

A photograph of Robert Porskamp, a bald man with a friendly expression, wearing a dark black overcoat and a patterned scarf. He is leaning his right arm on a black and white parking meter with a yellow coin slot. The background shows a modern, multi-story building with a glass facade, several parked cars, and some trees with sparse autumn leaves under a clear blue sky. The ground is paved with grey bricks.

Robert Porskamp: 'Treasury is de laatste jaren veel interessanter geworden'

‘Vóór 2008 liepen banken geen risico; de limiet was onbeperkt.’

Wat is de rol van de treasurer? Wat vraagt zijn aandacht? In een serie interviews vertellen treasurers uit de publieke sector over hun dagelijks werk. Aflevering 6: Robert Porskamp, verantwoordelijk voor de treasury bij Medisch Spectrum Twente in Enschede. Een ziekenhuis dat na de bankencrisis van 2008 financieel steeds meer op een echt bedrijf is gaan lijken. Vijf jaren van grote onzekerheid lijken voorbij: ‘Ik had toen planning op de dag.’

Door **Agnes Koerts** adviseur en journalist

De zonwering van zijn kantoor in het centrum van Enschede schuift hij even open: ‘Kijk, vanuit mijn raam zie ik elke dag het nieuwe ziekenhuis groeien. De nieuwbouw ligt tien weken voor op schema. En we zitten binnen het budget van 250 miljoen euro investering. Het pand is inmiddels dicht en warm.’

Robert Porskamp begon in 2008 als hoofd boekhouding bij een van de grootste niet-academische ziekenhuizen van Nederland, Medisch Spectrum Twente in Enschede: 4.000 medewerkers, jaaromzet 300 miljoen euro. Nu is hij teamhoofd Financiën en Informatiezaken, en daarmee ook verantwoordelijk voor de treasury. In het organogram zit tussen de treasurer en de raad van bestuur één functie.

Tien smaken erbij

‘Er kwamen voor mij in die vijf jaar wel tien smaken bij’, zegt hij uitbundig. Het treasury-werk beslaat voor hem ongeveer anderhalve dag per week. Een tweede man is een halve week beschikbaar voor het dagelijks werk.

De bouw van een nieuw ziekenhuisgebouw in het hart van de stad Enschede is niet de minste van de extra ‘tien smaken’. Zo’n project maakt de treasury extra interessant. In december 2011 zette het ziekenhuisbestuur zijn handtekening onder een kredietovereenkomst ten bedrage van 359 miljoen euro voor de nieuwbouw. BNG Bank, ING en Rabobank vormen het bankenconsortium. Het Waarborgfonds voor de Zorg staat borg voor maximaal 125 miljoen, de rest lenen de banken ‘ongeborgd’.

Robert Porskamp houdt van een uitdaging. Hij zegt het zelf: ‘Kijk maar naar mijn cv.’ Na atheneum in zijn geboorteplaats Groenlo, heao in Enschede en een korte carrière als vrachtwagenchauffeur tijdens zijn dienstplicht was zijn eerste baan in 1989: fabrieksboekhouder van het verpakkingenbedrijf Koninklijke Schut in Eerbeek, compleet met zes dochterbedrijven. Dat betekende dat zijn eerste baan ‘een soort controller op afstand’ was, legt hij uit. Er volgden financiële functies in de verpakkingenindustrie in Etten-Leur en Amster-

dam, bij een groente- en fruithandel in Deventer, een financiële dienstverlener in Enschede en metaalindustrie in Doetinchem.

Totaal anders dan in het bedrijfsleven

Maar het grootste contrast voelde hij bij de overstap naar het ziekenhuis. Een headhunter had hem benaderd, het Medisch Spectrum Twente (MST) zocht iemand die de administratie kon aansturen. ‘Debiteuren, crediteuren, grootboek’, licht hij toe. ‘Na enkele maanden kwam daar de salarisadministratie bij, toen de verzekeringen en het applicatiebeheer en ook automatisch de treasury. Het was allemaal totaal anders dan ik gewend was in het bedrijfsleven. Ook de treasury. Het leek een beetje op mijn jaren bij een bedrijf in financiële dienstverlening, maar verder was het in geen enkel bedrijf zoals hier.’

