

Het herbestemmen van verouderde zorggebouwen voor nieuwe doelgroepen en functies is een hot issue. De forse bezuinigingen in de geestelijke gezondheidszorg (ggz) en het scheiden van wonen en zorg zorgen hiervoor. Drie partijen bieden managers die verantwoordelijk zijn voor zorgvastgoed een handreiking met de 'Transformatiescan bestaande zorggebouwen'. De scan is een helder stappenplan dat in een kortdurend interactief proces vaststelt of transformatie van het vastgoed naar nieuwe markten en doelgroepen ruimtelijk, technisch en financieel haalbaar is. De scan versnelt mogelijke ideeën en gedachten, draagt bij aan de besluitvorming en voorkomt leegstand.

Strategie/organisatie | Anneke Speelman en Loek Kusiak

Thema Vastgoed/bouw

Nieuw leven voor verouderde zorggebouwen

Dankzij de Transformatiescan

In Nederland staat momenteel ruim 17% van de kantoren leeg en dit percentage stijgt nog steeds. Intussen dreigt ook leegstand voor verpleeg- en verzorgingshuizen, én gebouwen voor de psychiatrie en gehandicaptenzorg. Tal van huizen zijn 40 tot 50 jaar oud, maar de meeste zijn veel jonger. Dit geldt zelfs voor een deel van de in aanbouw zijnde panden. Door hun grootte en uniforme inrichting en door wijziging van wet- en regelgeving sluiten ze niet meer aan bij de wensen van de cliënt/bewoner op het gebied van privacy, wooncomfort en zorg op afstand. Zorginstellingen en corporaties met zorgvastgoed moeten daarom nieuwe woonzorgconcepten ontwikkelen om hun incurante vastgoed aantrekkelijk te maken voor cliënten en medewerkers. Dit beleid wordt versterkt doordat de rijksoverheid per 2013 de scheiding van wonen en zorg doorvoert. Cliënten met een (lichte) zorgvraag komen dan niet meer in aanmerking voor een verblijfsvergoeding van

uit de AWBZ. Deze cliënten moeten dan zelf de huur gaan betalen. In de wereld van de ggz wordt een zeer forse bezuiniging doorgevoerd. Deze heeft gevolgen voor het vastgoed. Het betekent dat er circa 10.000 (tijdelijke) verblijfsplaatsen zullen verdwijnen.

Identiteit en kwaliteit

'Vastgoed en het langetermijndenken hierover is de laatste jaren steeds belangrijker geworden voor zorginstellingen', zegt Anneke Speelman, senior adviseur van HEVO, een van de partijen die de scan ontwikkelde. 'Dit was geruime tijd ook niet echt nodig. Het maken van doordachte keuzes is nu wel een vereiste. Leegstand kan een molensteen om de nek van een zorginstelling worden. Alle verzorgingshuizen krijgen met de scheiding van wonen en zorg te maken. Het Voorjaarsakkoord van het demissionaire kabinet spreekt over uitbreiding van doelgroepen en versnelling van het invoeren van dit rijksbeleid. Na de verkiezingen van september 2012 zal het nieuwe kabinet duidelijkheid moeten bieden: voor welke doelgroepen en op welke termijn gaat het scheiden van wonen en zorg in? Organisaties zijn aan



Beeld: Zorggroep Ena (foto locatie Ruimzicht)

'Zorginstellingen en corporaties met zorgvastgoed moeten nieuwe woonzorgconcepten ontwikkelen om hun incurante vastgoed aantrekkelijk te maken voor cliënten en medewerkers'

het nadenken en volop aan het rekenen. Ook voeren veel organisaties overleg met het ministerie van VWS, want de gevolgen zijn gigantisch. Hoe het beleid precies zal uitpakken is onduidelijk, maar dat scheiden van wonen en zorg doorgang gaat vinden, is wel zeker.'

