


STRATEGISCH
VASTGOEDPLAN
ERASMUS MC

VASTGOED OP KOERS 35

Erasmus MC
Universitair Medisch Centrum Rotterdam







Voor u ligt het *Strategisch Vastgoedplan 2035*. In het vastgoedplan beschrijft het Erasmus MC haar vastgoedstrategie voor de komende jaren. De strategie zet erop in dat het vastgoed toekomstbestendig en tot op zekere hoogte bestand is tegen snelle en soms onvoorspelbare schommelingen in de vraag naar vastgoed.

Het strategisch vastgoedplan draagt op een efficiënte en effectieve manier bij aan de missie van het Erasmus MC, vastgesteld in *Koers23* en wordt iedere vijf jaar herijkt.

INHOUD

• Terugblik	4
• Visie op vastgoed	6
• Benchmarking met de markt	8
• Analyse vastgoedportefeuille	10
• Ontwikkelpotentie hoofdlocatie	12
• Ambities op het gebied van duurzaamheid	14
• Doelen voor de komende vijf jaar	16
• Sturing met behulp van prestatie indicatoren	17
• Trends in de markt	20
• Agenda programma en projectontwikkeling	22
• Financieel, integrale aansturing	24
• Kerncijfers 2018	26

TERUGBLIK

In 2013 is het eerste strategisch vastgoedplan voor het Erasmus MC vastgesteld: *Vastgoed op Koers 30*. De omstandigheden waren met de nasleep van een wereldwijde financiële crisis en een ambitieus nieuwbouwproject uitdagend.

In *Vastgoed op Koers 30* is beschreven dat vastgoed een strategisch bedrijfsmiddel is. Vastgoed onderscheidt zich van andere bedrijfsmiddelen vanwege het feit dat aanpassen vaak jaren¹ in beslag neemt en zeer kapitaalintensief is. Omdat omstandigheden en marktcondities continue wijzigen is besloten om elke vijf jaar het strategisch vastgoedplan te herzien.

Vastgoedsturing

Het aanpassen van vastgoed neemt veel tijd in beslag en is

kostbaar. Daarom is het noodzakelijk om tijdig bij te sturen en in te spelen op nieuwe (markt) omstandigheden.

Vastgoed op Koers 30 beschreef drie sturingsinstrumenten. De resultaten van die drie instrumenten zijn als volgt.

- **Sturing op de vastgoedvoorraad** Vanaf 2013 wordt voornamelijk in de gebouwen binnen de ijzeren vastgoedvoorraad geïnvesteerd. Investerings in het vastgoed moeten worden terugverdiend

tijdens de levensduur van het vastgoed zelf. Veel investeren in oudere gebouwen die aan het einde van levenscycli zitten wordt daarom niet verstandig geacht. De gebouwen in de flexibele schil worden afgestoten zodra deze niet meer nodig zijn voor de organisatie als interim huisvesting.

- **Prestatiebekostiging**

In 2016 is prestatiebekostiging ingevoerd. Afdelingen hebben als voorbereiding op de invoering vanaf 2014 inzicht gekregen in hun huisvestingslasten middels een schaduwboekhouding. Ruimten die niet meer nodig zijn, zijn door de afdelingen teruggegeven aan het Programma Integrale Bouw (PIB). Hierdoor is het onder andere mogelijk geweest om het aantal gehuurde locaties te afgevoeren jaren sterk te verminderen en de huisvestingslasten te verlagen. Met als resultaat dat de Erasmus MC organisatie op dit moment compacter is gehuisvest

en er minder vastgoed noodzakelijk is dan vóór het invoeren van prestatiebekostiging. Er zijn echter verschillen zichtbaar op complexniveau, die waarschijnlijk ontstaan door verschillen in het financiële regime tussen de faculteit (O&O) en het ziekenhuis (zorg).

