



Dennis Christmas

John Dols

Living Building Concept voor zorginstellingen

Het Living Building Concept (LBC) is een innovatieve manier om gebouwen te ontwikkelen. De kern van het LBC is dat zorginstellingen zich laten verrassen door flexibele oplossingen vanuit de markt. Hiervoor is het nodig dat zorginstellingen stoppen met gedetailleerde bestekken en uitgewerkte plannen aan te besteden, en in plaats daarvan op basis van een outputspecificatie vastgoedpartners zoeken die nieuwe gebouwen realiseren en exploiteren. Om deze nieuwe manier van aanbesteden te normaliseren, zijn vertrouwen en een goede samenwerking van groot belang.

Zorginstellingen worden de komende jaren zelf verantwoordelijk voor hun huisvesting. Het is belangrijk om slim met vastgoed om te gaan, zodat de huisvestingslasten binnen de begroting een steeds lager deel innemen en men meer kan investeren in handen aan het bed. Om dit te realiseren zoeken veel instellingen naar een andere vorm van vastgoedbeheer, zoals het LBC. In deze nieuw ontwikkelde realisatiestrategie staat het samenwerken tussen opdrachtgever (zorginstelling) en vastgoedondernemer centraal, om zo samen de toegevoegde waarde van de productiefactor huisvesting te maximaliseren tegen lagere kosten.

Innovatieve realisatiestrategieën

Huisvesting in de zorgsector werd tot voor kort bijna uitsluitend op een traditionele wijze ontwikkeld. Deze werkwijze werd door de overheid voorgeschreven en was vaak aanleiding voor moeizame onderhandelingen tussen de instelling en het Bouwcollege over de precieze interpretatie van bouwmaatstaven, budgetberekening en dergelijke. Door de tijdrovende procedures was het noodzakelijk om veel bestuurlijke tijd en energie te steken in het managen van bouwprojecten. De lange doorlooptijden leidden er soms toe dat per projectfase een nieuw inzicht kon ontstaan over de ambitie en gewenste ontwikkeling van de organisatie. Inzichten die vanzelfsprekend verwerkt moesten worden in de bouwplannen, met vertraging tot gevolg.

De afgelopen jaren ontstond daarom steeds meer behoefte om bouwprocesinnovaties die in andere sectoren werden

ontwikkeld, te vertalen naar de zorgsector. Uit de adviespraktijk blijkt dat zorginstellingen, naast het versnellen van bouwprojecten, vooral geïnteresseerd zijn in het verminderen van de risico's en het werken met integrale contracten.

Verminderen van vastgoedrisico's

Nu bestuurders van zorginstellingen integraal verantwoordelijk worden voor het vastgoed, zal het belang van een businesscase voor nieuwe bouwinitiatieven toenemen. Telkens moet worden afgewogen of de investeringen in huisvesting kunnen worden verantwoord binnen de totale begroting. Gelet op de grote investeringen die met huisvesting gepaard gaan, ligt het voor de hand om langetermijnrisico's op vastgoed te verminderen door samen te werken met een private vastgoedondernemer. Een dergelijke partner is beter in staat de risico's op vastgoed binnen de eigen portefeuille te beheersen dan de meeste zorginstellingen. De meerwaarde van de samenwerking wordt gemaximaliseerd wanneer de vastgoedpartner wordt betrokken bij het (her)ontwikkelen van het zorgvastgoed en daarbij de ruimte krijgt te sturen op het verminderen van de risico's door het vastgoed voldoende veranderbaar, flexibel, splitsbaar en afstootbaar te maken.

Werken met integrale contracten



Zorginstellingen die een omvangrijk bouwproject op stapel hebben staan, kunnen gebruik maken van de zogenaamde geïntegreerde contracten. Deze contracten combineren het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van het gebouw. In figuur 1 is een schematisch overzicht gegeven van de diverse contractvormen die kunnen worden gehanteerd. Voordelen zijn het vooruitzicht op substantiële verlaging van de huisvestingskosten door het optimaliseren van de *total cost of ownership* over de gehele gebruiksfase van het gebouw en de zekerheid over de prijs van huisvesting voor de langere termijn. Voor alle geïntegreerde contracten geldt namelijk dat in een langlopende overeenkomst de risico's op het leveren van de gevraagde vastgoeddiensten wordt overgedragen van de opdrachtgever aan de opdrachtnemer. Door middel van financiële incentives wordt een optimale dienstverlening afgedwongen.

