

# Eindgebruikers- debat

**PROVADA 2009**

Eindgebruikersdebat, 17 juni 2009

  
**CORENET**  
GLOBAL

  
**AT OSBORNE**  
CONSULTANTS & MANAGERS

# Inhoud

## Algemeen

6	Voorwoord <b>Kees Rezelman</b> <i>Business Manager Organisatie en Huisvestings-advies AT Osborne Huisvesting &amp; Vastgoed, Vice-voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter</i>
7	Voorwoord <b>Flip Verwaaijen</b> <i>Voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter, Managing director TNT Real Estate</i>
8	Voorwoord <b>Flip Kerkhoven</b> <i>Algemeen directeur PROVADA</i>
54	<b>Wat kan AT Osborne voor u betekenen?</b>  <b>Wat kan CoreNet Global Benelux voor u betekenen?</b>

## Bedrijfsleven

12	<b>Flip Verwaaijen</b> <i>Managing director TNT Real Estate</i> <i>“Duurzaamheid is een kwestie van fatsoen”</i>
14	<b>Alex Limburg</b> <i>Manager Facility Management Coöperatieve Bloemenveiling FloraHolland U.A.</i> <i>“Een goede huisvestingsstrategie overstijgt de crisis”</i>
16	<b>René van der Burgt</b> <i>Director Facility Management Center of competence Philips Real Estate</i> <i>“Het is altijd tijd voor WorkPlace Innovation”</i>
18	<b>Jan Bessels</b> <i>Vastgoedmanager Siemens Nederland NV</i> <i>“De crisis biedt vastgoedmanagers kans om toegevoegde waarde te tonen”</i>
20	<b>Jeroen Heunen</b> <i>Manager Real Estate Connexion</i> <i>“Eindgebruikers kunnen flexibiliteit op portfolio-niveau afdwingen”</i>
22	<b>Philip Dietzold</b> <i>Voormalig manager Real Estate Shell, Voormalig voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter</i> <i>“De crisis dwingt bedrijven en instellingen van elkaar te leren”</i>

## Onderwijs

- 26**  
**Franc van Nunen**  
Directeur Huisvesting Vrije Universiteit Amsterdam  
*“Adviseurs moeten helpen het gewijzigde vastgoedspel beter te spelen”*
- 28**  
**Jeroen van Oort**  
Beleidsadviseur Universitaire Bedrijfsvoering Vereniging van Universiteiten  
*“Universiteiten moeten huisvestingskosten nog beter leren beheersen”*
- 30**  
**Trees Raas**  
Directeur Vastgoed Hogeschool INHolland  
*“Hoger onderwijs verdient meer waardering als stedelijk kapitaal”*
- 32**  
**Herman Rikhof**  
Hoofd Vastgoedontwikkeling Technische Universiteit Eindhoven  
*“Universiteit kan met gebiedsontwikkeling nog een wereld winnen”*
- 34**  
**Marien Florijn**  
Directeur Vastgoed Universiteit Twente  
*“Bouwen doe je helaas niet samen”*
- 38**  
**Interview Doekle Terpstra**  
Voorzitter HBO-raad  
*“De onderwijskwaliteit zit óók in het gebouw”*

## Gezondheidszorg

- 42**  
**Cees Berger**  
Bedrijfskundig manager Vrouw Kind Centrum Medisch Spectrum Twente  
*“Vertraagde invoering DBC-systematiek leidt tot verspilling”*
- 44**  
**Wessel Griffioen**  
Facility manager Ziekenhuis Gelderse Vallei  
*“Als de business case klopt, gaan de banken wel mee”*
- 46**  
**Jan van Spreeuwel**  
MDL-arts en voorzitter Adviescommissie Vastgoed Catharina-ziekenhuis Eindhoven  
*“De dokter en de vastgoedwereld moeten elkaars taal leren spreken”*
- 48**  
**Frans van Dijk**  
Hoofd Facilitair Bedrijf Catharina-ziekenhuis Eindhoven  
*“De vastgoedwereld kan veranderingen in de zorg amper bijbenen”*
- 50**  
**Interview Ruud Verreussel**  
Bestuurder Maasziekenhuis Pantein Boxmeer  
*“Vertrouw op je eigen kracht”*



Deelnemers kiezen aan welk debat zij mee willen doen op de stand van AT Osborne.



# Een succesvol Eindgebruikersdebat op PROVADA 2009

georganiseerd door AT Osborne en CoreNet Global Benelux



# Voorwoord

## Kees Rezelman

Vice-voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter,  
Business Manager Organisatie en Huisvestingsadvies  
AT Osborne Huisvesting @ Vastgoed

Met gepaste trots bieden wij u het resultaat aan van het Eindgebruikersdebat 2009. Waarom eigenlijk een Eindgebruikersdebat op de PROVADA?

In een interview met Property NL is de reden en de opzet van het Eindgebruikersdebat als volgt verwoord:

*'De klant is koning, behalve als het om vastgoed gaat'.*

*'De vastgoedwereld leeft bij de gratie van de eindgebruiker', zegt Kees Rezelman (AT Osborne), 'dus is het eigenlijk niet te begrijpen dat de eindgebruiker geen fatsoenlijk podium heeft op de PROVADA'. AT Osborne en CoreNet organiseren daarom op 17 juni, halverwege de PROVADA, het Eindgebruikersdebat. Eén debat? Nee, vijftien debatten, legt Rezelman uit: 'We hebben vijftien vastgoedprofessionals bij eindgebruikers in verschillende sectoren uitgenodigd. Zij hebben allemaal een prikkelende stelling naar voren gebracht die het onderwerp van gesprek vormt aan eveneens vijftien tafels. Bezoekers kiezen aan welke debattafel ze willen deelnemen. Na een half uur luid ik de bel en gaan we naar de volgende ronde. En dat drie keer.'*

In deze publicatie treft u na het voorwoord interviews aan die zijn gehouden met de 15 debatleiders. Deze vijftien vastgoedprofessionals uit het bedrijfsleven, de zorg en het hoger onderwijs laten in vogelvlucht zien waar eindgebruikers op dit moment mee bezig zijn. Uit deze interviews zijn de 15 stellingen gedestilleerd die de basis vormen voor het debat. De resultaten van de debatten zijn verwerkt in deze publicatie. Naast interviews met de vastgoedprofessionals zijn er ook interviews gehouden met twee bestuurders. Doekle Terpsta, voorzitter HBO-raad, gaat in op de ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs en de rol van huisvesting daarin. Ruud Verreussel, bestuurder Maasziekenhuis, geeft een reflectie op de interviews met debatleiders en gaat in op de brug tussen zorgverlening en vastgoed.

Kortom, een zeer leeswaardige publicatie met de mening van 17 boeiende persoonlijkheden.



# Voorwoord

## **Flip Verwaaijen**

*Voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter,  
Managing director TNT Real Estate*

Al jaren blijkt het heel moeilijk om eindgebruikers goed met elkaar te laten communiceren. Ze zijn vooral naar binnen gericht, bezig met hun sores van alledag. De tijd voor reflectie staat bij hen onder druk. CoreNet, als netwerkorganisatie, brengt onderwerpen voor het voetlicht die eindgebruikers kunnen helpen in deze barre tijden. Een voorbeeld daarvan is het Eindgebruikersdebat op de PROVADA. Ook dit jaar weer een fantastische bijeenkomst. Partijen uit het hoger onderwijs, de gezondheidszorg en het bedrijfsleven die ogenschijnlijk niets met elkaar te maken hebben, blijken dan toch heel veel gemeen te hebben. Voorheen werd eerder gekeken naar wat ons onderscheidde, terwijl CoreNet nu juist laat zien wat ons bindt. Dat zie ik als één van de belangrijkste opdrachten van het netwerk: het naar binnen gericht zijn van de branches moeten we doorbreken.



# Voorwoord

## **Flip Kerkhoven**

*Algemeen directeur PROVADA*

Voor de vastgoedbeurs PROVADA speelt de eindgebruiker uiteraard een zeer belangrijke rol. Zeker gezien de toenemende importantie van de eindgebruiker in het beslissingstraject binnen de vastgoedketen.

PROVADA is dan ook zeer verheugd over de inhoudelijke samenwerking met CoreNet. Dit heeft geresulteerd in goed bezochte en interessante debatten die prachtig zijn samengevat in de uitgave die hier voor u ligt.

Ook in 2010 streeft PROVADA er naar om de eindgebruiker aan het woord te laten en zetten wij de samenwerking met CoreNet graag voort.











**Flip Verwaaijen**

*Managing director TNT Real Estate*

## “Duurzaamheid is een kwestie van fatsoen”

Een groot deel van de uitstoot van CO<sub>2</sub> is afkomstig uit de gebouwde omgeving. Vanwege de gevolgen voor het klimaat is het urgent deze uitstoot te beperken. En dat kan. Er zijn verschillende technieken beschikbaar die gebouwen CO<sub>2</sub>-neutraal maken zoals betere thermische isolatie, warmtekoudeopslag in de bodem en zonnepanelen voor elektriciteitsopwekking. Het zijn betrouwbare en betaalbare technieken. Maar wie wil hierin investeren? Voor vastgoedbeleggers telt alleen het rendement per vierkante meter. Voor ontwikkelaars telt de winst bij oplevering. Huurders hebben belang bij een lage energierekening, maar zij hebben doorgaans weinig invloed op het gedrag van de andere partijen.

