doel 25% minder restafval in 2026 en maximal circulaire zorg in 2050



Terugbrengen milieubelasting door medicatie

Stellingen

- We doen het maximale wat we kunnen aan duurzaamheidsinvesteringen
- Wij hebben een heldere vastgoedstrategie geformuleerd en hebben hierin over een langere periode vooruit duurzaamheidsmaatregelen opgenomen
- Mijn financial begrijpt welke duurzaamheidsinvesteringen gedaan moeten worden en denkt met mij mee
- Mijn budget- en investeringsvoorstellen die ik schrijf zijn in lijn der verwachting van de financiële afdeling en zijn goed onderbouwd
- Een investering die zichzelf na verloop van tijd terugverdient moet altijd worden gedaan, ook al is dit pas na >10 jaar

Praktijk



Wat zien we in de praktijk?

- Investeringsbegroting heeft vaak korte looptijd
- (D)MJOP niet altijd in lijn met vastgoedstrategie
- Minder dan het gewenste budget voor duurzame onderhoudsmaatregelen
- Minder dan het gewenste budget voor duurzame investeringen
- De financial is er niet altijd van overtuigd dat het geld aan duurzame maatregelen uitgegeven moet worden
- Mensen die zich met vastgoed en duurzaamheid bezighouden begrijpen niet altijd waarom duurzaamheidsmaatregelen geen doorgang vinden, ook als deze zichzelf terugverdienen
- Subsidiekansen niet altijd goed in kaart gebracht

BDO Benchmark Ouderenzorg

- BDO Benchmark Ouderenzorg: resultaten over 2024 positief, resultaatmarge 3,5%
- Toch veel uitdagingen:
 - Terugdringen gebruik van inleenkrachten
 - Investerings in het algemeen blijven achter
 - Risico van overheidskortingen

Binnen deze context moeten nieuwe woonvormen worden uitgewerkt, technologische innovaties van de grond komen en duurzaamheidsmaatregelen worden doorgevoerd

Wat is nodig?

- Investerings niet uitstellen
- Zorg toekomstbestendig maken
- Banken, zorgkantoren en zorgaanbieders: neem samen de regie



De wereld van de financial

De rol van de financial

Waar wordt de financial op afgerekend?

- Financiële strategie
- Financieel gezonde resultaten
- Treasury
- Beheersing van kosten/uitgaven
- Begroten en forecasten
- Risicomanagement

Wat gebeurt er als je een duurzaamheidsvoorstel hebt waarvoor bij aanvang extra kosten worden gemaakt?

Wat gebeurt er als je een duurzaamheidsvoorstel hebt waarvoor bij aanvang een investering moet plaatsvinden?