Verder is kenmerkend voor geïntegreerde contracten dat

Fase Bouw-organisatievorm	Ontwikkeling			Beheer			
	Definitie	Ontwerp	Realisatie	Instandhouding	Fac. diensten	Ver- en aanbouw	
Traditioneel		A	B	C	D	E	Ontwerp, uitvoering, onderhoud en facilitaire diensten worden apart naar elkaar gecontracteerd
Bouwteam		A	B	C	D	E	Traditionele contractering waarbij aannemer uitvoeringskennis in het ontwerp inbrengt
Design & Build (D&B)		A + B		C	D	E	Geïntegreerde contractering waarbij ontwerp en uitvoering bij één marktpartij liggen
Design Build Maintain (DBM)		A + B + C			D	E	Geïntegreerde contractering, waarbij naast ontwerp en uitvoering, het onderhoud bij één marktpartij liggen
Design Build Maintain & Finance (DBFM)		A + B + C			D	E	Geïntegreerde contractering waarbij de marktpartij tevens voor de financiering zorgdraagt
Design Build Maintain Finance & Operate (DBFMO)		A + B + C + D				E	Oplevering van een werkend gebouw waarbij gecontracteerd wordt na een concurrentie-gerichte dialoog
Living Building Concept (LBC)		A + B + C + E				D	Flexibiliteit (wijzigingen na oplevering) zijn meegecontracteerd

Figuur 1: Overzicht contractvormen.

In dit schema zijn de meest gebruikte contractvormen weer-gegeven. Voor iedere contractvorm is aangegeven waar de primaire verantwoordelijkheid ligt bij de uitvoering. In grijs zijn de taken van de opdrachtgever weergegeven, in paars de taken voor de vastgoedpartner.

Legenda	
	Pre-contract/dialoog
	Contract
A,B,C,D en E	Contractpartijen ontwikkeling en beheer

de opdrachtgever op basis van een outputspecificatie marktpartijen uitnodigt om de huisvesting voor de zorginstelling te ontwikkelen. Deze outputspecificatie omvat de 'vraag' in termen van de gewenste bedrijfsvoering en de eisen en wensen aan de huisvesting. Via een aanbestedingstraject kiest de opdrachtgever voor één, door een vastgoedondernemer volledig uitgewerkte oplossing. De vastgoedondernemer geeft daarbij een bod voor het leveren van huisvestingsdiensten gedurende bijvoorbeeld 15 jaar. De levering van de gevraagde diensten wordt in het contract vastgelegd, waarbij de betaling is gebaseerd op de beschikbaarheid van de gevraagde huisvesting. Er heeft dus een soort omkering van het traditionele proces plaatsgevonden. Nu heeft de opdrachtnemer de oplossing tot in detail omschreven op basis van een globale vraag. Vervolgens toetst de opdrachtgever de geboden oplossing en bepaalt of ze bereid is de gevraagde prijs te betalen.

LBC, de ultieme PPS? Het LBC is door prof. H. de Ridder, hoogleraar bouwprocessen aan de TU Delft, ontwikkeld om in de bouwsector een omkering van de keten te bewerkstelligen. Bij het LBC geldt als uitgangspunt dat de bouwsector kan functioneren als de gewone consumentenmarkt. In de consumentenmarkt zijn het niet de vragers die oplossingen definiëren, maar de aanbieders. De aanbieder ontwerpt en maakt zijn producten of productportfolio, en probeert met innovaties, creativiteit en originaliteit een marktaandeel te veroveren en te behouden. Vergelijk het met de aankoop van een auto, daar gaat de klant ook niet de technische omschrijving opstellen, een bestek schrijven en vervolgens uitzoeken wie deze auto

'marktconform' kan bouwen. Gebouwen worden, zo lijkt het, steeds weer opnieuw uitgevonden door opdrachtgevers die de unieke oplossing voor de eigen organisatie proberen te ontwikkelen, met steeds weer een nieuwe combinatie van ontwerpers, bouwers en leveranciers. Prof. De Ridder gaat vervolgens uit van een sterke focus op toegevoegde waarde, in plaats van op de kosten. In de kern komt een bouwproces neer op een overeenkomst tussen een opdrachtgever die op zoek is naar *value for money* en een aanbieder die geïnteresseerd is in *money for value*. Het creëren van waardevolle oplossingen vindt plaats door een gezamenlijke ontwikkeling van de nieuwe huisvesting, waarbij beide partijen uitgaan van de eigen inzichten, kennis en ervaring. Door samenwerking wordt een hogere waarde gerealiseerd tegen lagere kosten. Hierdoor worden de financiële risico's voor de opdrachtgever kleiner.

