

# Crisis en kansen

Is de crisis nu voorbij of niet? Eigenlijk is er sprake van een domino-effect. De crisis kwam fors binnen bij de grote ontwikkelaars, toen kwam de groep architecten, die zwaar getroffen werd. De adviesbureaus moesten het vorig jaar ontgelden en de groep van ontwikkelende aannemers heeft het vooral dit en volgend jaar zwaar. Datzelfde geldt ook voor de markt van inrichters, diensten en de organisatieadviesbureaus.

**E**n nog steeds is het een labiele markt, met een overheid die zwaar aan het bezuinigen is en als ze al wil uitbesteden, dat op de laagste prijs doet, waardoor de brede maatschappelijke sector het zwaar te verduren heeft. En natuurlijk is het uitermate lastig om in termen van woningen bouwen en grondopbrengsten te denken. Ook de corporaties ten slotte hebben flinke tikken opgelopen en hebben al moeite om hun primaire taak nog een beetje uit te voeren, om maar niet over het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed te spreken. De markt reageert aangeslagen.

## Verouderde maatschappelijke gebouwen

Tegelijkertijd ontstaat een enorme nieuwe behoefte. Binnen een samenleving die aan alle kanten knelt, vergrijst, op zoek is naar nieuwe kaders, met een enorme zorg- en welzijnvraag wordt geconfronteerd en tegelijkertijd over een enorme hoeveelheid verouderde maatschappelijke gebouwen beschikt. Dat gaat mis, daar moet worden ingegrepen of je nu wilt of niet. Dat kost dagelijks enorm veel geld, omdat er niets wordt gedaan. En dan gaat de eenvoudige regel op dat bezuinigen op beleid uiteindelijk veel meer geld en maatschappelijk rendement gaat kosten, dan enkele jaren de broekriem aantrekken oplevert.

## Integrale oplossingen

Rond dat dynamische en gespannen speelveld wordt de nieuwe vraag geboren. Ingegeven door innovatieve opdrachtgevers, adviseurs, architecten, bouwers en leveranciers. Die in dat proces scherp meedenken en met integrale oplossingen komen. Die vanuit de keten als proces denken en niet alleen meer vanuit het enkelvoudige product of de enkelvoudige dienst. Dat wordt herkend door een nieuw type opdrachtgevers, dat weer op zoek gaat naar nieuwe regisseurs, naar medespelers in de nieuwe markt, een type dat met andere regisseurs de verbindingen wil leggen. Vanuit die transitiefase krijgt de nieuwe dynamiek tussen vraag en aanbod vorm en daar moet je bij willen zijn.

## Nieuwe werkelijkheid

Dat was de inzet voor deze expertmeeting. En wat blijkt: het klagen over wet- en regelgeving, over de bekostiging, over de overheid en over de bestaande structuren, begint langzamerhand plaats te maken voor het inzicht dat je alleen maar zelf die werkelijkheid kunt veranderen en dat je altijd variabelen houdt die soms lastig zijn en soms handig. En op dat snijvlak ontstaat de nieuwe werkelijkheid. ◀

Voor meer informatie kunt u mailen met het ICSkenniscentrum: sarbeek@icsadviseurs.nl.

# Creatiever onder druk van de markt

In het laatste nummer van deze jaargang kijken we in de expertmeeting terug op de afgelopen periode. Een periode waarin de bomen niet langer tot in de hemel groeiden, maar waarin sprake was van economische terugval. Hoe staat de markt ervoor en wat betekent dit voor de dienstverlening van scholenbouwers, architecten, adviseurs en leveranciers? Bracht de crisis slechts doffe ellende of ook een verfrissende kijk en nieuwe kansen? Een prikkelende discussie.

**Tekst Anje Romein Foto's Kees Rutten**

Jack Hazen kan zich wel vinden in de term verfrissend. Hij stelt om te beginnen vast dat prijs en kwaliteit weer op een normaal niveau zijn. “Na een periode van overspannen markten en hoge kostprijzen staan we weer met beide benen op de grond. De hele keten moet weer moeite doen. Onze portefeuille is nu redelijk gevuld, maar voor 2013 verwacht ik wel een terugval in opdrachten, zeker vanuit de overheid.”

Ook van architecten wordt in deze tijd meer gevraagd. Gert-Jan Borgman zag zijn bureau krimpen. “We hebben niet minder opdrach-

ten, maar het is minder ‘vet’. We moeten alles in competitie doen. Voor elke opdracht moet je nu diep gaan, maar we zien ook positieve ontwikkelingen.”