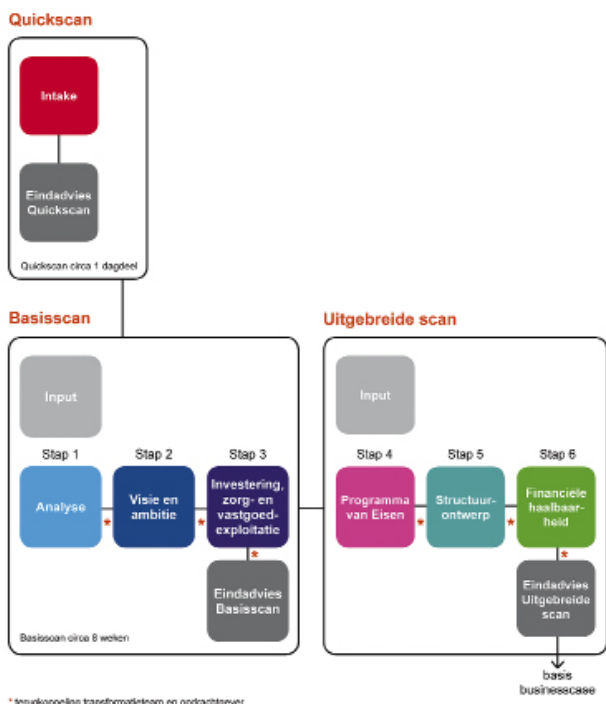
Kennisalliantie+

De scan die HEVO samen met Inbo (architectenbureau) en ArjoHuntleigh (leverancier van medische hulpmiddelen en adviseur inzake zorgprocessen in relatie tot hulpmiddelen en ruimtegebruik) heeft ontwikkeld, biedt snel inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden van verouderde zorggebouwen. De werkwijze van de Transformatiescan is het product van eerder opgedane praktijkervaringen met gebouwen in de verpleging en verzorging, ggz en gehandicaptensector. Ook is de werkmethode voorgesteld aan een groot aantal instellingen. 'Zij reageerden allen zeer positief,' aldus Orianda van Lotringen, adviseur bij ArjoHuntleigh, 'en hebben de scan omarmd'. 'De gezamenlijke werkzaamheden van de drie partijen voor het pand Ruimzicht van Zorggroep Ena in Barneveld kan wel worden beschouwd als de basis voor onze kennisalliantie', aldus Trude de Vroomen, architect bij Inbo. Bij

zorginstelling Ruimzicht was sprake van een verzorgingshuis met een kleine verpleegunit en dagbehandeling. Het gebouw kende kleine kamers, die niet meer aansloten bij de wensen van verzorgingshuisbewoners. Dit pand wordt momenteel getransformeerd naar een gecombineerd verpleeghuis met dagbehandeling en buurtfunctie voor zelfstandig wonende ouderen in de directe nabijheid van het centrum. Op basis van marktverkenningen, doelgroepbepaling en een nader bepaalde zorgvisie is interactief met de beleidsverantwoordelijken van Zorggroep Ena een zorgconcept ontwikkeld welke het huidige pand deed vertalen in een ruimtelijk plan. Deze is vervolgens volledig uitgewerkt in een voorontwerp, waarna vervolgens een businessplan is opgesteld en een financieringsaanvraag is opgesteld voor de bank'.

Ervaringen

Wat hebben de partijen van de kennisalliantie van de ervaringen met Ruimzicht en andere zorginstellingen geleerd? Speelman: 'Allereerst dat rekenen, tekenen en programmeren in elkaar grijpen en gelijktijdig moeten plaatsvinden. De zorgexploitatie moet hierin gelijktijdig worden meegenomen. Immers wil je bij een groepsgerichte aanpak bij



Figuur 1. Stappenplan Transformatiescan

voorbeeld met zeven of met acht bewoners werken? Hoe wil je werken? Hoe zien je bedrijfsprocessen eruit? Het is ook belangrijk om vantevoren goed na te denken welke informatie je zoal nodig hebt. Dit voorkomt veel werk tussentijds en achteraf. Verder is het van belang om organisatiedoelstelling, visie en ambitie helder en duidelijk te formuleren en te verbeelden. Speelman: 'Marktonderzoek en concurrentie-analyse zijn ook een vereiste. Het klinkt mogelijkwerwijs tal van instellingen nog vreemd in de oren, en inderdaad is de markt grillig en ziet hij er over drie jaar anders uit, maar marktonderzoek is en blijft essentieel voor toekomstig beleid.'

Het is de bedenkers van de scan opgevallen dat in de praktijk meer mogelijk blijkt dan vooraf voor mogelijk werd gehouden. 'In het "out-of-the-box-denken ofwel omdenken" worden we steeds creatiever en we nemen de zorgorganisaties hierin mee. Echter we blijven wel realistisch. De veranderingen in de zorg doen ook nadenken over de al dan niet wenselijkheid van flexibiliteit, ook na de transformatie. Ook zien we dat duurzaamheid en Het Nieuwe Werken bij zorgorganisaties steeds meer gemeengoed wordt en ook bij transformaties moet worden meegenomen', aldus Van Lotrining. 'We adviseren om tijdens het

traject contact te zoeken met zorgkantoor, bank of andere investeerders en gemeente om voor te sorteren op een mogelijke verandering van businesscase. Deze stakeholders vinden dit heel plezierig en kunnen dan ook al adequaat worden betrokken en meedenken. Verkopen of afbreken zijn we tot op heden nog niet tegengekomen, maar zeg nooit nooit', vult Speelman aan. Ook zorginstellingen hebben last van de banken- en vastgoedcrisis.