- **Lange termijn huisvestingsplan**

In het lange termijn huisvestingsplan (LTHP) worden vraag en het aanbod in m², nieuwe ontwikkelingen, (bouw)programma's en de investeringen in het vastgoed en andere bedrijfsuitgaven op elkaar afgestemd. Het LTHP kijkt tien jaar vooruit en wordt ieder jaar herzien. Het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) is afgestemd op het LTHP. Regelmatig worden de bouwplannen en de daaruit voortvloeiende (verwachte) kasstroom bijgesteld.

Ontwikkelingen 2013 t/m 2018

Het Erasmus MC is in de afgelopen vijf jaar gegroeid. De omzet is sneller toegenomen dan voorzien en de formatie groeide in tegenstelling tot de eerder voorziene krimp. Er is geïnvesteerd in nieuwe bedrijven², een nieuw ziekenhuis, BSL III laboratorium, Cyclotron, Verloskunde en de aankoop van het Sanquin gebouw (naast het Sophia complex). Door onder meer de omvang van het Havenziekenhuis stonden toekomstige exploitatieresultaten dusdanig onder druk, dat besloten is om het Havenziekenhuis gefaseerd te sluiten. Het vastgoed van het voormalige Havenziekenhuis is in 2018 na een veilingprocedure verkocht aan een projectontwikkelaar.

Een nieuwe strategie: *Koers23*

De missie en visie van het Erasmus MC zijn koersvast: het Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs. De visie



Oktober 2015.



is om erkend leidend te zijn in innovaties voor gezondheid en zorg. De in 2018 in *Koers23* geformuleerde ambities zijn grotendeels in lijn met de ambities van de voorgaande vijf jaar.

Het Erasmus MC herkent in *Koers23* vier belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen met een grote mate van overlap en onderlinge relatie:

1. een veranderende maatschappij en veranderende kijk op gezondheid en ziekte;

2. technologische en digitale mogelijkheden die verandering teweeg brengen ofwel disruptief zijn;
3. houdbaarheid en toegankelijkheid van het zorgstelsel;
4. streven naar duurzaamheid.

Het Erasmus MC streeft ernaar om het eerste technische UMC van Nederland te zijn, onder meer door samenwerking met de TU Delft. Vastgoed kan als strategisch bedrijfsmiddel bijdragen om dit streven te bereiken.

Anticiperen op technische innovaties

Koers23 is richtinggevend voor *Vastgoed op Koers 35*. Er zijn voldoende signalen om in het nieuwe strategische vastgoedplan te anticiperen op geleidelijke groei in plaats van krimp. Het groeien van de vastgoedvoorraad gaat in (grote) stappen. Een nieuw gebouw kan gedeeltelijk leegstaan totdat de groei daadwerkelijk plaatsvindt. Het (te) laat inzetten van uitbreiding van de vastgoedvoorraad kan leiden tot krapte en de groei en ambities van de organisatie beperken. Waar mogelijk wordt, bijvoorbeeld met partners in de nieuwe Erasmus MC Campus Ontwikkeling, geanticipeerd op groei.

-
1. Een periode van 5 tot 10 jaar is niet ongebruikelijk en complexe projecten soms zelfs langer.
 2. Zoals het ADRZ, CBT Rijnmond en Holland Particle Therapy Centre (HollandPTC).





VISIE OP VASTGOED

Vastgoed is samen met medewerkers en ICT een strategisch bedrijfsmiddel³ dat bijdraagt om de ambities en doelstellingen uit *Koers23* te realiseren. Vastgoed is zichtbaar en in belangrijke mate bepalend voor het imago⁴ en productiecapaciteit van een organisatie.

Medische en technische⁵ ontwikkelingen volgen elkaar snel op, waarbij tegelijkertijd druk bestaat op de kosten in de zorg. De Erasmus MC organisatie kan vaak relatief snel inspelen op deze ontwikkelingen. Vastgoed is echter statisch, aanpassen neemt vaak jaren in beslag en is zeer kostbaar om aan te passen.

