

Zorgondernemers zijn voorzichtig begonnen andere manieren van aanbesteden te verkennen dan op basis van laagste prijs. Daarbij proberen ze gebruik te maken van de kennis en kunde van de aannemer. Nieuwe financiers worden gezocht.

Zorg zoekt ei van Columbus

Van onze medewerker
Peter de Lange

Rotterdam - Door de geregleerde marktwerking in de gezondheidszorg kan een ziekenhuis in principe failliet gaan. Banken kijken daarvoor veel meer naar het ondernemingsplan van een ziekenhuis. Daarbij horen gebouwen met een kostenefficiënte zorgproductie.

De zorgsector besteedt jaarlijks honderden miljoenen euro's aan het bouwen en onderhouden van vastgoed. De relatie met de bouwwereld was altijd gebaseerd op aanbestedingen volgens het principe van de laagste prijs. Deze verhouding vloeide voort uit het bouwregime. Na goedkeuring van het bouwplan vergoedde het ministerie de kapitaallasten. In 2012 werd echter een nieuwe bekostiging van vastgoed in de zorg ingevoerd: de inflatievolgende vergoeding. Daarmee kwam de nadruk te liggen op de levensduurkosten van vastgoed. De nieuwe financieringswijze zette de relatie met de bouw op de helling. "Nu de nadruk is verschoven naar de levensduurkosten is het interessant dat principe als uitgangspunt te nemen bij de aanbesteding," zegt Lenard Markus, senior beleidsmedewerker bij Actiz, de organisatie van zorgondernemers. Actiz-leden zijn voorzichtig begonnen andere manieren van aanbesteden te verkennen, waarbij ze proberen

gebruik te maken van de kennis en kunde van de aannemer. Dat gebeurt voorlopig op kleine schaal. "Niet alle zorgorganisaties zijn zo groot dat zij voldoende kennis en ervaring met vastgoed hebben om nieuwe vormen snel te absorberen," aldus Markus. Maar de situatie vraagt wel om een herbezinning. Door de invoering van de nieuwe financieringswijze zijn meer risico's en verantwoordelijkheden bij de zorginstellingen komen te liggen. Dat dwingt hen tot een heroriëntatie op het beheer van hun vastgoed. Markus: "De laatste ontwikkelingen rond het scheiden van wonen en zorg zorgen ervoor dat zorgondernemers momenteel vooral bezig zijn met de vraag wat zij de komende jaren met hun vastgoed willen. Zij vragen zich af op welke doelgroepen zij zich willen richten en welk vastgoed daar bij past. Veel zorgorganisaties maken daarom nu uit strategisch oogpunt pas op de plaats bij investeringen in vastgoed."

Geen automatisme

Markus verwijst ook naar de introductie van pps en andere ontwikkelingen in de bouwsector zelf die ertoe leiden dat aanbesteden op de laagste prijs geen automatisme meer is. Binnen de zorg bleek pps niet in alle gevallen de oplossing. "Bovendien leidde pps tot ingewikkelde contractvormen die alleen bij heel grote projecten lonend waren. Er wordt nu meer gewerkt met pps op onderdelen, bijvoorbeeld enkel gericht op ontwerp en bouw, soms op financiering en bouw of enkel financiering

of alleen onderhoud. Je ziet dat bij kleinere organisaties die hun onderhoud uitbesteden aan bijvoorbeeld een woningcorporatie. Dergelijke vormen van pps lijken voor deze sector het meest passend." Actiz verwacht dat zorginstellingen bij aanbestedingen meer gebruik zullen gaan maken van de kennis van de opdrachtnemer en dat de risico's meer en meer zullen worden verlegd naar partijen die deze risico's kunnen dragen. De organisatie voor zorgondernemers onderzoekt momenteel een traject rond alternatieve financiering waarvoor ook andere partijen dan alleen banken - bijvoorbeeld beleggers - in aanmerking komen. Met het oog op deze ontwikkelingen maakte Actiz zijn leden attent op het project 'Op weg naar de goede vraag' van de Hogeschool Utrecht, dat tot doel had (semi)overheden meer inzicht te verschaffen in andere vormen van aanbesteden en uitvragen.