TNT heeft een consortium opgericht waarin de belangen bij elkaar zijn gebracht en waarin de partijen uitgaan van de ‘total cost of ownership’. Want wie integraal rekent, kan zien dat energiebesparende technieken uiteindelijk tot lagere exploitatiekosten leiden. Duurzaamheid stuit op gebrek aan samenwerking en niet op technische of financiële belemmeringen. Het verdienmodel van partijen moet worden aangescherpt, zodat aanbieders en huurders hun winsten blijven behouden. Duurzaamheid is een kwestie van willen. We weten dat we fiks bijdragen aan vervuiling van ons leefmilieu. Dan moet je ook willen bijdragen aan de vermindering van die vervuiling. Dat is een kwestie van fatsoen.

## Wat ter tafel kwam...

*“De vastgoedwereld is arrogant. Huurders zijn onwetend en beleggers kijken alleen naar rendement. Daardoor is de vastgoedwereld (nog) niet klaar voor duurzaamheid. Veel mensen zeggen ‘ja’, maar geloven eigenlijk niet in de mogelijkheden en de resultaten. Als de terugverdientijd langer is dan vijf jaar, is het niet interessant.”*

*“Er zijn te weinige groene ontwikkelaars. Daardoor is er te weinig aanbod van groene gebouwen. Beleggers spelen niet goed genoeg in op de behoefte van de gebruiker. Eindgebruikers willen soms best investeren in duurzaamheid, maar hebben niet de mogelijkheid omdat budgetten zijn geormerkt.”*

*“Als in de bedrijfsstrategie staat dat integriteit belangrijk is, dan mag fatsoen (duurzaamheid) geld kosten.”*





**Alex Limburg**

Manager Facility Management Coöperatieve Bloemenveiling  
FloraHolland U.A.

## “Een goede huisvestingsstrategie overstijgt de crisis”

De bloemenveiling in Aalsmeer (180 ha, 1,25 miljoen m<sup>2</sup>) vormt een spil in de sierteeltketen met circa 50.000 arbeidsplaatsen in de regio. Gebouwen worden gebruikt door de veiling zelf en door een waaier van bijna duizend bedrijven variërend van grote exportbedrijven tot de koopman op de weekmarkt. Sinds haar vestiging in Aalsmeer in 1968 kende de veiling alleen groei, zowel in omzet als in ruimtegebruik. De financiële crisis leidt voor het eerst tot krimp. Men verwacht over 2009 een omzetsdaling met circa tien procent. Daarmee krimpt ogenschijnlijk ook de ruimtebehoefte, want die hangt bij de bloemenveiling direct samen met de omzet.

Geen reden tot paniek. Daar waar altijd hard is gewerkt om de groei te faciliteren, benut de organisatie de periode van neergang om de huisvestingsstrategie opnieuw tegen het licht te houden en de ontwikkelingen op langere termijn te beoordelen. Wat zijn de consequenties van andere logistieke systemen zoals robotisering en mechanisatie? Hoe kan meer flexibiliteit worden ingebouwd? Een goede huisvestingsstrategie beperkt zich niet tot de eigen gebouwen, maar heeft alles te maken met ruimtelijke ordening en bereikbaarheid en met samenwerking tussen bedrijven, instellingen en overheden in de gehele greenport. De financiële crisis is een rimpeling. Een goede huisvestingsstrategie vangt die rimpeling op en kijkt tegelijk breder en verder.

## Wat ter tafel kwam...

*“Coöperatieven staan sterk in tijden van financiële crisis, omdat de leden van de coöperatie doorgaans vele generaties vooruit durven denken en omdat ze een zeer breed draagvlak hebben.”*

*“Als je een goede visie op de markt hebt, je kijkt ver vooruit en je maakt samen met je klanten en de politiek je beleid, dan kun je snel reageren op veranderingen in de markt.”*





**René van der Burgt**

*Director Facility Management Center of competence  
Philips Real Estate*

## “Het is altijd tijd voor WorkPlace Innovation”

WorkPlace Innovation (WPI) is een verzamelterm voor vernieuwingen in kantoorhuisvesting waarbij gezocht wordt naar een optimale integratie van organisatie- en samenwerkingsvormen, technologische oplossingen (met name ICT) en de lay-out en inrichting van gebouwen. Het idee is, dat werken meer en meer plaats en tijdonafhankelijk kan plaatsvinden. Huisvesting is een afgeleide. Deze benadering biedt kansen voor een betere werkomgeving, een efficiënter gebruik van het vastgoed, meer flexibiliteit en besparing van kosten. Voor Philips, een organisatie met meer dan 800 gebouwen in binnen- en buitenland, is invoering van WPI één van de Real Estate hoofdprogramma's.

Innovatieve huisvesting draagt indirect bij aan de core business van een organisatie doordat het meer veerkracht geeft bij wisselingen in de markt, zowel krimp als groei. In de praktijk is de invoering van WPI echter vaak lastig omdat de betrokkenen steeds worden overspoeld met andere prioriteiten. De financiële crisis lijkt daarbij onverwachte kansen te bieden. Soms geeft de crisis rugwind en in andere situaties tegenwind aan het WPI-programma. Maar de ideale huisvestingsoplossing moet per situatie met het lokale management en met IT- en HR-specialisten nauwkeurig op maat worden gesneden. Dat staat los van de crisis en verdient altijd aandacht.

## Wat ter tafel kwam...

*“WPI is géén middel om kosten te besparen. Het is een middel om tot een betere afstemming te komen tussen ruimte, techniek en mens. Het is een manier om meer uit de mensen te halen, door ze een plek en de technologie te bieden die optimaal aansluit bij hun werkzaamheden.”*

*“Sommige medewerkers hebben weerstand tegen WPI omdat ze bijvoorbeeld bang zijn een lease-auto te moeten opgeven als ze maar één of twee dagen per week op kantoor zijn. Anderen vertonen claimgedrag binnen de kantooromgeving en negeren de clean desk policy. Op het niveau van middelmanagement is men bang toezicht en controle over medewerkers te verliezen als zij plaats- en tijdonafhankelijk werken. Beloon medewerkers daarom met vertrouwen, vrijheid en toename in verantwoordelijkheid. Leg de focus bij de begeleiding van medewerkers met trainingen en instructies en bij samenwerken en afstemmen van agenda's.”*

*“Blijf gefocust op de mensen. Ruimte en techniek zijn ondersteunende middelen. Leegstand, krimp en groei bieden kansen, maar het uitgangspunt moet zijn om de meest prettige werkomgeving te creëren. Wees flexibel en maak duidelijke afspraken. Zorg voor een passende strategie.”*





**Jan Bessels**

Vastgoedmanager Siemens Nederland NV

## *“De crisis biedt vastgoedmanagers kans om toegevoegde waarde te tonen”*

Siemens Nederland concentreert haar activiteiten op een beperkt aantal locaties. Het bedrijf gaat van vijftig locaties in het verleden naar vier locaties over een aantal jaren. Doel is meer synergie, een sterkere uitstraling en een hogere efficiëntie. De huisvestingsstrategie is centraal vastgesteld en het gaat niet alleen om het consolideren van de portefeuille, maar ook om het optimaliseren van het gebruik door innovatieve kantoorconcepten, een beperkt aantal gestandaardiseerde werkplekken en uniform meubilair. De ervaring van de afgelopen jaren is dat met deze instrumenten grote verbeteringen mogelijk zijn in de bestaande vestigingen. Voorwaarde is dat men open staat voor cultuurverandering. Zoniet, en houdt men vast aan oude gewoontes, dan blijven kansen op ruimte- en kostenbesparing liggen.

De financiële crisis biedt hierin mogelijkheden. Door de crisis hebben rationalisatie en kostenbesparing bij iedereen de hoogste prioriteit gekregen. Meer dan ooit beseft men de noodzaak om een scherpe prognose van de huisvestingsbehoefte te maken, de ruimte efficiënt te benutten en uniforme werkplekconcepten te gebruiken. Dit schept de mogelijkheid om de noodzakelijke besparingen te realiseren. In dit proces speelt de vastgoedmanager een cruciale rol. Hij kan enerzijds aan de interne klanten besparingsmogelijkheden aandragen en anderzijds de leegstand die hierdoor in de vastgoedportefeuille ontstaat, oplossen. Juist in deze tijd van crisis kan de vastgoedmanager zijn toegevoegde waarde beter laten zien.