## **Prikkelend**

Begrippen als krimp, kleinere marges, zoeken naar efficiency gaan over tafel. Dat roept herkenning op, zoals bij Peter Elemans. “De crisis werkt ook prikkelend. We hebben een aantal nieuwe producten ontwikkeld op het gebied van gezondheid en binnenklimaat. Onze oplossing voor

daglicht – mijn grote passie – slaat aan.” Harder werken voor minder. Een teruglopende markt. Kleinschalige en kortcyclische projecten. Ook Rien van IJzendoorn loopt ertegenaan. Hij ziet kansen in advisering aan de overheid. “De overheid heeft budgettaire problemen en verlegt zaken naar de markt. Als adviseurs in bouwbegeleiding zien wij mogelijkheden in het overnemen van activiteiten van de gemeenten. Ook aannemers staan er anders in. Zij werken steeds meer samen met adviseurs om optimaal gebruik te maken van elkaars knowhow.”

Crisis of geen crisis? Bij Royal Haskoning merken ze er in Nederland ook het een en ander van. Vooral de financiering verandert, stelt Jan Koelink vast. “Dat is al goed zichtbaar in de gezondheidszorg, maar heeft ongetwijfeld zijn weerslag op scholenbouw. We zien andere initiatieven. Iedereen wordt creatiever onder druk van de markt.”

## **Beweging**

Sibo Arbeek ziet een rode draad: de oude economie van voor de crisis heeft plaats ge-

Vlnr: Rien van IJzendoorn, Arjen Rademaker, Peter Elemans



## Crisis en kansen

Sibo Arbeek | hoofdredacteur Schooldomein (gespreksleider)  
 Gert-Jan Borgman | architect R4a  
 Peter Elemans | architect Elemans Postma Van den Hork / bestuurslid Living Daylights  
 Jack Hazen | commercieel directeur Pellikaan  
 Rob Kersten | hoofd expertisecentrum HEVO  
 Jan Koelink | architect Royal Haskoning  
 Michiel Otto | partner adviesbureau PRC  
 Arjan Rademaker | projectleider FAAY Projecten  
 Rien van IJzendoorn | coördinator Centraal Bureau Bouwtoezicht  
 Peter Wapenaar | adviseur Peutz Zoetermeer  
 Danny Weerens | account manager Hunter Douglas

maakt voor een nieuwe economie die perspectief biedt. Daarin verschuiven de rollen van diverse partijen. Michiel Otto herkent dit. Ook hij ziet beweging in de financiering van maatschappelijk vastgoed en de rol van adviseurs daarbij. "Scholen vragen zich af hoe ze de financiering van nieuwbouw rond krijgen. Als adviseurs denken wij zo vroeg mogelijk mee, ook over het financieringsvraagstuk. We zien bijvoorbeeld dat pensioenfondsen geïnteresseerd raken in maatschappelijk vastgoed. In termen van risico is dat voor hen een interessant alternatief."

Ook Arbeek ziet dat gemeenten al in de initiatieffase behoefte hebben aan advies. "Gemeenten moeten wat met hun maatschappelijk vastgoed. Er is de noodzaak om te bezuinigen, maar men wil ook beleidsrijk opereren."

Meer mogelijk maken voor je opdrachtgevers voor minder geld. Hoe krijg je daarmee toch goede projecten uit de startblokken? Door verbindingen te maken binnen maatschappelijk vastgoed, denkt Rob Kersten. "De toekomst voor scholen is onzeker. Ont-

wikkelen we huisvesting voor zeventig jaar? Moeten functies uitwisselbaar zijn? Wat als de huisvesting straks leeg staat? Zijn er andere invullingen voor mijn pand mogelijk? Het is een hele zoektocht."

Daarbij komt dat ook het onderwijs rekening moet houden met de opkomst van Het Nieuwe Werken, verwacht Kersten. "Huisvesting moet hoogwaardig zijn, maar er zijn minder vierkante meters nodig. De digitalisering schrijdt voort. Lesgeven doen we straks voor een deel niet meer in dezelfde lokalen."

Bij hoogwaardigheid gaat het ook om duurzaamheid en een gezond binnenklimaat. Eigenlijk zijn dit nauwelijks nog aparte kwesties, maar vanzelfsprekendheden. Toch is de problematiek ingewikkeld, zegt Elemans. "Krimp betekent voor een school minder leerlingen en minder budget. Tegelijkertijd moet een school kwaliteit bieden in het gevecht om de leerling, zowel onderwijsinhoudelijk als gebouwtechnisch. Dat betekent dat de school moet investeren in slimme oplossingen. Helaas wordt de adviseur er vaak pas bij betrokken als het gebouw al is ontworpen." ▸



**Louis Davids Carré**  
Zandvoort  
PPS-project

Centrumontwikkeling met de Maria school en Hanne Schaff school, een zorgloket, ruimten voor handhaving, bibliotheek, kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang, een parkeergarage voor totaal 511 auto's, 48 appartementen, een lounge, verenigingsruimten, buitenspeelplaatsen en marktplein.