Werkwijze Transformatiescan

Hoe werkt de Transformatiescan? Eerst wordt er een quickscan gehouden (zie figuur 1). Deze quickscan betekent een globale inspectie van het pand op aanwezige installaties en bouwtechnische aspecten. Ook de financiële situatie van de zorgorganisatie wordt onder de loep genomen. Uiteindelijk leidt de quickscan tot een kort memo waarin wordt geadviseerd om al dan niet een vervolgtraject te starten.

De daarna te houden basisscan onderzoekt of transformatie ook echt mogelijk is. 'Dit vervolgtraject is een zeer interactief proces,' zegt Speelman. We gaan de diepte in door informatie te verzamelen: het sociaal en financieel jaarverslag, afschrijvingstermijnen van gebouwen, monumentale status, kadastrale tekeningen, bestemmingsplan, brandveiligheid, enzovoort. Dit wordt verwerkt in een analyse van de sterktes en zwaktes, de kansen en bedreigingen van het pand en de locatie, de zogeheten SWOT-analyse. Deze SWOT-analyse gaat in op de waardering van gebouwen in architectonische en technische zin en de waardering van de locatie op het gebied van onder meer ligging, landschap en bereikbaarheid. Doelgroepanalyse en marktonderzoek, trends en concurrentieanalyse completeren deze fase.

In de volgende fase worden de missie, visie, kernwaarden en bouwambities bepaald. De scan voorziet in een ludiek kernwaarden- en merkenspel dat via woord en beeld antwoord geeft op de vraag 'wie zijn we en wie willen we zijn.' Speelman: 'Het is heel eenvoudig: wil je in je zorgverlening de HEMA, de Bijenkorf of de Jumbo zijn? Mik je op het segment cliënten dat financieel draagkrachtig is en voor private zorg wil betalen? Of wil je als instelling ook een dienstverlenende functie in de wijk vervullen? Het spel maakt allerlei associaties los en door de interactiviteit waarmee het gespeeld wordt, ontstaat als het ware het 'merk', een soort gemene deler, dat de organisatie wil uitstralen. Dit zul je na de transformatie ook weer terugzien in de kwaliteit van de beleving van het gebouw.'

De basisscan sluit af met een woonzorgconcept die ver-

'Rekenen, tekenen en programmeren moeten gelijktijdig plaatsvinden. De zorgexploitatie moet hierin worden meegenomen'

taald wordt in een ruimtelijk plan en een financiële analyse. In dit eindadvies zijn ook de kosten van de transformatie berekend, waarbij de zorginstelling tevens een beeld krijgt van de financiële gevolgen voor de zorg- en woonexploitatie door de jaren heen.

Als de zorginstelling besluit om een gebouw te transformeren, vindt de verdiepingsslag plaats: de uitgebreide scan. Het woonprogramma wordt vertaald in een structuurontwerp van het toekomstige zorggebouw, aangevuld met een programma van eisen voor de ruimtelijke indeling, technische voorzieningen, bouwkundige prestaties en criteria voor duurzaamheid voor onder meer energie en materialengebruik. Ze vormen tezamen met financiële berekeningen belangrijke input voor een investeringsaanvraag bij een investeerder of bank.

Pragmatisch

De kennisalliantie, ontwikkelaars van de transformatiescan, hebben de scan in het voorjaar gelanceerd en de eerste verzoeken van zorginstellingen om met de methodiek voor transformatie aan de slag te gaan komen binnen. 'De

scan is geen theoretisch model. Integendeel, ze is heel erg pragmatisch. Binnen circa acht weken weet je middels de basisscan waar je aan toe bent.' zegt Speelman. 'Door de diepgang en kwaliteit van het transformatieplan krijg je als organisatie ook de bank sneller zo ver dat ze participeren. Door de snelheid van werken bespaar je met deze scan tijd en geld.'

Eind april 2012 werd de website (www.transformatiescan.com) gelanceerd en de werkmethode 'Transformatiescan bestaande zorggebouwen' aangeboden aan voorzitter Elco Brinkman van Bouwend Nederland. Bij zijn dankwoord zei hij: 'We zijn zo'n beetje uitgebouwd. De grens tussen nieuwbouw en renovatie vervaagt. Er is een prachtige voorraad bestaande gebouwen, ook in de zorg, monumenten vaak, waar we ons op moeten focussen op transformatie en groot onderhoud. Het is de kunst daar met andere ogen naar te kijken. Daarom ben ik zo blij met de Transformatiescan.'

Anneke Speelman is senior-adviseur bij HEVO; Loek Kusiak is journalist van *Zorgmarkt*.

UITBREIDEN, VERPLAATSEN OF ANDERS GEBRUIKEN? PREFAB BOUW: SLIM INVESTEREN IN ZORGHUISVESTING



WAGENBOUW.NL