## Wat ter tafel kwam...

*“Vastgoedmanagers hebben een opvoedkundige rol. Zij moeten de kennis binnen de sector aanwenden om bewustzijn te creëren. Benchmarking speelt daarbij een grote rol. Alleen met harde cijfers kun je mensen bewust maken van hun inefficiëntie. Bijvoorbeeld door per klant, gebouw en verdieping bezettingsgraden te registreren en maandelijks te rapporteren. Door leegstand zichtbaar te maken kun je de toegevoegde waarde van het vastgoedmanagement aantoonbaar maken.”*

*“In tijden van laagconjunctuur verkeren huisvestingsmanagers in een gunstige onderhandelingspositie. Werknemers zullen zich namelijk minder verzetten tegen bedrijfsverplaatsingen, iets wat normaal gesproken als zeer lastig wordt ervaren.”*

*“Vertrouwen komt te voet, maar gaat te paard. Dus als huisvestingmanagers nú hun toegevoegde waarde tonen, is het cruciaal dat hun indruk overtuigend is. Anders verliezen zij hun waarde als de markt weer aantrekt.”*





**Jeroen Heunen**

*Manager Real Estate Connexion*

## *“Eindgebruikers kunnen flexibiliteit op portfolioniveau afdwingen”*

Ieder bedrijf en iedere instelling heeft het ene jaar meer werk en werknemers dan het andere jaar. Daarmee fluctueert de behoefte aan huisvesting. Eindgebruikers hebben flexibiliteit nodig, maar beleggers (en andere aanbieders van vastgoed) spelen hier onvoldoende op in. Waar voor eindgebruikers de huisvesting een hulpmiddel is, is het voor beleggers een doel. Waar eindgebruikers een cyclisch proces van groei en krimp zien, vrezen beleggers dat het alleen maar minder wordt. Waar eindgebruikers creatief zijn in het zoeken van oplossingen, zijn beleggers verlamd door angst, onwetendheid en onwennigheid.

Tot gisteren hebben beleggers geen noodzaak gevoeld om op dit vlak in beweging te komen, maar de financiële crisis dwingt hen om overstap te gaan. Wie ook morgen mee wil tellen, moet creativiteit aan de dag leggen: meer flexibiliteit in kantoorconcepten, meer flexibiliteit in contractvormen en vooral meer flexibiliteit op portfolioniveau. Beleggers die concurrerend willen zijn, moeten met eindgebruikers om tafel gaan. Samen moeten zij werken aan een portfolio die beantwoordt aan de wisselende behoefte aan huisvesting van de eindgebruiker. De crisis biedt eindgebruikers een ultieme kans om die samenwerking af te dwingen.

## Wat ter tafel kwam...

*“Je kunt met beleggers onderhandelen. Zeker in deze tijd staan sommigen hiervoor open. Het vergt alleen meer tijd en er komen andere rechten en verplichtingen bij kijken. Tegenover extra flexibiliteit staat bijvoorbeeld een markconforme huur. Incentives kunnen apart worden gelegd tot het moment waarop de markt weer aantrekt. Een andere verplichting kan zijn dat de huurder bij groei ook weer bij dezelfde belegger huurt.”*

*“Het is belangrijk om de belegger vroegtijdig bij het huisvestingsproces te betrekken. Hij is namelijk de partij die moet worden overgehaald. Samenwerking op basis van vertrouwen kan de kosten drukken. Eigenlijk moet er eerst een contract tussen een huurder en een belegger zijn, voordat de belegger op zoek gaat naar de geschikte huisvesting.”*

*“Flexibiliteit kost geld. Huurders zijn best bereid om daar tien euro extra voor te betalen.”*





**Philip Dietzold**

*Voormalig manager Real Estate Shell,*

*Voormalig voorzitter CoreNet Global Benelux Chapter*

## *“De crisis dwingt bedrijven en instellingen van elkaar te leren”*

Waarom kopen zorginstellingen en ziekenhuizen de complete maaltijdvoorziening in, en houden bedrijven er hun eigen restaurants en keukens op na? Hoe realiseert het ene bedrijf een klimaatneutraal gebouw, terwijl een ander daar maar niet in slaagt? Hoe streven bedrijven naar een efficiënte huisvestingsstrategie en welke kansen laten universiteiten liggen? In een bedrijf als Shell heerst een cultuur, dat alleen de zelfontwikkelde kennis en ervaring goed genoeg is. Dat is een vorm van professionele arrogantie die het zicht op andere perspectieven wegneemt. Maar toen de olieprijs daalde tot \$40 was dat voor Shell een harde noodzaak om de zaken anders aan te pakken.

Het is een feit dat iedere huisvestingsstrategie kan leren van andere bedrijven en sectoren. Niemand heeft de wijsheid in pacht. Een open deur? Blijkbaar niet. Want de uitwisseling van kennis en ervaring is in de praktijk zeer beperkt. Managers in het bedrijfsleven komen niet graag over de vloer bij hun collega's in de zachte sector. Dat lijkt nu te veranderen. Omdat er bezuinigingen nodig zijn, is er geen ruimte meer voor professionele arrogantie. De financiële crisis dwingt om verder te kijken. Nu moeten we over sectoren heen kijken, brede vergelijkingen maken en daarmee tot baanbrekende innovaties komen. Dat is een noodzaak en een kans.

## Wat ter tafel kwam...

*“Om als buitenstaander toegang te krijgen tot de kennis in andere branches en sectoren, moet je toegelaten worden tot de overkoepelende organisatie of branchevereniging. Dat maakt het moeilijk om op zoek naar de best practices. En dus vindt iedereen eigen wiel opnieuw uit.”*

*“Om te kunnen leren van de ander, is een cultuurverandering nodig. De publieke sector moet harder zijn om de efficiëntie van de private sector te bereiken. Ziekenhuizen willen de confrontatie met het personeel niet aan. De private sector moet zich afvragen welke voorzieningen daadwerkelijk nodig zijn. Veel mensen zijn verwend en willen geen stap terug.”*

*“Corenet heeft moeite om de breedte in het platform te krijgen. Het zijn nu vooral multinationals die het platform dragen. Er is ook inbreng van universiteiten en zorginstellingen nodig. Daarnaast is het belangrijk om de jongere generatie een rol te geven.”*









**Franc van Nunen**

*Directeur Huisvesting Vrije Universiteit Amsterdam*

## *“Adviseurs moeten helpen het gewijzigde vastgoedspel beter te spelen”*

Bouwprojecten worden complexer. Niet alleen in technisch opzicht, maar vooral ook in procesmatig opzicht. De verhouding tussen opdrachtgever, adviseur en uitvoerende partijen lijkt permanent te zijn gewijzigd. Toch volgen aanbestedingsprocedures in meerderheid nog de oude patronen. Op basis van een bestek doen uitvoerende partijen een prijsaanbieding. Ondanks het criterium ‘meest gunstige aanbieder’ krijgt de aanbieder met de laagste prijs meestal de opdracht. Bij complexe projecten werkt dat niet meer goed. Tijdens de uitvoering ontstaat steeds meer juridisch getouwtrek over de specificaties in het bestek en de berekening van meerwerk. Het leidt tot vertraging, hogere kosten, minder plezier en uiteindelijk een suboptimale kwaliteit.

Dat moet anders. Maar dat vergt veel van opdrachtgevers en opdrachtnemers. Opdrachtgevers moeten toe naar een andere aanbestedingsstrategie. Niet de laagste prijs moet dominant zijn, maar de hoogste kwaliteit tegen de laagste integrale exploitatiekosten. Uitvoerende partijen moeten bereid zijn om niet te blijven zitten in ‘zo is het altijd gegaan, dus zo zal het altijd blijven’. Het vergt vooral ook een andere inzet van adviseurs. Zij moeten opdrachtgevers helpen om te komen tot nieuwe organisatievormen, incentives en nieuwe contractvormen. Adviseurs hebben daarvoor de sleutel in handen omdat ze als geen ander kunnen putten uit ervaringen bij meerdere projecten. Meer van hetzelfde is daarbij geen optie.

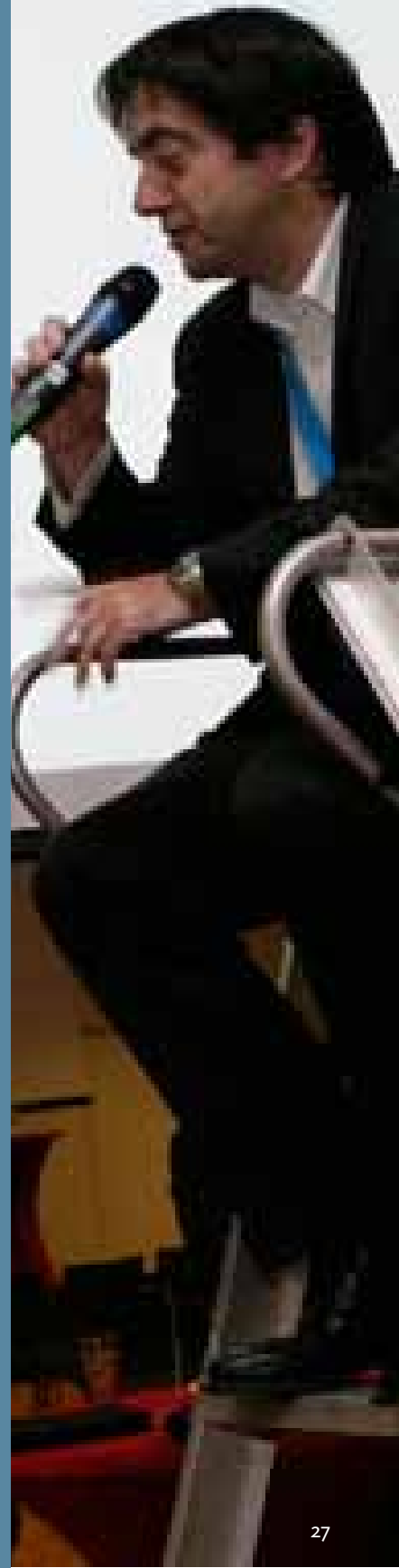
## Wat ter tafel kwam...