Zijn eerste jaar, 2008, was spannend: extern de bankencrisis, intern ambities en

Kerncijfers Medisch Spectrum Twente

Bedrijfsopbrengsten:	€ 349 miljoen
Balanstotaal:	€ 472 miljoen
Personeel:	4.000 mensen
Werkkapitaalfaciliteit:	€ 70 miljoen
Leningen lang:	€ 220 miljoen
Leningen kort:	€ 43 miljoen
Eigen vermogen:	€ 75 miljoen
Nieuwbouwbudget:	€ 375 miljoen
Oplevering nieuwbouw:	januari 2016

forse stappen op weg naar nieuwbouw van het ziekenhuis. Architect Harry Abels van bureau IAA was aan het ontwerp begonnen van een gebouw op een van de bestaande ziekenhuislocaties, hartje stad aan de Haaksbergerstraat. Langlopende leningen moesten worden gezocht, en geregeld, in een verward bankenlandschap.

Ter assistentie kon fifty-fifty met het Martini-ziekenhuis in Groningen (partner in ziekenhuis-samenwerkingsverband Santeon) de assistent-treasurer worden aangenomen. Die neemt ook deel aan het maandelijks treasury-netwerk met ongeveer 25 deelnemers dat ooit door PwC is opgezet. 'Daar ben ik toen uitgestapt', zegt Porskamp over de in zijn gevoel spannende tijden om het MST op het juiste moment aan de beste financiële middelen te helpen.

De limieten onbeperkt

Hij was stomverbaasd over het financiële landschap dat hij aantrof. 'Maar dat is in de afgelopen vijf jaar enorm veranderd.' Hij

wil het op verzoek wel even schetsen: 'Ik was verbaasd over de faciliteiten die in de zorg voorhanden waren. De limieten waren onbeperkt. We zaten natuurlijk toen ook nog in de nadagen van het bouwregime waarin je je hele gebouw al aanbesteed kon hebben en dan pas aan financiering ging werken: het geld kwam er toch wel, van het Rijk. Dat was in 2008 verleden tijd aan het worden. De banken hadden jarenlang nul risico gelopen. Het kon niet op.

Maar zij kwamen meer en meer onder druk te staan, de limieten zakten. Sindsdien is het werk veel interessanter geworden. Meer gelijk aan het bedrijfsleven.' Zijn stem verraadt enige trots: 'Het eerste wat ik in 2008 financierde was nieuwbouw voor het Vrouw-Kind-Centrum. De koepel zie ik ook van hieruit, we hebben daar in 2009 gynaecologie, kindergeneeskunde, verloskunde en een kraamzorghotel samengebracht.'

Uitgaven duidelijk, maar wat zouden de opbrengsten zijn?

Jaren van relatieve onzekerheid braken aan. Er kwamen commerciële tarieven met de banken. De uitgaven van het ziekenhuis waren duidelijk, maar wat zouden de opbrengsten zijn? Het systeem van beprijzing via DBC's (diagnose-behandelcombinaties), later DOT's (DBC's op weg naar transparantie) gold sinds 2005, maar daaroverheen kwam de stelselherziening van minister Hoogervorst in 2008. Tarieven werden deels vrij onderhandelbaar. Zo'n 60 à 70 procent van de omzet stond vast en liep het hele jaar door. Maar omdat MST een topklinisch ziekenhuis is, waar de moeilijkste behandelingen worden uitgevoerd, moest ongeveer 30 procent van de opbrengsten worden uitonderhandeld met de verzekeraars. Die onderhandelingen besloegen soms maanden.

Maanden van onzekerheid

Porskamp: 'Dat betekende maanden van onzekerheid voor onze inkomsten. In 2012, het eerste jaar van het rekenen met DOT's, kwamen de prijzen pas eind van het jaar af. Het ziekenhuis draaide dus een jaar volop, en niemand wist wat de handelingen en



behandelingen zouden opbrengen. Ik had toen planning op de dag. Hoeveel wilden de verzekeraars bevoorschotten, ook dat was een punt. Gelukkig wilden ze 70 à 80 procent bevoorschotten voor het niet-kunnen-factureren. Zo'n jaar als 2012 willen we niet nog eens meemaken.'

Sliep de treasurer 's nachts wel, in zo'n moeilijk jaar? 'O, ja', zegt Robert Porskamp zonder aarzeling. 'Ik had wel voor heter vuren gestaan in mijn tijd bij het bedrijfsleven.' Hij somt op waar een regionaal ziekenhuis op kan terugvallen zodat de risico's te overzien zijn: 'Het MST is een stichting. Het heeft een sterke regionale bedding, mensen voelen zich verbonden met ons. De regionale pers volgt ons op de voet. Zo'n ziekenhuis zal niet op basis van de treasury omvallen.'