Inzicht in financiële begrippen

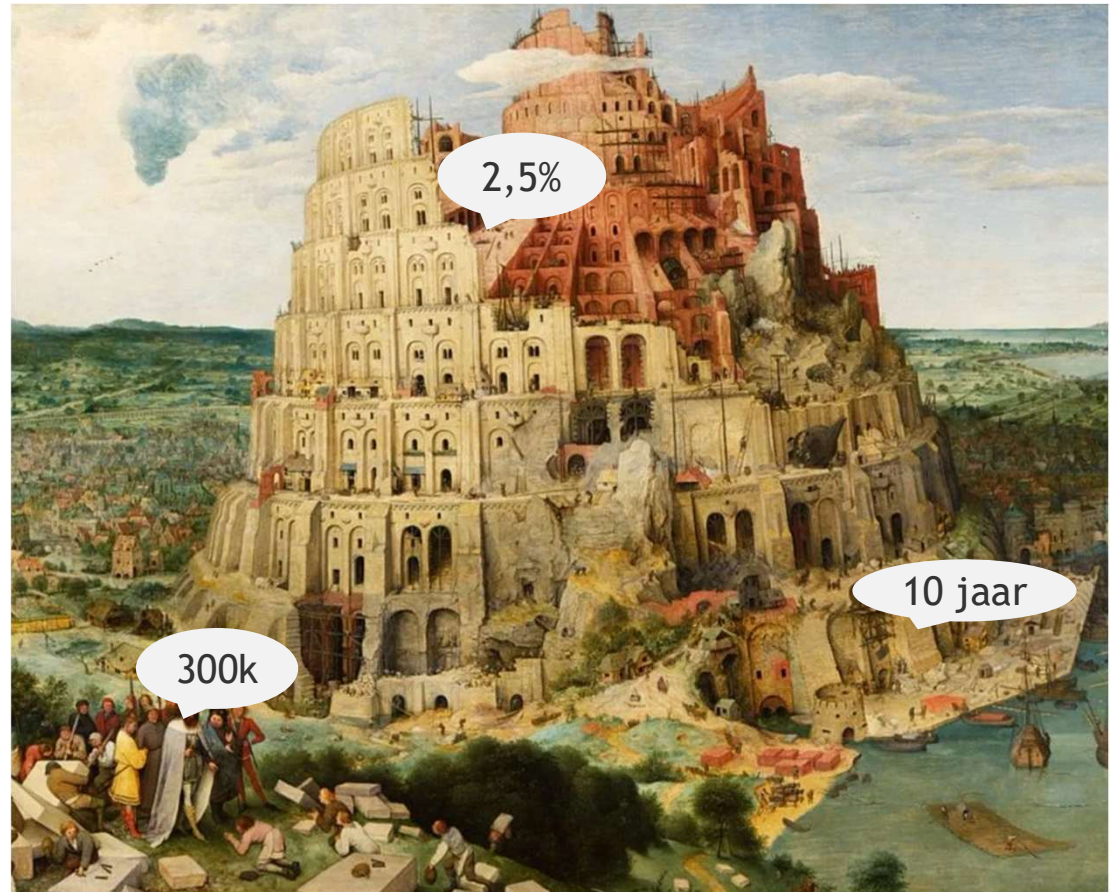
Spraakverwarring op de loer

Wat is rendement?

- ▶ Resultaat (/omzet) → kostendekkend
- ▶ Rentabiliteit
- ▶ Terugverdiëntijd
- ▶ Overwaarde
- ▶ IRR
- ▶ Direct rendement
- ▶ Indirect rendement

Verschil tussen:

- ▶ Resultaatseffecten (opbrengsten en kosten)
- ▶ Kasstromen (inkomsten en uitgaven)
- ▶ Balansposten (activa en passiva)