*“Het gaat om het realiseren van doelstellingen. Niet om het realiseren van gebouwen.”*

*“Risico's leiden tot extra kosten. Evenals stress. Risico's liggen vaak eenzijdig bij de opdrachtgever terwijl de stress vaak eenzijdig bij de opdrachtnemer wordt gelegd. Een betere verdeling van risico en stress kan voor alle partijen de kosten verlagen. In de praktijk wordt er teveel in hokjes gedacht, terwijl er juist vraag is naar een nieuwe manier van denken.”*

*“Zorg is dan dat opdrachtgever en adviesbureaus, maar ook uitvoerende partijen, werkmethoden en technieken moeten hebben om dit te kunnen.”*

*“Durf te denken, te dromen. Omschrijf de ambitie en maak van daaruit een vertaling naar de stenen. Nu spreken partijen vaak wel de ambitie van een project uit, maar zij verzuimen om de vertaling naar uitvoerbare criteria te maken. Daardoor strandt de aanbesteding alsnog in getouwtrek.”*





**Jeroen van Oort**

*Beleidsadviseur Universitaire Bedrijfsvoering  
Vereniging van Universiteiten*

## *“Universiteiten moeten huisvestingskosten nog beter leren beheersen”*

In 1995 kregen de veertien Nederlandse universiteiten hun vastgoed om niet in eigendom: de lusten én de lasten. De lumpsumsubsidie werd verhoogd om in het onderhoud van gebouwen te kunnen voorzien, maar die verhoging stond niet in verhouding tot vereiste inspanningen. Een inhaalslag is nog nooit gemaakt. Bij nieuw onderwijs- en onderzoeksbeleid zou de overheid meer rekening moeten houden met de bekostiging van huisvesting. Meer onderwijs of onderzoek betekent bijna automatisch een afname van het huisvestingsbudget. Door de overheveling van gelden van de eerste naar de tweede stroom komen de huisvestingsbudgetten verder onder druk te staan. Verder leidt de financiële crisis mogelijk tot een afname van de derde, veelal private, geldstroom. Met de situatie op de geldmarkt kan dit leiden tot uitstel van investeringen in huisvesting met negatieve gevolgen voor onderwijs en onderzoek.

Natuurlijk hebben universiteiten ook een eigen verantwoordelijkheid om de huisvestingskosten te beheersen. Veel universiteiten hebben prikkels ingebouwd in hun financiële verdeelmodel die zich speciaal op huisvesting richten. Sommige gaan hier al heel ver in. Faculteiten en onderzoeksgroepen gaan hierdoor veel efficiënter met ruimte om. Verder kunnen universiteiten onderzoeken of er mogelijkheden zijn voor alternatieve financieringsvormen, zoals publiek-private samenwerking en andere exploitatievormen.

## Wat ter tafel kwam...

*“Vroeger gold dat “als universiteiten geld nodig hebben dan riepen ze naar den haag tot ze het kregen. Nu is dat anders, maar de ruimteverdeling is nog steeds niet altijd adequaat, we zien nog steeds dat sommige collegezalen grotendeels leeg staan. Is dat goed?”*

*“Het rekensysteem voor de bezettingsgraad van gebouwen werkt niet altijd optimaal omdat studenten zich soms inschrijven voor vakken zonder dat ze die ook echt volgen. Dit zorgt ervoor dat in de administratie meer studenten het curriculum volgen dan er daadwerkelijk aanwezig zijn.”*

*“Faculiteiten willen vaak alle voorzieningen in hun eigen gebouw hebben, hierdoor worden die soms suboptimaal gebruikt. Met de nieuwe ruimtetoerekeningsmodellen wordt dit probleem steeds beter opgelost.”*

*“Een integrale kostprijsbenadering biedt de universiteiten mogelijkheden om uitgaven en inkomsten beter te beheersen.”*





**Trees Raas**

*Directeur Vastgoed Hogeschool INHolland*

## *“Hoger onderwijs verdient meer waardering als stedelijk kapitaal”*

Hoger onderwijs levert meerwaarde aan een stad. Iedereen is het daar wel over eens. Maar gemeenten handelen er lang niet altijd naar. In de praktijk moeten onderwijsgebouwen te vaak uitwijken naar de periferie waardoor de bedoelde meerwaarde goeddeels verloren gaat. De schaarse locaties in het centrum zijn toebedeeld aan kantoren, winkelcentra, parkeergarages en appartementencomplexen. Die zorgen nu eenmaal voor meer geld in het laatje van het gemeentelijke grondbedrijf. Studenten kunnen best wel een stukje fietsen, zegt men. Bovendien hebben uiteenlopende marktpartijen claims op de centrumlocaties en zij laten die niet zo snel los. Maar kortetermijndenken holt de stad op langere termijn uit.

De financiële crisis biedt een onverwachte kans. Marktpartijen die snelle gouden bergen beloofden, zijn angstig stil geworden, waardoor onderwijsinstellingen die nog veel hogere gouden bergen beloven, maar dan op langere termijn, opeens worden gehoord. Hun programma's en budgetten zijn niet zo conjunctuurgevoelig. Die doormaan de crisis, zo blijkt nu. Dat geeft nieuwe kansen aan gemeenten en aan marktpartijen met grondposities in stedelijke centra. Zij kunnen plannen herzien en schuifruimte realiseren. En zodra er ruimte is, kunnen onderwijsinstellingen bouwen. Zo biedt de financiële crisis een onverwachte kans om het hoger onderwijs echt naar het hart van de stad te brengen.

## Wat ter tafel kwam...

*“Gemeenten laten hun oren hangen naar vermogende marktpartijen en zijn ongevoelig voor de redenering die door onderwijsinstellingen worden aangevoerd. Hoe komt dat? Dat komt door verkokering bij de gemeente. De afdeling economie onderkent het belang van hoger onderwijs in de stad, maar het grondbedrijf is vooral gericht op de hoogste grondopbrengst op een korte termijn.”*

*“Wanneer grondposities aan marktpartijen zijn gegeven, denkt de gemeente niet meer mee om alternatieven voor onderwijsinstellingen te vinden. Een pand wordt niet gegund en een aangekocht pand herbestemmen voor onderwijs leidt tot veel weerstand en lange procedures.”*

*“Gemeenten en onderwijsinstellingen hebben gedeelde ambities. De vastgoedmanagers van het hoger onderwijs moeten die gedeelde ambities beter en zelfbewuster voor het voetlicht te brengen. Korte lijnen met de beleidsbepalers bij de gemeente zijn nodig om de vastgoedstrategie beter af te stemmen op de onderwijsstrategie.”*





**Herman Rikhof**

*Hoofd Vastgoedontwikkeling Technische Universiteit Eindhoven*

## *“Universiteit kan met gebiedsontwikkeling nog een wereld winnen”*

De rol van de universiteit in de samenleving verandert. Een moderne universiteit staat fysiek en functioneel midden tussen bedrijven en onderzoeksinstituten. Meer dan voorheen komen studenten, medewerkers en onderzoekers uit de hele wereld. Meer dan voorheen lopen studeren en werken in elkaar over. De universiteit moet zich ook bekommeren over woonruimte voor studenten en over faciliteiten voor starters, doorstarters en aanpalende bedrijven. De campus van een moderne universiteit heeft daardoor meer het karakter van een stadsdeel waar onderwijs, onderzoek, kennisintensieve bedrijvigheid en woonruimte voor specifieke doelgroepen is samengebracht.

Zo is de TU Eindhoven niet slechts een verzameling onderwijsgebouwen. De campus beslaat een gebied van 70 hectare met daarop diverse gebouwen die gebruikt worden door de universiteit zelf, een hbo-instelling, TNO en een aantal bedrijven. In het meerjarenplan voor vernieuwing van de huisvesting van de TU (€ 250 miljoen) gaat veel aandacht uit naar de verdere ontwikkeling van de campus als geheel. Het werpt nieuwe vragen op over gebiedsmarketing, parkmanagement, verblijfsklimaat, groen, parkeren en uitgiftestrategie. Voor de universiteit is het een nieuwe rol waar zij zich langzaam een weg in baant. Anderen, met name bedrijven, hebben nog onvoldoende in de gaten welke kansen deze nieuwe gebiedsontwikkelaar biedt. Ook daar is nog een wereld te winnen.