Een van de zorgorganisaties die Op weg naar de goede vraag volgde, was de Carante Groep (elf zelfstandige organisaties met 20.000 cliënten uit onder meer gehandicaptenzorg, ouderenzorg en jeugdhulpverlening). De groep zet jaarlijks voor circa 50 miljoen euro aan bouw- en renovatieopdrachten in de markt en streeft bij de uitvoering naar een optimale efficiency. De deelname aan het programma was vooral bedoeld als verkenning, zegt Wibaut Nouwens, projectleider huisvesting bij de Carante Groep. Nouwens volgde een deeltijdstudie vastgoedkunde en deed afsluitend

onderzoek naar innovatieve bouwconcepten en ontwikkelmethodieken voor de zorg. De organisaties binnen de Carante Groep besteden hun bouwprojecten over het algemeen traditioneel aan; alleen meer ingewikkelde projecten worden in bouwteam aanbesteed. "Dat betreft met name renovatieopgaven en projecten onder tijdsdruk, waarbij het vooraf maken van bestekken onvoldoende toegevoegde waarde biedt", aldus Nouwens.

Programma van eisen

Als basis voor de bestekken geldt het standaard programma van eisen dat adviseurs en projectleiders van de stichtingen binnen de Carante Groep gezamenlijk hebben opgesteld. In het programma van eisen staat tot in detail hoe de opdrachtgever zaken uitgevoerd wil hebben. De keuzes zijn gebaseerd op ervaringen bij eerder gerealiseerde projecten. Het standaard programma van eisen wordt per opdracht waar nodig aangepast aan specifieke omstandigheden. Binnen de Carante Groep wordt ook naar innovatieve aanbestedingsvormen gezocht. Kerndoel: projecten met minder fouten, goedkoper en sneller realiseren. Nouwens: "Dat is in de zorg van groot belang. Zeker nu budgetten steeds verder onder druk komen te staan." Tot nu toe hebben gesprekken met aanbieders van totaalconcepten wat de Carante Groep betreft niet geleid tot het idee dat er grote besparingen mogelijk zijn. "In ieder geval niet in geld," meent Nouwens. "De voordelen lijken vooral te zitten in een



Met het kennisproject 'Op weg naar de goede vraag' maakten het lectoraat Nieuwe cultuur in de bouwketen van de Hogeschool Utrecht, Saxion en Hogeschool Rotterdam opdrachtgevers in de (semi)publieke sector wegwijs in moderne manieren van uitvragen en aanbesteden. In deel 4 van de serie die Cobouw aan dit project wijdt aandacht voor de rol van de zorg. Doordat zorginstellingen meer financiële risico's lopen dan voorheen, verandert hun relatie tot de bouw. Ook komen de budgetten steeds verder onder druk te staan. "Het moet foutloos, sneller en goedkoper."

kortere ontwikkel- en bouwtijd en in een vooraf vastgestelde kwaliteit." Er kleven ook nadelen aan een totaalaanpak, volgens Nouwens: "Veel concepten bieden geen oplossing voor de specifieke veiligheids- en toegankelijkheidseisen die gelden bij de huisvesting van kwetsbare doelgroepen zoals ouderen en mensen met een beperking." Het project van de Hogeschool Utrecht was voor de Carante Groep aanleiding het eigen standaard programma van eisen te verbeteren. De aandacht ligt nu meer bij de functionele eisen voor huisvestingsprojecten. Nouwens: "Het doel van de aanpassingen is om 'de vraag achter de vraag' te vinden. We willen beter de juiste keuzes kunnen maken in het programma van eisen." Heeft het kennisproject van de hogeschool de Carante Groep geholpen de weg naar de goede vraag te vinden? Nouwens: "Het project is voor ons aanleiding geweest om gesprekken met de markt aan te gaan over mogelijkheden om op een andere wijze aan te besteden en te bouwen. Helaas heeft dat nog niet het ei van Columbus opgeleverd. Dat neemt niet weg dat we met de markt in gesprek blijven." De afschaffing van het bouwregime heeft ook de markt in beweging gebracht. Strukton bijvoorbeeld is al jaren in verschillende sectoren actief met design-build-finance-maintain-operate-contracten. Ook in de zorg biedt deze bouw- en financieringsvorm in een consortium met andere partijen totaaloplossingen voor huisvesting. Strukton Zorg ontwikkelde een innovatief huisvestingsconcept voor ziekenhuizen dat mede door de slimme logistiek en modulaire opbouw zeer efficiënt is. Jeroen Mieris, projectmanager Strukton Zorg: "Als vroeger de minister van VWS zijn handtekening zette, gaf dat een bank voldoende zekerheid voor de financiering. Met het intreden van de geregleerde marktwerking kan een ziekenhuis in principe failliet gaan. Banken kijken daarom veel meer naar het ondernemingsplan van een ziekenhuis. Dat moet gebaseerd zijn op businesscase-denken. Daar horen gebouwen bij waarin je hoogkwalitatieve kosten-efficiënte zorgproductie kunt leveren." ■



Nieuwbouw van het Meander ziekenhuis in Amersfoort. Andere financieringsvormen dwingen zorginstellingen hun relatie met de bouw te herzien. Foto: Dick Verwoerd