LBC-aanbesteding

Zorginstellingen die hun huisvesting conform LBC willen vormgeven, zoeken dus een vastgoedpartner waarmee zij samen de meest waardevolle oplossing kunnen creëren, inclusief de gewenste flexibiliteit voor de fase na de oplevering. De beste partner selecteren kan op verschillende manieren. In de zorgsector zal meestal sprake zijn van een vorm van (Europese) aanbesteding. Het eindresultaat van deze aanbesteding is een vastgoedpartner waarmee is overeengekomen dat binnen een vooraf vastgesteld financieel kader nieuwe huisvesting wordt ontwikkeld die aansluit bij de wensen en eisen van de instelling. In het contract zijn, naast het onderhoud, ook afspraken vastgelegd over toekomstige wijzigingen. Zorginstelling en vastgoedpartner werken voor de duur van het contract samen bij het optimaal houden van de huisvesting. Dat is een heel andere relatie dan in de traditionele bouw waar opdrachtgevers en leveranciers tijdens de bouw vaak tegenover elkaar komen te staan.

De LBC-aanbesteding start met het opstellen van een Programma van Eisen (PvE). Dit bevat een globale

omschrijving van de gewenste huisvesting op basis van outputspecificaties. Daarbij worden de minimale eisen aangegeven waar de huisvesting aan moet voldoen en de extra wensen die in de organisatie leven die toegevoegde waarde opleveren.

Door in het PvE toekomstscenario's te introduceren, wordt tevens een grote mate van flexibiliteit gecreëerd. Het ontwikkelen van toekomstscenario's kan voor zorginstellingen toegevoegde waarde leveren. Het is immers nog onbekend hoe de vrije zorgmarkt zich voor een instelling zal ontwikkelen. Als bij de aanbesteding diverse groei- en krimpscenario's worden meegenomen in de bieding, krijgt de bestuurder zekerheid over de prijs die hij moet betalen voor een toekomstige ontwikkeling. Dit maakt het eenvoudiger om te besluiten over nieuwe ontwikkelingen in de organisatie waarmee op marktontwikkelingen wordt ingespeeld.

Voor de aanbesteding worden marktpartijen uitgenodigd om een oplossingsrichting aan te geven, uitgaande van de eigen portfolio van kennis, producten en vaardigheden. Deze oplossingsrichting zou kunnen worden gezien als een outputspecificatie van de oplossing, waarbij de ondernemers zich committeren aan het realiseren van de eindoplossing binnen het vastgestelde budget.

Binnen de aanbestedingsprocedure wordt een aantal gespreksrondes gehouden (concurrentiegerichte dialoog), waarin opdrachtgever en kandidaten overleg voeren over de ontwikkelrichting van de aangeboden oplossing(en). Deze dialogen maken het mogelijk de samenwerkingsvaardigheden van de diverse kandidaten te ervaren. Op basis van een definitieve bieding kan de opdrachtgever het LBC-contract samen met de voorkeursaanbieder nader uitwerken.

Zo ontstaan er door het LBC drie mogelijkheden voor bestuurders om de financiële risico's van het vastgoed te beheersen:

- **Stuurbudget tussen eisen en wensen**

Het LBC gaat uit van het onderscheid van wensen van de organisatie en minimale eisen die aan de huisvesting worden gesteld. Het doel is zoveel mogelijk toegevoegde waarde binnen het beschikbare budget te realiseren, waarbij de minimale eisen niet ter discussie staan. Dit geeft speelruimte en keuzemogelijkheden bij de ontwikkeling van nieuwe huisvesting. Deze ruimte kan worden gebruikt om extra kwaliteit te realiseren voor kansrijke onderdelen van het businessplan, zonder elders onder de maat te komen.