## Wat ter tafel kwam...

*“Meerdere universiteiten zijn bezig met het proces van gebiedsontwikkeling: Eindhoven, Leiden, Wageningen, Twente ... Waarom? Omdat er meer in het leven is dan alleen leren. Door de universiteit te clusteren met (andere) kennisinstellingen en ook bedrijven, wordt de bestaande ruimte efficiënter gebruikt en zijn er meer faciliteiten voor de studenten.”*

*“Een valkuil bij gebiedsontwikkeling is, dat de doelgroep te breed wordt. Als er geen scherp profiel is, ontstaat er concurrentie met andere gebieden. Als het profiel wel scherp wordt bepaald, zijn er kansen voor samenwerking.”*





**Marien Florijn**

*Directeur Vastgoed Universiteit Twente*

## “Bouwen doe je helaas niet samen”

Het klinkt zo mooi: opdrachtgever, adviseurs, installateur en aannemer zetten samen hun schouders onder een project en realiseren tegen een eerlijke prijs een prachtig bouwwerk waar ieder van de partijen trots op kan zijn. Natuurlijk zijn er tegenvallers, maar daar kom je samen wel uit. Hoe anders is de praktijk? Europese aanbestedingsregels en de aangekondigde Nederlandse Aanbestedingswet frustreren iedere gezonde samenwerking. Aannemers schrijven in voor een (te) lage prijs en proberen een slaatje te slaan uit meerwerk. Adviseurs moeten de opdrachtgever voor omissies in het bestek behoeden, maar komen gemakkelijk weg. De opdrachtgever krijgt de rekening. Door de financiële crisis schrijven aannemers nog lager in en worden de problemen navenant nog groter.

De Europese en Nederlandse aanbestedingsregels zijn een overtrokken reactie op incidenten van concurrentievervalsing. Incidenten moeten hard worden aangepakt, maar het is niet goed als daar iedere keer de regelgeving op wordt aangepast. Om in de bouw weer tot echte samenwerking te komen, moeten de aanbestedingsregels in de eerste plaats meer ruimte geven om uiting te geven aan het belang van vertrouwen in elkaar en een duurzame relatie. Ten tweede moeten adviseurs aansprakelijk gesteld kunnen worden voor omissies in het bestek als die tot aantoonbaar meerwerk leiden. Bouwen doe je samen, mits de aanbestedingsregels dat toelaten.

## Wat ter tafel kwam...

*“Het kan natuurlijk niet zo zijn dat de aannemer bij het eerste gesprek zijn advocaat meeneemt. Dan begin je met wantrouwen en smoor je iedere kans tot een prettige samenwerking. Voor er sprake kan zijn van samenwerking, moet je elkaar kennen, begrijpen, waarderen en vertrouwen. Dat is de volgorde.”*

*“Afschaffen van het aanbestedingsrecht is de beste oplossing. Dan kun je een aannemer die met wantrouwen begint, gewoon weren. Je moet incidenten van kartelvorming en onderlinge prijsafspraken hard aanpakken, zonder de gehele branche erdoor te hinderen.”*

*“Het is niet mogelijk om alles in contracten vast te leggen. Je kunt alleen goed werken als er vertrouwen is dat je er samen uitkomt.”*

*“Het belang van goede communicatie wordt erg onderschat. Alleen in communicatie kun je subjectieve criteria in beeld brengen. Een contract bij bouwprojecten is goed, alleen wanneer je er gebruik van moet maken is het al te laat.”*





Computer

OSBORNE 17  
OSBORNE 17

AT OSBORNE

AT OSBORNE

AT OSBORNE

AT OSBORNE



# Interview Doekle Terpstra



**Doekle Terpstra**  
Voorzitter HBO-raad

## *“De onderwijskwaliteit zit óók in het gebouw”*

**Het hoger onderwijs is sterk in beweging. Onderwijsinstellingen verankeren zich sterker in de samenleving. Studenten worden meer dan voorheen voorbereid op een communicatieve, transparante en kritische attitude. Een school voor hoger onderwijs is tegenwoordig geen geïsoleerde leerfabriek meer, maar een open instituut dat vanuit een herkenbaar profiel deel uitmaakt van de internationale samenleving. ‘Gebouwen moeten dat weerspiegelen’, zegt Doekle Terpstra, voorzitter van de HBO-raad: ‘De grote kunst is, om gebouwen neer te zetten die appelleren aan de student van morgen’.**

De huisvesting van hogescholen is in ons land decentraal geregeld: het is een autonome verantwoordelijkheid van de instellingen. Geen van de zeven leden van de HBO-raad heeft het onderwerp ‘huisvesting’ als specifieke portefeuille. Terpstra was dan ook enigszins ver-

baasd toen hij als voorzitter van de raad gevraagd werd mee te werken aan een interview over dit onderwerp: ‘Wij bemoeien er ons niet mee omdat het niet iets is wat de sector als collectief raakt’. Niettemin, sprekend over ontwikkelingen in het hoger onderwijs, concludeert Terpstra dat de kwaliteit van de huisvesting van groot belang is voor de kwaliteit van het onderwijs: ‘In een naargeestige omgeving zal een student zich niet goed kunnen ontplooien. Een mooi gebouw heeft invloed op motivatie en betrokkenheid. Daar ben ik van overtuigd.’

### **Dynamiek**

Terpstra spreekt gedreven over de dynamiek in het hoger onderwijs. ‘Hét HBO bestaat niet meer’, begint hij enthousiast: ‘De diversiteit wordt steeds groter. Onderwijsinstellingen worden steeds meer een deel van het Europese speelveld en zij verankeren zich regionaal met




een herkenbaar profiel. De Hanzehogeschool profileert zich op het gebied van energie. De hogeschool van Rotterdam profileert zich steeds meer met de haven. Er ontstaan netwerken met bedrijven en met universiteiten. Het is een prachtige ontwikkeling die van onderaf vorm krijgt. De vervlechting begint bij studenten en docenten.' Het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs groeien volgens Terpstra naar elkaar toe tot één vorm van hoger onderwijs waarin verschillende routes te zien zullen zijn: de meer beroepsgerichte en de meer wetenschappelijke. Van alle studenten, HBO en WO, wordt steeds meer een onderzoekend vermogen gevraagd. Meer dan voorheen worden zij uitgedaagd te reflecteren en om de waarom-vraag te stellen.

#### **Goede sfeer**

Terwijl het hoger onderwijs enorm in beweging is, zijn de gebouwen waarin onderwijs wordt

gegeven, per definitie vrij statisch. Wringt dat niet? Terpstra: 'Nee. Ik zie hele mooie gebouwen die de goede sfeer ademen. De Haagse Hogeschool: heel mooi. Of de Hanze hogeschool met de campus in Groningen: echt een mooie studentenplek die bruist van energie. De HKU in Utrecht: een compleet andere sfeer, maar evengoed fantastisch. Toen ik aantrad als voorzitter van de HBO-raad, dacht ik terug aan de gebouwen waar ik vroeger zelf onderwijs heb ontvangen. Maar dat beeld moest ik snel bijstellen. In mijn waarneming wordt er tegenwoordig heel goed over huisvesting nagedacht. Wie zijn we? Wat voor type school zijn we? En wat voor gebouw past daarbij? In die volgorde. Dat is anders dan twintig of dertig jaar geleden. Het is niet meer de overheid die het vanuit Den Haag allemaal bestiert. De instituten zijn er zelf voor verantwoordelijk. En dat leidt tot betere en mooiere gebouwen voor minder geld.' >>



*“Het is volstrekt logisch om investeringen naar voren te halen. Dit is een tweesnijdend zwaard: wij kunnen opdrachten scherper aanbesteden en we sluiten ermee aan bij het kabinetsbeleid om de economie te stimuleren”*

#### **Efficiënter**

Eind jaren negentig zijn HBO-instellingen verantwoordelijk geworden voor hun vastgoed. Maar anders dan bij de universiteiten, zijn de huisvestingsbudgetten geormerkt en voor zover Terpstra dat kan overzien, gaan de instellingen volgens hem verantwoord met die budgetten om, ook al zijn er altijd mogelijkheden om de kosten verder te drukken. Zo is het volgens Terpstra heel goed mogelijk om gebouwen efficiënter te gebruiken: ‘Niet meer alleen vijf schooldagen per week, maar ook ’s avonds en in het weekend.’ In de VS bezocht hij scholen die zeven keer 24 uur per week in gebruik zijn, waar studenten op ieder moment dat het hen schikt, onderwijs kunnen halen. Tijd en plaats onafhankelijk onderwijs: ‘Zover zal het in Nederland niet komen, maar een eind in die richting is goed denkbaar. Die ontwikkeling zie je ook: een leven lang leren. Instituten bieden meer deeltijdopleidingen aan. En gebouwen ter beschikking stellen aan meerdere gebruikers.’

Ook al is het hierdoor niet ingegeven, de ontwikkeling leidt wel tot efficiënter gebruik van gebouwen en dus tot lagere huisvestingslasten. Daarnaast ziet Terpstra kansen als gevolg van de financiële crisis en vooral de crisis in de bouw: ‘Het is volstrekt logisch om investeringen naar voren te halen. Dat is een tweesnijdend zwaard: wij kunnen opdrachten scherper aanbesteden en we sluiten ermee aan bij het kabinetsbeleid om de economie te stimuleren.’

#### **Transparant**

Het is van belang dat de gebouwen de geest van de tijd weerspiegelen, benadrukt Terpstra, of beter nog: ‘De grote kunst is, om gebouwen neer te zetten die appelleren aan de student van morgen. Als het alleen gaat om het stampen van kennis, dan kan dat ook in een gesloten blok. Maar als het erom gaat mensen uit te dagen tot communicatie en creativiteit, heb je heel andere gebouwen nodig. De onderwijskwaliteit zit óók in het gebouw. Een transpa-

rant gebouw nodigt uit tot samenwerking en het delen van kennis. Verder heeft het onderwijs een bijzondere verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaam bouwen. We hebben hoogstandjes van architectuur nodig. Vergeet niet, dat het hoger onderwijs in Nederland naar internationale maatstaven zeer goed is. We hebben een aantal hogescholen die absoluut tot de wereldtop behoren: de hogeschool voor de kunsten, de hogeschool voor toerisme. De gebouwen moeten bij dat niveau passen.'