Intelligente en duurzame huisvestingsconcepten zijn noodzakelijk om met het vastgoed in te spelen op de veranderende wereld. Deze huisvestingsconcepten worden ontwikkeld samen met de (toekomstige) gebruikers en leveranciers⁶ van het vastgoed. Medische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en specialisatie⁷ kunnen leiden tot meer zorg aan huis of in een regionaal netwerk van (gespecialiseerde) partnerziekenhuizen. Mogelijk kan dit op langere termijn tot (gedeeltelijke) leegstand leiden binnen de vastgoedportefeuille van het Erasmus MC. Het is daarom denkbaar dat in de toekomst een andere mix in het verdienmodel ontstaat, waarbij verhuur van ruimte, erfpacht en services een (groter) onderdeel is.

Van een ziekenhuis-campus naar een campus met een ziekenhuis

Samenwerking

Samenwerking versnelt de ontwikkeling en groei van een organisatie. Door samenwerking met veelbelovende startende ondernemingen, gerenommeerde marktpartijen, onderzoeksinstituten en andere instellingen kunnen nieuwe medische behandelconcepten sneller tot stand komen of de bedrijfsvoering efficiënter inrichten. De ontwikkelzone⁸ (Erasmus MC Campus Ontwikkeling) zal in de toekomst bedrijven bevatten die de bedrijfsvoering van het Erasmus MC versterken in de gebieden onderzoek, onderwijs en zorg. Dit zal positief bijdragen aan het imago van het Erasmus MC als internationaal toonaangevend universitair medisch centrum. Eventuele groei van het Erasmus MC kan eveneens worden opgevangen door het (her)ontwikkelen van gebouwen of ruimte te huren in de ontwikkelzone.

Toekomstgericht bouwen

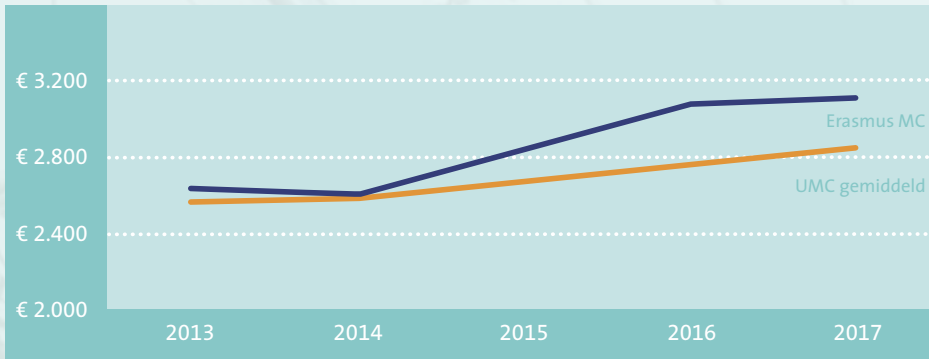
Duurzaam ondernemen is inmiddels de norm⁹, ook voor vastgoed. Het Erasmus MC investeert in duurzaam vastgoed om huidige en toekomstige generaties gezond te houden. Duurzame gebouwen leiden bovendien tot lagere kosten tijdens de exploitatiefase en een hogere maatschappelijke waardering. Hiermee profileert het Erasmus MC zichzelf als een toekomst gerichte en maatschappelijk betrokken organisatie.