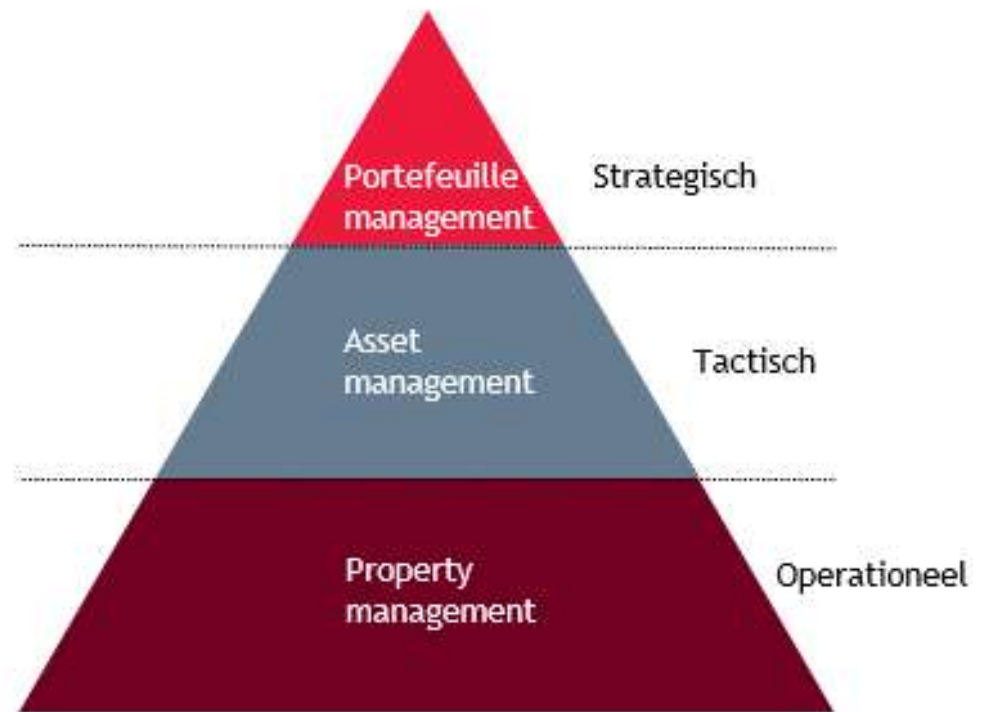
Perspectief: succesfactoren

Vastgoedsturing en financiële sturing

Portefeuillemanagement

Portefeuillestrategie / strategisch vastgoedplan:

- ▶ Missie/visie
- ▶ Marktanalyse
- ▶ Analyse huidige vastgoedportefeuille
 - Technisch
 - Functioneel
 - Financieel
 - Duurzaamheid
- ▶ Bepalen vastgoedopgave
 - IST → SOLL
 - Neem duurzaamheid hierin mee!!
- ▶ Realisering vastgoedstrategie
- ▶ Uitvoering binnen de organisatie



Vastgoedsturing en financiële sturing

Assetmanagement

Op zoek naar optimale rendement-risicoverhouding

Optimaal $\neq$ maximaal!

- ▶ Borging legimiteit
- ▶ Beter inzicht renderen vastgoedportefeuille
- ▶ Integrale kaderstelling
- ▶ Heldere keuzes en prioritering bij (des)investeringen



Onderbouwing van een voorstel

Benodigde zwaarte en detailniveau afhankelijk van omvang

Voorbeeld inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting
2. Inleiding
3. Organisatie, marktsituatie en -ontwikkelingen
4. Het project / de activiteiten
5. Financiële ramingen met toelichting
6. Risico's en risicobeheersing
7. Bijlagen



Valkuilen bij business case

Tips & tricks:

- ▶ GBV
- ▶ Goede uitgangssituatie
- ▶ Voorspelbaarheid
- ▶ Onderbouwing en conservatieve aannames
- ▶ Voorzichtig met taakstellingen
- ▶ Is het plan breed gedragen?

Ontbrekende informatie / valkuilen:

- ▶ Strategische visie
- ▶ Onvolledige investeringsbegroting
- ▶ Niet goed naar subsidies gekeken
- ▶ Basisgegevens niet in orde
- ▶ Rekenfouten
- ▶ Teveel focus op resultaat en niet op liquiditeit
- ▶ Te offensieve parameters
- ▶ Voorbijgegaan aan contractuele verplichtingen





Dialog

Dialogo

- Waar hebben jullie behoefte aan voor / bij contact met jullie financiële afdeling en RvB/MT?
- Is het maken van een meerjarenbegroting voor jullie realistisch?
 - Wat is daar verder nog voor nodig?
- Hebben jullie inzicht in beschikbare subsidies voor duurzame initiatieven?
 - Kunnen jullie deze aanvragen? Waarom wel/niet?
- Stimular/BDO/DGBC/Intrakoop/Fizi ontwerpen een leerprogramma voor financials en vastgoedexperts rondom duurzame financiering, lange termijn beheer bedrijfsvoering en de relatie met vastgoed en beheer; is dit iets wat jullie verder kan helpen?

Afsluiting en Takeaway

Samenvatting tips

- Zorg ervoor dat duurzaamheidsuitgaven en -investeringen onderdeel worden van
 - Strategie
 - Vastgoedplan
 - Meerjarenbegroting (MJB)
 - (D)MJOP
- Wees voorspelbaar in de behoeften → kom zo min mogelijk op het laatste moment met verrassingen
- Ga regelmatig in gesprek met je financial om te weten wat er speelt en wat je van elkaar nodig hebt
- Onderbouw voorstellen

Vragen en cases





Een andere kijk
op waarde

BDO