### **Toekomst**

De hogeschool van vandaag staat middenin de maatschappij. Er zijn interacties met andere instituten, met binnen- en buitenland en met het bedrijfsleven. En de veranderingen houden niet bij vandaag op. In de verdere toekomst ziet Terpstra steeds meer vervlechting met het bedrijfsleven: 'Er ontstaat meer bedrijvigheid in en om de school. We moeten ons de vraag stellen waarom een student na zijn opleiding het

gebouw zou moeten verlaten. Als een soort incubator kan de school ook bedrijfsruimte bieden aan afstudeerders die een bedrijf starten. Je ziet het steeds meer geïntegreerd worden met meer interactie tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven. Dat heeft allemaal gevolgen voor de huisvesting.' ■





**Cees Berger**

*Bedrijfskundig manager Vrouw Kind Centrum  
Medisch Spectrum Twente*

## *“Vertraagde invoering DBC-systematiek leidt tot verspilling”*

De overheid voert een vorm van integrale prestatiebekostiging door volgens de diagnose behandelingscombinaties (DBC). Ziekenhuisorganisaties kunnen goed met die systematiek overweg. Het bevordert een meer efficiënte aanpak. Ook de vastgoedcomponent maakt deel uit van de DBC-systematiek. Het betekent een prikkel om kritisch met het aantal vierkante meters om te gaan. Opnames mogen niet langer duren dan maximaal noodzakelijk is en patiënten kunnen zo snel als medisch verantwoord is, naar huis. Voor activiteiten waarvoor geen (duur) ziekenhuis nodig is, kunnen kantoorruimtes worden gerealiseerd.

In de praktijk blijkt de invoering van dit bekostigingsstelsel lastiger te zijn dan was gedacht. Het ministerie van VWS heeft daarom besloten de invoering over meerdere jaren uit te smeren. In 2010 valt nog maar dertig procent van de financiering van het ziekenhuis onder het nieuwe systeem, terwijl aanvankelijk op honderd procent was gerekend. Daar is in het vastgoed lastig mee te rekenen. Niet het nieuwe declaratiesysteem, maar het veranderende tempo waarin het wordt ingevoerd, zorgt voor problemen. Ook banken worden hiermee geconfronteerd. Met tijdelijke oplossingen moeten ziekenhuizen de eindjes aan elkaar knopen en exploitatieverliezen proberen te beperken. Dat is verspilde energie die beter aan de zorg kan worden besteed.

## Wat ter tafel kwam...

*“Inkomstenbronnen voor ziekenhuizen zijn gebaseerd op de DBC-systematiek. Er is in de DBC een prijs per zorgproduct vastgesteld. Deze prijzen staan onder druk.*

*Er is in de praktijk bekend dat een ziekenhuis met een omzet van ruim 300 miljoen euro nog geen één ton winst draait.”*

*“Ondanks een goede business case van het ziekenhuis zijn de wijzigingen in het bekostingsstelsel ook voor de banken reden voor terughoudendheid bij de financiering van vastgoed.”*

*“In het algemeen leiden verschillende rekensystemen naast elkaar tot verspilling. Dat is een gegeven en daar hebben we het mee te doen. Dat betekent dat je zoveel mogelijk op je eigen kracht moet vertrouwen.”*





**Wessel Griffioen**

*Facility manager Ziekenhuis Gelderse Vallei*

*“Als de business case klopt,  
gaan de banken wel mee”*

Je hoort in deze tijd van financiële crisis veel ongenueanceerde kritiek op de banken. Men zegt: ‘De overheid helpt hen met miljarden euro’s steunverlening door de crisis, maar instellingen als ziekenhuizen hebben onverminderd moeite om krediet te krijgen’. Anderen zeggen ‘De banken zien ziekenhuisorganisaties als een onvoorspelbare partij. Het speelveld is voor hen onbekend en de spelregels worden steeds veranderd’. Tot in de Tweede Kamer spreekt men er schande van, dat juist nú de bouw van ziekenhuizen vertraging oploopt. Maar het is de vraag of de kritiek wel helemaal terecht is. Kunnen ziekenhuizen de hand ook in eigen boezem steken?

De financiële crisis zet alles meer op scherp, maar het is niet onmogelijk krediet te krijgen voor de bouw van ziekenhuizen. Het vraagt van de ziekenhuisorganisaties meer inspanning om in termen van productiegroei en marktpositie uit te leggen hoe het ziekenhuis als bedrijf wordt gerund. Huisvesting is een middel om de core business te faciliteren. Het denken in zakelijk-financiële termen is relatief nieuw in de ziekenhuiswereld. Veel zorgverleners moeten wennen aan dergelijk taalgebruik. Maar als de business case klopt, en goed is uit te leggen aan de banken, lukt het ook in deze krappe tijd, krediet te krijgen voor vastgoedprojecten.

## Wat ter tafel kwam...

*“Op dit moment wil iedereen zijn eigen tuintje met veel vierkante meters. Als de ziekenhuisorganisaties doorkrijgen wat hun vastgoed kost maakt dat de weg vrij voor grote besparingen.”*

*“De vergoedingen voor ziekenhuiszorg staan onder druk, waardoor de marges heel klein zijn. Besparingen op de huisvesting kunnen daardoor relatief belangrijk zijn.”*

*“Veel ziekenhuisorganisaties hebben hun vastgoed in eigendom. Dat hoeft niet de goedkoopste oplossing te zijn. Andere vormen kunnen soms voordeliger zijn, zoals sale and lease back.”*

*“Banken zijn erg voorzichtig als het gaat om ziekenhuizen. Ze hebben moeite met inschatten van de risico's. Het ligt soms politiek gevoelig en de getallen zijn niet altijd even duidelijk. De snelle wisseling van bestuursvoorzitters (eens per 2,7 jaar) veroorzaakt onstabieliteit en dat vergroot de onzekerheid bij banken. Toch mag van de banken wel wat meer lef worden verwacht.”*





**Jan van Spreeuwel**

*MDL-arts en voorzitter Adviescommissie Vastgoed  
Catharina-ziekenhuis Eindhoven*

*“De dokter en de vastgoedwereld  
moeten elkaars taal leren spreken”*

Marktwerking in de zorg is een lastige combinatie. Want het recht van de sterkste telt in de vrije markt, terwijl de zorg primair opkomt voor de zwakste. Met name de nieuwe speler die aan tafel is komen zitten, de zorgverzekeraar, speelt zijn rol nog niet goed. Die kijkt in het algemeen eenzijdig naar beteugeling van kosten en heeft weinig inhoudelijke aandacht voor kwaliteit van de zorg. Toch is de paradox overbrugbaar, mits daar mechanismen voor worden ingebouwd. De dokter kan niet aan de zijkant blijven staan. Hij moet de vastgoedpartijen, de zorgverzekeraars en de Raden van Bestuur wijzen op ontwikkelingen in de volksgezondheid en de consequenties voor de huisvesting.

Neem als voorbeeld het probleem van overgewicht. Door preventie kan dat gedeeltelijk worden voorkomen, maar zeker is, dat in de komende jaren meer patiënten met ernstig overgewicht en de aandoeningen die daarvan het gevolg zijn, een beroep op de ziekenhuiszorg zullen doen. Daar moet absoluut een multidisciplinair antwoord op komen en dat heeft gevolgen voor de eisen die aan de bouw en inrichting van ziekenhuizen worden gesteld. De vraag is hoe je een visie op dergelijke ontwikkelingen in de volksgezondheid vertaalt in een visie op huisvesting. Artsen kunnen helpen die vertaalslag te maken en de partijen in de vastgoedwereld moeten leren om daar aandacht voor te hebben.

## Wat ter tafel kwam...

*“Twee procent extra arbeid, als gevolg van een goed gebouw, is genoeg om de huisvestingskosten terug te verdienen.”*

*“Het herstel van patiënten gaat sneller als de ruimte goed is. Toch is de inspraak van de eindgebruiker vaak minimaal. Dat is in ziekenhuizen niet anders dan bij kantoren en schoolgebouwen. Ook studenten geven in onderzoeken vaak aan niet tevreden te zijn over de gebouwen waarin zijn onderwijs krijgen.”*

*“Ziekenhuizen moeten zich juist in tijd van financiële crisis onderscheiden. Met welk soort ziekenhuis heeft de bank rekening te houden? Wat willen de eindgebruikers?”*

*“Op dit moment zitten er echte zorgmensen aan de knoppen, zij faciliteren en beheren, maar zijn geen ontwikkelaars. Zij moeten de omschakeling maken van het beheren van de bestaande situatie naar het creëren van business. Ze moeten kritisch durven kijken naar het eigen proces, de financieringsvraag durven stellen en eventueel sparen voor toekomstige uitgaven.”*





**Frans van Dijk**

Hoofd Facilitair Bedrijf Catharina-ziekenhuis Eindhoven

## *“De vastgoedwereld kan veranderingen in de zorg amper bijbenen”*

De zorg verandert in hoog tempo. Ingrepen waarvoor je vroeger een week werd opgenomen, worden nu in een dag afgehandeld. In de polikliniek van de toekomst is het mogelijk om allerlei zorglogistieke zaken en de planning van afspraken thuis te regelen. Ziekenhuizen worden kleiner en flexibeler. In 2005 is de nieuwe Wet toelating zorginstellingen in werking getreden. Die heeft de marktwerking in de zorg versterkt. Naast de kwaliteit van de zorg, bepaalt de kwaliteit van gebouwen straks waar de patiënt zich thuis wenst te voelen. Imago is van toenemende waarde. En het integrale risico voor de huisvesting ligt bij de zorgaanbieders. Tegenvallers worden niet meer door de overheid gedragen.