- **Prijszekerheid door scenario's**

Door het ontwikkelen van scenario's die in de prijsvorming worden meegenomen, ontstaat er een prijsruimte waarbinnen de minimale en maximale huisvestingskosten zullen bewegen. Door prijszekerheid over de diverse scenario's nemen de risico's af. Het opzetten van een businessplan

Zorgvuldig selecteren op basis van samenwerkingsvaardigheden

In het Living Building Concept is het van belang om bij gunning inzicht te hebben in de samenwerkingsvaardigheden van aanbidders. Is de beoogde vastgoedpartner in staat om binnen de ruimere kaders van een LBC-outputspecificatie steeds tot overeenstemming te komen over het resultaat? Dit is van invloed op de uiteindelijke selectie en de kwaliteit van de samenwerking. Kaats, Van Klaveren en Opheij (2005) hebben de kenmerken van een 'samenwerkingsvaardige organisatie' onderzocht. Op basis van dit onderzoek is een instrument ontwikkeld om organisaties te beoordelen op samenwerkingsvaardigheden. Het instrument kan worden ingezet bij een selectieprocedure en bestaat uit twee vormen van toetsing met bijbehorende checklists.

- De systematische beoordeling van de door de aanbidders in een document neergelegde visie op en aanpak voor de samenwerking in het project. Deze beoordeling vindt plaats op basis van een vooraf gedefinieerde checklist met beoordelingscriteria en wegingsfactoren en wordt door onafhankelijke experts op het gebied van samenwerkingsvaardigheden uitgevoerd.
- Experttoetsing door onafhankelijke experts op het gebied van samenwerkingsvaardigheden, waarbij vooral wordt getoetst hoe de samenwerkingsvaardigheden in de organisatie van de aanbieder zijn geborgd. Deze experttoetsing vindt plaats op basis van een aantal vooraf geformuleerde vragen en bijbehorende beoordelingscriteria.

Wanneer dit instrument bij een Europese aanbesteding wordt gehanteerd, kan de score als onderdeel van de totale beoordeling van de bieding worden meegenomen. In het LBC is een goede samenwerking tussen opdrachtgever en vastgoedpartner een cruciale succesfactor. In de wegging van de diverse aspecten zullen de samenwerkingsvaardigheden daarom een herkenbare invloed moeten hebben in het eindoordeel.

voor de nieuwe ontwikkelingen is daarmee eenvoudiger.

- **Optimalisatie voor de gehele levenscyclus**

Door samen te werken vanuit een outputspecificatie van de vraag en een outputspecificatie van het aanbod, kunnen de beide partners sturing geven aan het binnen budget ontwikkelen van nieuwe huisvesting. De vastgoedondernemer geeft bij het uitwerken van de plannen steeds diverse mogelijke oplossingen uit zijn portfolio, gezamenlijk wordt dan vastgesteld welke oplossing de meeste toegevoegde waarde zal hebben gedurende de levenscyclus van het gebouw.

Van LBC een succes maken Het succes van een LBC-project is afhankelijk van vele factoren. Een goed uitgevoerd LBC-project zal leiden tot een verlaging van de huisvestingslasten en lagere projectontwikkelingskosten. Bovendien heeft de bestuurder de drie hierboven omschreven mogelijkheden om vastgoedrisico's te beheersen. Om een innovatieve realisatiestrategie tot een succes te maken is een goede voorbereiding cruciaal. Vanwege het experimentele karakter van het LBC kunnen zorginstellingen ervoor kiezen de kenniscentra voor

bouwprocesinnovatie, zoals TNO en het PSIBouw, te betrekken bij de start van het project. Dat garandeert dat de instelling kan beschikken over de meest actuele kennis en ervaring met het LBC. Voordat een zorginstelling besluit het vastgoed conform LBC te realiseren, is een goede risicoanalyse gewenst. Hierna komen voor vijf thema's een aantal succesfactoren aan de orde.

Intern draagvlak is essentieel

Het LBC is vooralsnog in een experimenteel stadium. Als bestuurder doet u er goed aan om niet alleen de evangelisten van innovatie bij uw huisvestingsprojecten te betrekken: u innoveert niet om het innoveren, maar om een betere huisvesting te realiseren. Experimenteren kan veel onrust in de organisatie teweegbrengen. Onrust die afleidt van het verlenen van zorg en onzekerheid over de toekomst aanwakkert. Het creëren van draagvlak is daarom van groot belang. Als het LBC-concept, na een goede introductie, toch onvoldoende draagvlak in de organisatie heeft, overweeg dan een alternatieve realisatiestrategie.