Rondje met bankiers

Hoe transparant moet de treasury zijn, en hoeveel interesse is er voor dit werk? 'Om dat uit te leggen, moet je de periodes vóór en ná de nieuwbouw onderscheiden. Na het sluiten van de 'clubdeal' eind 2011 houden we elk kwartaal een bankenmeeting. Onze business case wordt twee à drie keer per jaar herzien. Ons werkkapitaal wordt gedeeld door Rabobank en ING. We lenen veel geld, en zij willen een vinger aan de pols houden. Het gaat voorspoedig met de bouw, dus het stukje onzekerheid van het begin – dat altijd speelt na de ondertekening van zo'n groot contract – is weg. Laatst hebben we met de bankiers

een rondje gelopen door het gebouw. Dat is een bijzonder moment.'

Nu moeten we als treasury snel reageren

De toekomst lijkt er redelijk overzichtelijk uit te zien, schetst hij. In 2016 zullen alle leningen geconsolideerd zijn in langlopende leningen. Het balansbedrag van 300 miljoen is gepiekt naar 600 miljoen, aflossen kan beginnen, het nieuwe gebouw gaat draaien. 'En dan treedt een periode in van normalisatie. Nu moeten we als treasury snel reageren, als er een grote nota binnenkomt moeten we een trekking doen, we hebben een bouw-agent en een leningen-agent die meekijken.'

Vennootschapsbelasting

Hoe ziet zijn dag er uit? 'Ik zit nauwelijks achter het beeldscherm aan mijn bureau. Mijn dagen bestaan uit veel overleg. Ik ben van het aansturen en een klap erop geven. Er werken 35 mensen op mijn afdelingen. Elke taak vraagt een andere insteek, de salarisadministratie is anders dan de boekhouding, anders dan de treasury, dan de fiscaliteit. Nu staan we bijvoorbeeld voor de dilemma's van de verandering in vrijstellingen van vennootschapsbelasting voor zorginstellingen. De afschaffing van de integratieheffing zal het MST 20 miljoen euro kosten.'

Blijft het nog spannend genoeg voor hem, zit hij in professionele en andere besturen om zijn kennis uit te dragen en te delen? Porskamp schiet in de lach: 'Spannend? Tja, ik ben niet zo van op de winkel passen. Maar er gebeurt genoeg hier.' Hij staat op, pakt een groene brochure met de letters ANBI in een hoek. Een verrassende zij-sprong maakt hij om zijn antwoord toe te lichten.

'Dit is iets waarover ik me druk maak naast mijn werk. De opvang van inheemse wilde dieren.' Op de site van de Stichting Vrienden van Opvang Noach in de Achterhoek staat Robert Porskamp beschreven als de betrouwbare voorzitter, tevens penningmeester van de organisatie die per jaar wel 4.000 dieren opvangt, variërend van zwanen en pimpelmezen tot hazen, egels en bunzingen. Toch ook een soort ziekenhuis.

Nieuwbouw van 80.000 vierkante meter

Het grote werk voor de treasury van Medisch Spectrum Twente (MST) schuilt in de nu lopende nieuwbouw van het ziekenhuis. Ingericht en afgewerkt volgens planning in de zomer van 2015, begin 2016 de feestelijke opening. Vloeroppervlak 80.000 m². Alleen eenpersoonkamers. 620 bedden. Terrein: 23.000 m². Parkeren gebeurt in de bestaande gemeentegarage, waar een extra entree in is gemaakt direct naar het ziekenhuis. Er lopen per jaar 300.000 mensen het ziekenhuis in en uit,

door de centrale stadslocatie kan de binnenstad van Enschede van die loop profiteren.

BNG Bank, Rabobank en ING tekenden in december 2011 een gezamenlijke kredietovereenkomst ('clubdeal') met het MST voor 375 miljoen euro. Het krediet bestaat uit een bij het Waarborgfonds voor de Zorg gegarandeerd deel van maximaal 125 miljoen euro met daarnaast een niet-gegarandeerd krediet van 150 miljoen euro bij de drie banken samen.

Voor de uitvoering is gekozen voor combinaties van bouwbedrijven en installateurs, niet voor één bouwer en één installateur. MST sloot vorig jaar een coöperatief verband met Ziekenhuis Groep Twente (ZGT) met vestigingen in Hengelo en Almelo, waardoor sommige activiteiten in de toekomst op één locatie zouden kunnen worden geconcentreerd: bijvoorbeeld de pijnpoli in Hengelo, de verloskunde in Enschede.