Maar er is een mismatch tussen het tempo waarin de zorg verandert en waarin het vastgoed daarin mee gaat. Raden van Bestuur overzien niet altijd welke consequenties de veranderingen hebben voor de huisvesting. Het is mogelijk om te leren van ervaringen in het hoger onderwijs, waar de marktwerking al eerder zijn intrede deed, maar men denkt niet aan kennisdeling. Ook banken hebben weinig kaas gegeten van de zorg en er zijn maar weinig banken die participeren in Raden van Toezicht. En de overheid vormt een instabiele factor. Tegen de achtergrond van de financiële crisis worden investeringsplannen met argusogen bekeken. Ten onrechte, want in principe is de zorg nog steeds een goede debiteur.

## Wat ter tafel kwam...

*“Een verandering van denken en een andere kijk op vastgoed leidt tot betere en goedkopere huisvesting. Er zijn andere huisvestingsconcepten nodig, gericht op de consument van morgen. Denk flexibel, maar ook uniform. Het gelijktrekken van stramienmaten en het kunnen huisvesten van meerdere gebruikers onder één dak leidt tot kostenbesparingen. Denk aan de total cost of ownership.”*

*“Vanaf 2011 zijn zorginstellingen zelf verantwoordelijk voor hun vastgoed. De overheid trekt zich dus terug. Het is een uitdaging om dan een onderhoudsfonds te handhaven en om te blijven sparen voor de toekomst.”*

*“In de zorg zijn het primaire proces en de daarbij horende strategie van het grootste belang. Als dat in orde is, vloeit de huisvestingsstrategie daar vanzelf uit voort. De kwaliteit van de zorg staat voorop. Het gebouw is een afgeleide.”*



# Interview Ruud Verreussel



**Ruud Verreussel**

*Bestuurder Maasziekenhuis Pantein Boxmeer*

## “Vertrouw op je eigen kracht”

**Een ziekenhuisorganisatie is verantwoordelijk om de juiste afstemming te vinden tussen huisvesting enerzijds en zorgverlening anderzijds. Maar het is geen harde keuze tussen het één of het ander. Beide zijn nodig: ‘Zonder handen aan het bed geen gebouw en zonder gebouw geen handen aan het bed. Het gaat om het zoeken van de juiste balans’, aldus Ruud Verreussel bestuurder van het Maasziekenhuis Pantein in Boxmeer. Zeker in deze tijd moet je scherp zijn, maar de business case bestaat uit meer dan alleen de cijfers: ‘De vorm van de huisvesting is een afgeleide van de visie op de zorg’.**

Het nieuwe Maasziekenhuis Pantein wordt in 2011 in gebruik genomen. Geïnspireerd door het Planetree-concept wordt het gebouw ingericht volgens de wensen van de gebruikers en gebouwd met het oog op duurzaamheid en een prettig leefklimaat. Bij het ontwerp is gekeken door de bril van de patiënt. Afdelingen die

patiënten vaak gelijktijdig bezoeken, liggen bijvoorbeeld dicht bij elkaar. Zoals de poliklinieken en diagnostiekafdelingen. Niemand hoeft veel lange afstanden af te leggen, noch patiënten, noch artsen en medewerkers. De inrichting een aankleding oogt prettig: ‘Veel kleur, licht, huiselijkheid en privacy. Vooral eenpersoons kamers met eigen sanitair.’ Hospitality, noemt Verreussel het: ‘De gang op de verpleegafdelingen is een leefgebied voor de patiënten met zithoekjes, glas en daglicht. Er is veel aandacht voor kleur en materiaalgebruik. Patiënten kunnen in deze centrale gedeelten zitten met hun bezoekers, een praatje maken of revalideren, of op hun eigen kamer verblijven.’

### **Concurrentie**

Pikant detail: pal naast het nieuwe Maasziekenhuis heeft de Zernike Group grond gekocht voor de bouw van een nieuw kankerziekenhuis: het eerste grote commerciële ziekenhuis van Nederland. Medio 2012 kan het operationeel



zijn. De Zernike Group steekt er naar verluid circa € 50 miljoen eigen vermogen in. De rest komt van bankleningen en een leaseconstructie voor medische apparatuur. Medewerkers gaan delen in de winst. Concurrentie? Verreussel laat zich niet verleiden tot vergelijkingen. Hij herhaalt nog maar eens de 'unique selling points' van het Maasziekenhuis: 'Wij zijn een regioziekenhuis, bedoeld voor basiszorgverlening in een goede relatie met huisartsen in de omgeving. We hanteren een klantgericht concept. We excelleren niet in techniek, maar in mensgerichtheid: van de receptionisten tot de specialisten, van de bewakers tot de schoonmakers. De patiënt zal bij ons het gevoel krijgen in zijn totale menszijn te worden aangesproken. Daar kun je het gebouw in gebruiken. We creëren in het nieuwe ziekenhuis een omgeving, waarin we patiënten gastvrij kunnen ontvangen. Er heerst een aangename sfeer en dat heeft een helend effect. Daar draait het tenslotte allemaal om.'

#### **Veertig jaar**

Elke generatie heeft haar eigen zorgvraag. En elke generatie heeft daar weer andere antwoorden op. Op dit moment is de marktwerking in de zorg een factor die veel aandacht trekt: de patiënt heeft een vrije keuze. Er zijn nieuwe behandeltechnieken en er zijn andere ziektebeelden en zorgvragen die aandacht op-eisen. Toch is de constante factor, dat er gebouwen nodig zijn om de antwoorden op de zorgvraag te accommoderen. In de regel worden onveranderbare gebouwen ontworpen, met de optie om de levensduur slechts na forse verbouwingen te verlengen. In de praktijk is dat in strijd met een regelmatig veranderende zorgvisie. Het gevolg is dat relatief jonge gebouwen vroegtijdig worden afgebroken of op z'n minst zeer ingrijpend worden gerenoveerd. Verreussel: 'Tot nu toe is vastgoed in de ziekenhuiszorg niet erg vast gebleken. Het vastgoed staat veertig jaar op de balans, maar in de tussentijd ben je consequent aan het veranderen.'

>>



De vraag is hoe je dat kunt blijven volhouden in het nieuwe financieringssysteem. Het gaat erom dat je ruimte in het casco hebt om de veranderingen op te vangen. Het vastgoed moet niet vast zijn in de oude stijl, maar binnen het casco moet flexibiliteit ontstaan. Het ene specialisme groeit en het andere krimpt. Die meer-minder-vraag moet je goed kunnen opvangen.'

### **Evenwichtig**

Maar hoever kun je gaan met investeren in mooie gebouwen en hightech voorzieningen? In Sittard is onlangs de spraakmakende nieuwbouw van het Orbis Medisch Centrum opgeleverd: het ziekenhuis van de 21e eeuw. Een technologisch hoogontwikkeld centrum. Alles draadloos en digitaal. Alles in zorgcirkels georganiseerd rond de patiënt. En een inrichtingsniveau waar een gemiddeld hotel jaloers op kan zijn. Maar, toeval of niet, het zorgconcern kampt nu wel met een verlies van twee tot drie miljoen euro per maand. De gemeente Sittard-Geleen moet financieel bijspringen. Is het niet belangrijker om te investeren in zorgverlening? Opnieuw laat Verreussel zich niet verleiden tot eenvoudige vergelijkingen: 'Het is geen keuze tussen steen of personeel. Je moet allebei doen en het gaat om een evenwichtige exploitatie-opzet', zegt hij diplomatiek: 'Zonder handen aan het bed geen gebouw en zonder gebouw geen handen aan het bed. Maar het zou onverantwoord zijn om investeringen in vastgoed te laten prevaleren boven exploitatiemiddelen in het bedrijf. Als het vastgoed een te zware wissel op de exploitatie trekt, dan is het evenwicht zoek'. Maar hoe komt u dan tot een juiste

balans? Welke keuzes maakt u als bestuurder? Verreussel: 'Het ziekenhuisbestuur moet heel goed in gesprek gaan met de artsen. Heel goed luisteren. Je moet ontwikkelingen in de zorgverlening vertalen in vastgoed. Eerst de visie en dan de huisvesting. De vorm van de huisvesting is een afgeleide van de visie op de zorg. Daarin sluit ik mij aan bij de stelling van Jan van Spreeuwel, alleen ik zou de stelling iets willen verbreden. Niet alleen de vastgoedwereld moet de taal van de dokter spreken, maar ook de ziekenhuisorganisatie'. Spreekt u de taal van de vastgoedwereld? Verreussel: 'Mijn kennis is onvoldoende. Maar ik laat mij adviseren. Als bestuurder hoef je niet alles zelf te weten, als je de juiste kennis maar om je heen verzamelt.'