Geen oplossingen voorschrijven

Het opstellen van een goede outputspecificatie is de kunst van het beheersen: tot welk niveau wordt de vraagstelling uitgewerkt? Zorginstellingen zouden daarbij scherp het onderscheid moeten maken tussen de harde eisen waar de huisvesting aan moet voldoen en de wensen die een bijdrage leveren aan een hogere toegevoegde waarde voor de bedrijfsvoering. Stel vooral harde eisen die betrekking hebben op de vastgoedvraag: het eigendom van gebouwen en de wijze waarop deze gebouwen voor de lange termijn bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Daarnaast is het mogelijk wensen te formuleren vanuit de huisvestingsvraag: het optimaliseren van de dagelijkse bedrijfsvoering in het nieuwe gebouw. Het formuleren van vastomlijnde oplossingen is daarbij taboe, het belemmert marktpartijen met verrassende oplossingen te komen.

Confectie optimaliseren

Het doel van ieder huisvestingsproject is het realiseren van een optimale, maar specifieke oplossing voor de huisvestingsvraag van de zorginstelling. Toch zijn er honderden ziekenhuizen gebouwd met ongeveer het zelfde technische programma, met dezelfde producten en systemen. Het LBC geeft de vastgoedpartner de mogelijkheid de beste confectieoplossing aan te bieden, met als gezamenlijke verantwoordelijkheid deze oplossing te optimaliseren. Dat is goedkoper dan een maatpak, maar zit meestal ook goed. Accepteer de beperkingen van deze oplossing en bedenk dat een traditionele aanpak meestal ook geen ideale gebouwen heeft opgeleverd.

Conflicthantering expliciteren

Het belangrijkste 'contract' dat in het LBC wordt gesloten is een psychologisch contract over de bedoelingen van de

feitelijke overeenkomst tussen zorginstelling en vastgoedondernemer. Vaak wordt het psychologische contract niet opgeschreven, maar blijft het hangen in een *understanding* over hoe samen te werken. Het expliciteren van de doelen en verwachtingen kan helpen de samenwerkingspartners met elkaar in gesprek te houden als het er om gaat spannen de gewenste oplossing gerealiseerd te krijgen. Dit expliciete psychologische contract kan bijvoorbeeld worden gebruikt om de samenwerking te formaliseren, gecombineerd met een afspraak over hoe om te gaan met conflicten.

Goed samenwerken versterkt het effect

De vastgoedpartner wordt geselecteerd op grond van de combinatie van vertrouwen en een plan van aanpak. De opdrachtgever ziet voldoende mogelijkheden om met deze partner het project binnen het gegeven budget te ontwikkelen. Zowel de opdrachtgever als de vastgoedpartner moeten dan beschikken over voldoende samenwerkingsvaardigheden. Deze vaardigheden kunnen tijdens de aanbesteding en de eerste fase van de samenwerking verder worden ontwikkeld. Het kan dan helpen een onafhankelijke procesmanager in het proces te betrekken die deze samenwerkingsvaardigheden kan omzetten in een effectieve samenwerkingsrelatie.

Tot slot Zorginstellingen krijgen stap voor stap de volledige zeggenschap over het eigen bedrijf. De huisvesting hoort daar integraal bij. Het wordt in een concurrerende zorgmarkt belangrijk de huisvesting te optimaliseren om daarmee de kosten te beperken. Er is steeds meer aandacht voor sneller en efficiënter en flexibeler bouwen. Het LBC kan een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van deze doelen. Door samen te werken met een vastgoedpartner kan de zorginstelling zich concentreren op de kernactiviteiten: het leveren van zorg. 

Auteurs

Ir. D.A.E. Christmas MMC is adviseur bij Twynstra Gudde en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van innovatieve realisatiestrategieën in de zorgsector. Hij participeert in diverse innovatie netwerken.

Ir. J.P.L.C Dols is projectmanager bij Twynstra Gudde en heeft zich gespecialiseerd in procesbegeleiding bij complexe projecten. Hij ontwikkelt samen met TNO een keuzemodel voor bouwprojectorganisaties in de zorg. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Twynstra Gudde adviseurs en managers op www.tg.nl.

Literatuur

H. de Ridder, 2006, Het LBC, Een wenkend perspectief voor de bouw

H. Vedder, D. Loyée en L. Willemsen, Living Building in de praktijk, in stedenbouw en architectuur, jan. 2007.

E. Kaats, Ph. van Klaveren en W. Opheij, 2005, Organiseren tussen Organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties.

C. Fritzsche, H. Hoepel, L.Kaper, e.a., 2005, Huisvesting is strategisch goed.