**Pieter Nieuwland College**  
Amsterdam  
Renovatie en nieuwbouw

Een deel van de school maakte plaats voor een grotere nieuwbouw van ruim 30 praktijk- en leslokalen. De bestaande vleugels worden ingrijpend gerenoveerd. Het gebouw blijft steeds gedeeltelijk in gebruik.



**Brede School locatie Zuidmaten**  
Den Ham  
Design & Build-project

Bijzonder duurzaam en energiezuinig ontworpen galerijschool. Bestaande uit 2 basischolen, een kinderdagopvang, een buitenschoolse opvang en een bibliotheek.

**Pellikaan Bouwbedrijf bv**  
Dr. Hub van Doorneweg 95  
Postbus 551  
5000 AN Tilburg  
Tel. 013 465 76 00  
Fax 013 468 50 02  
E-mail info@pellikaan.com  
Internet www.pellikaan.com

**Pellikaan**  
DESIGN ■ BUILD ■ OPERATE

## De kracht van Pellikaan

- Internationale kennis van de nieuwste trends, bouwmethodieken, duurzame toepassingen en exploitatiemodellen. Vestigingen in Nederland, Duitsland, België en Groot-Brittannië
- Brede expertise op gebied van scholen.
- Meer dan 30 jaar unieke eigen ervaring in exploitatie en beheer.
- Van traditionele aanbestedingen tot en met de meest verregaande PPS-projecten waarbij Design, Build, Finance, Maintain en Operate volledig zijn geïntegreerd.

**Dé perfecte partner voor uw bouwplannen!**  
*Recreëer, werk en leer in een ideale omgeving*

Vlnr: Gert-Jan Borgman, Jack Hazen en Peter Wapenaar



Vlnr: Jan Koelink, Sibo Arbeek, Jack Hazen



## Stroomversnelling

Koelink zou graag een ander uitgangspunt zien: niet kijken naar wat technisch kan, maar naar wat gebruikers nodig hebben.

“Wij moeten aan de technische eisen voldoen op basis van de wensen van de klant. Het resultaat mag mooi zijn, maar we moeten veel breder nadenken over de activiteiten van de eindgebruiker. De techniek maakt veel mogelijk, maar wat wil de klant? Die denkwijze zien we weinig.”

Het valt Danny Weerens daarbij op, dat kennis van leveranciers vaak niet goed is gebundeld. Licht-, geluid-, en luchtspecialisten maken niet één integraal plan om samen tot de optimale situatie te komen. “Terwijl het één gevolgen heeft voor het ander. De gebruiker wordt vaak niet meegenomen en partijen werken niet samen aan de klantvraag. Wij zien kansen om die componenten wel rond de tafel te zetten in een vroeg stadium van de ontwerpfase.”

Er klinkt verbazing aan tafel. Juist die integraliteitsgedachte van disciplines heeft de laatste tijd toch een enorme vlucht genomen? Peter Wapenaar: “Ik vind dit teleurstellend. Wij stemmen juist wel allerlei technieken op elkaar af.” Ook bij Royal Haskoning zit integraal denken in de haarvaten van het bedrijf. Koelink: “Al in de initiatiefase moet je hoogwaardig denken. Bijvoorbeeld hoe je een gebouw positioneert. Een kwartslag gedraaid kan al een kwart aan energiekosten schelen.”

Het gebeurt zeker wel, integraal bouwen, zegt Hazen. “Er worden teams opgebouwd met specialisten voor de constructie, bouwfysica, akoestiek, licht, enzovoort. Dat is de

afgelopen jaren in een stroomversnelling geraakt.”

## Vertrouwen

Het is deze integrale, projectoverstijgende samenwerking die in de nieuwe economie de beste kansen biedt, meent Van IJzendoorn. “Dan ben je vanaf de start van een project tot in lengte van jaren met elkaar bezig. De afgelopen jaren zag iedereen vooral zijn eigen perspectief en dat gaf veel problemen in de uitvoering. Partijen die al aan de voorkant een relatie opbouwen met hun opdrachtgever, die redden het. Het gaat erom dat mensen met elkaar communiceren om op een goede manier tot een nieuw gebouw te komen.”

Essentieel daarbij is vertrouwen in elkaar. Van IJzendoorn: “En je moet concreet onderbouwen wat het oplevert en winst en verlies samen delen.”