### **Waardecreatie**

In het Maasziekenhuis Pantein wordt de brug tussen zorgverlening en vastgoedwereld gevormd door een BV die verantwoordelijk is voor ontwikkeling, realisatie en langdurig onderhoud van het gebouw. De vennoten in deze BV zijn de ziekenhuisorganisatie en Vitaal ZorgVast, een dochter van BAM die gespecialiseerd is in vastgoedontwikkeling voor de zorg. Er ligt een contract tussen het ziekenhuis en de BV voor het (groot en klein) onderhoud van het gebouw tegen een vaste prijs. De BV heeft belang bij een duurzame waarde van het gebouw, want hoe beter zij daarin slaagt, hoe efficiënter de exploitatie van het ziekenhuis zal zijn. En om die rol te spelen, brengen het ziekenhuis en Vitaal ZorgVast hun kennis van zorgverlening en vastgoed in. Verreussel: 'Voor de komende twintig jaar is een vast bedrag afgesproken en

er zijn kwaliteitsafspraken gemaakt. Dat is heel belangrijk voor het ziekenhuis, want dat geeft continuïteit. En het blijven denken over het vastgoed zit goed in de BV. Ook dat is belangrijk. Niet steeds de ene verbouwing na de andere, maar nadenken over ontwikkelingen in de zorg en de consequenties die dat heeft voor de waarde van het vastgoed. Op basis daarvan een strategisch plan maken voor waardebehoud en waardecreatie.' Verreussel is opmerkelijk positief over de banken die de bouw van zijn ziekenhuis financieren: 'Wessel Griffioen zegt in zijn stelling dat als de businesscase klopt, de banken daarin wel mee gaan. Dat kan ik alleen maar bevestigen. Het is mijn taak om te zorgen dat de investeringen meerjarig zijn uitgedrukt in de exploitatie. Dat is ingewikkeld, maar als dat lukt, dan krijg je de financiering rond. En ik heb veel begrip voor dat banken zich breed oriënteren op het gedachtegoed van de businesscase. Juist in deze tijd. Dus niet alleen maar naar de getallen kijken, maar ook naar de visie op de zorgverlening. Het dwingt mij om scherp te blijven.'

### **Mismatch?**

De laatste jaren verandert de zorg ingrijpend en in hoog tempo. Niet alleen door de grotere marktwerking en door de nieuwe Wet toelating zorginstellingen, maar ook door een andere visie op ziekenhuiszorg. En zijn meer medische handelingen mogelijk en de patiënt staat daarbij centraal. Dat heeft grote gevolgen voor de huisvesting. Is er inderdaad een mismatch tussen het tempo waarin de zorg verandert en het tempo waarin de vastgoedwereld meegaat,

zoals Frans van Dijk in zijn stelling voor het eindgebruikersdebat van de PROVADA aangeeft? Verreussel: 'Misschien, maar ik weet niet zo goed wat ik met dat gegeven moet. Het is belangrijk dat je als bestuurder in een ziekenhuis de ontwikkeling van de zorgorganisatie goed vertaalt in vastgoedbeleid.' Kunt u de juiste partners vinden om het gewenste vastgoed te realiseren? Verreussel: 'Ik heb ze kunnen vinden. En ik ben er heel tevreden over'. En is de overheid in dat verband ook een betrouwbare partner? Cees Berger beklagt zich in zijn stelling, dat de vertraagde invoering van de nieuwe financieringsstructuur tot verspilling leidt. Verreussel: 'In het algemeen leiden verschillende rekensystemen naast elkaar tot verspilling. Dat heeft niet alleen met het vastgoed te maken. Maar ik vind dat je je niet zo afhankelijk van de overheid moet opstellen. De overheid is afhankelijk van de politieke dynamiek en die werkt per definitie vertragend. Dat is een gegeven en daar hebben we het mee te doen. Dat betekent dat je zoveel mogelijk op je eigen kracht moet vertrouwen.' ■



# Wat kan AT Osborne voor u betekenen?



Foto: hoofdkantoor AT Osborne, Baarn

AT Osborne lost ruimtelijke vraagstukken op. Onderscheidend is de verbinding tussen plannen en de praktijk. De managers en consultants lossen strategische vraagstukken op, geven second opinions en begeleiden investeringsprojecten. AT Osborne is een multidisciplinair bureau met 150 specialisten. Samen leveren zij alle denkbare diensten, van project- en procesmanagement tot advies en ondersteuning op het gebied van techniek, financiën of juridische vraagstukken. AT Osborne heeft vestigingen in Nederland, België, Luxemburg en Frankrijk.

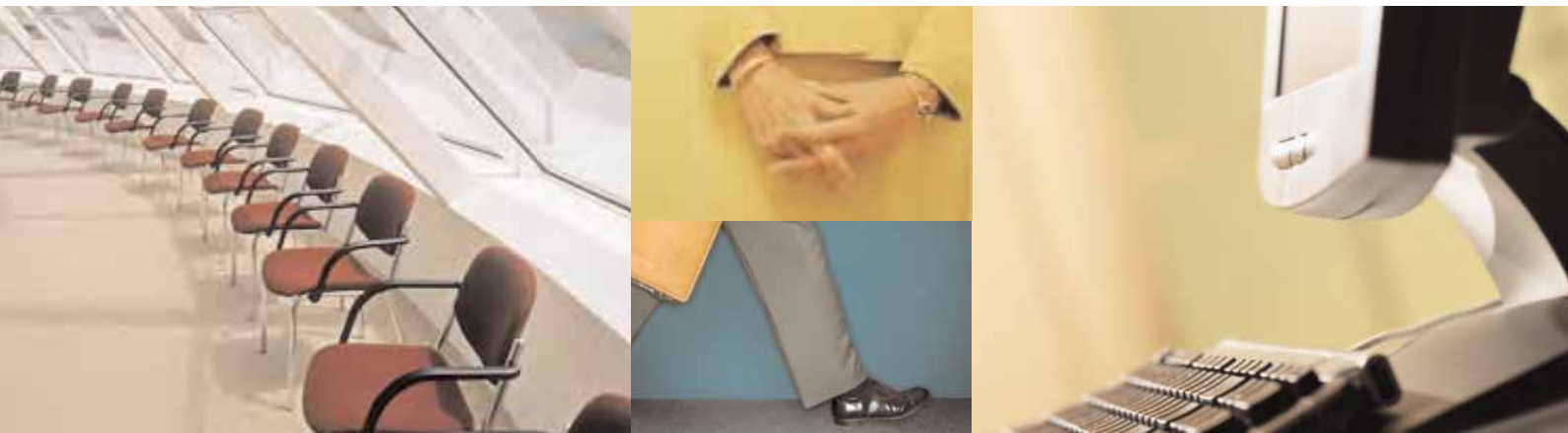
AT Osborne Huisvesting & Vastgoed is actief in vier markten:

- Gezondheidszorg: opdrachtgevers in zowel de care als de cure.
- Hoger onderwijs: opdrachten bij vrijwel alle universiteiten en veel HBO-instellingen en ROC's.
- Overheid: projecten bij diverse departementen, vrijwel alle provincies en circa veertig gemeenten.
- Bedrijfsleven: advies en begeleiding van huisvestings- en vastgoedvraagstukken bij vrijwel alle banken en bij de meeste ondernemingen in de AEX.

# Wat kan CoreNet Benelux Chapter voor u betekenen?



Empowering Corporate Real Estate  
and Workplace Executives



CoreNet Global is een vereniging voor professionals in de wereld van vastgoed en voor eindgebruikers bij (multinationale) ondernemingen. Wat CoreNet Global bijzonder maakt, is dat zowel de Eindgebruiker (corporate vastgoedprofessional) als de Dienstverleners (Service Provider) lid zijn.

De aangesloten organisaties en bedrijven geven via de vereniging uiting aan het belang van een (wereldwijde) samenwerking en kennisdeling op het gebied van werkplekinnovatie, huisvestingsstrategie en vastgoedmanagement.

CoreNet Global heeft 7.000 leden die samen 1.200 miljard dollar vastgoedwaarde vertegenwoordigen met gebouwen over de hele wereld. Het CoreNet Global Benelux Chapter telt zeven bestuursleden en ongeveer 100 leden die hun bedrijven vertegenwoordigen.

Ga voor meer informatie naar [www.corenetglobal.org](http://www.corenetglobal.org) of stuur een e-mail naar [kbeeckman@corenetglobal.org](mailto:kbeeckman@corenetglobal.org).



**AT OSBORNE**

CONSULTANTS & MANAGERS

J.F. Kennedylaan 100  
3741 EH Baarn  
Postbus 168  
3740 AD Baarn

T 31 (0)35 543 43 43  
F 31 (0)35 543 43 44  
E [info@atosborne.nl](mailto:info@atosborne.nl)



**CORENET  
GLOBAL**

CoreNet Global  
Katleen Beeckman  
Director Operations, EMEA  
T 32 53 21 27 10  
E [kbeeckman@corenetglobal.org](mailto:kbeeckman@corenetglobal.org)