Helaas is het tegenwoordig vaak zo dat marktwerking innovatie om zeep helpt: alles moet zo goedkoop mogelijk. Borgman: “Jammer. Het moet gaan om de vraag hoe je een gebouw neerzet dat meerwaarde biedt en minder onderhoud vraagt. Daarbij is een overheid nodig die niet alleen kijkt naar het cijfer onder de streep, maar naar de waarde van het gebouw.”

Borgman ziet in die nieuwe economie dan ook vooral een uitdaging om slim met budgetten om te gaan. “Een basisschool was vroeger nauwelijks meer dan een opgepluste woning, zonder complexe installaties. Inmiddels ligt er wel een grote utilitaire opgave: strenge eisen in combinatie met een laag budget.” ▷

“Gemeenten moeten wat met hun maatschappelijk vastgoed. Er is de noodzaak om te bezuinigen, maar men wil ook beleidsrijk opereren.”

“Het basisonderwijs neemt ook wel een bijzondere positie in”, zegt Otto, “omdat investering en exploitatie niet in één hand liggen. Een lastige situatie. Als de school zelf verantwoordelijk zou zijn voor de investering en exploitatie, zou ze een veel betere afweging kunnen maken over output, kwaliteit en onderhoud.”

### Het Nieuwe Leren

Het exploitatiegericht denken is in de gezondheidszorg al gemeengoed geworden. Ook in scholenbouw heeft het de toekomst, stellen de experts vast. Net als het Nieuwe Leren. Otto: “Nieuwe generaties studenten eisen steeds meer plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs. Nieuwe gebouwen moeten dat accommoderen. Ik verwacht voor de toekomst kleinere scholen waar het gaat om ontmoeting en contact met docenten. Daaromheen zit een virtuele schil. Kernwoorden zijn ICT, duurzaamheid en flexibiliteit.”

Als iemand uit het gezelschap iets kan met dat laatste begrip, is het Arjan Rademaker. Zijn bedrijf maakt volledig verplaatsbare wandsystemen, waarmee je ruimtes snel en eenvoudig groter of kleiner kunt maken als de veranderde situatie daarom vraagt. De kosten vallen mee, zegt Rademaker. Otto valt hem bij. “De winst kan ook zitten in een hogere bezettingsgraad van je gebouw door een efficiënte indeling. Daarmee verdient je de meerkosten terug.”

### Destilleerderij

Ondertussen worstelen gemeenten met de vraag wat ze met hun maatschappelijk vastgoed moeten in deze tijd van krapte. Er worden al combinaties gemaakt van activiteiten en ontmoeting in multifunctionele gebouwen of oude gebouwen worden langer hergebruikt. Koelink: “Gemeenten vragen vaker welke aanpassingen mogelijk zijn om een gebouw geschikt te maken voor andere functies. Zo hebben wij in Schiedam een oude destilleerderij herontwikkeld tot theater/filmhuis/kunstuitleen. Een haalbaar alternatief voor nieuwbouw met als resultaat een gebouw met enorme uitstraling.”

Toch is dit slechts weggelegd voor een kleine selectie leegstaande gebouwen. Het is niet altijd goedkoper en niet elk pand kan zomaar omgebouwd worden tot bijvoorbeeld een schoolgebouw. Dan toch maar



Danny Weerens (l) en Rob Kersten

nieuwbouw, waarbij de kans groot is dat wat we nu bedenken over tien jaar alweer achterhaald is? Kersten: “De vraag is of je wel voor tachtig jaar moet bouwen of dat je beter kunt kiezen voor semipermanente bouw. Er bestaan prachtige historische panden die na een paar honderd jaar nog meegaan, maar voor sommige gebouwen die we nu neerzetten is het over twintig jaar de prullenbak; zwart-wit gesteld.”

Koelink heeft een ziekenhuis ontworpen dat die beide levenscycli in zich verenigt: “Een deel van het gebouw gaat langer dan vijftig jaar mee, in een ander deel zijn technische intensieve functies verwerkt die zo snel verouderen, dat het op kortere termijn aan vernieuwing toe is. De vraag is hoe je dit vertaalt naar scholenbouw.”

### Creativiteit

Terug naar de crisis waar de discussie mee begon. Alle partijen hebben er onder te lijden, maar er liggen kansen. Partijen komen in een andere verhouding tot elkaar te staan en ontwikkelen nieuwe dienstverleningsconcepten. Arbeek: “Deze tijd prikkelt tot creativiteit, innovaties, efficiency en integraal denken. De focus verschuift van financiële investering naar prestaties. Door de crisis ontstaat een andere manier van denken.” ◀

“Nieuwe generaties studenten eisen steeds meer plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs.”