Naar een moderne campus

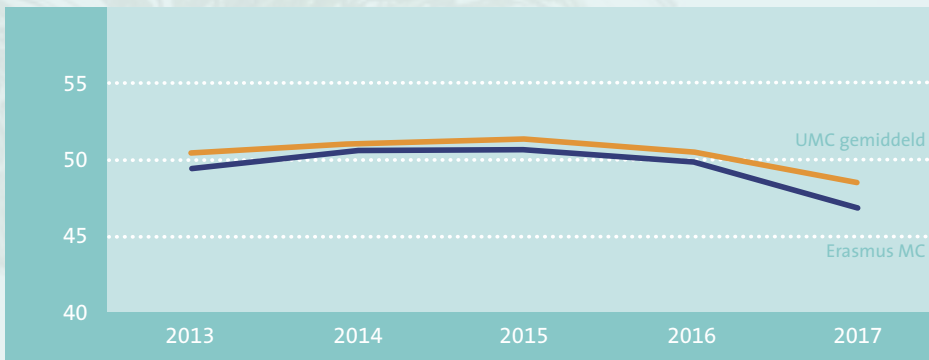
De ontwikkelopdracht voor de komende jaren is 'van een ziekenhuiscampus naar een campus met een ziekenhuis'. De campus is modern, duurzaam en goed bereikbaar. Het Erasmus MC heeft in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in haar vastgoedportefeuille en zal dit blijven doen om haar positie in de markt te verstevigen.

3. Voor een Universitair Medisch Centrum (UMC).
4. Sluit aan bij de ambities onderscheidend innoveren en positioneren als partner.
5. Informatie technologie, medische apparatuur e.d.
6. Marktpartijen zoals aannemers, adviesbureaus, medische bedrijven en conceptuele ontwikkelaars.
7. Concentratie van zorg (onder andere door specialisatie).
8. Deze ontwikkeling sluit aan bij de missie en visie van het Erasmus MC en is een zeer strategische keuze.
9. Zelfs wettelijk met de invoering van bijna energieneutraal gebouw (BENG) in het bouwbesluit.

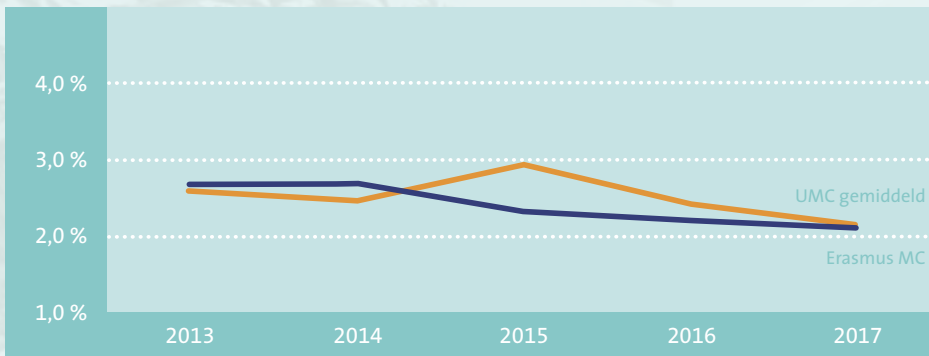
Omzet per m² bruto vloeroppervlakte



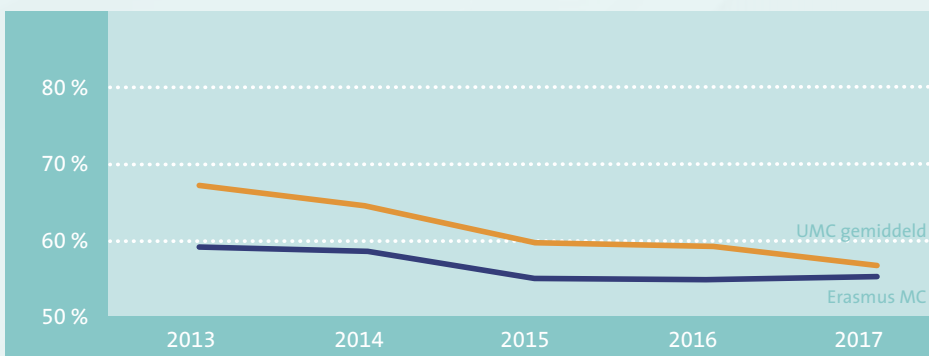
m² bruto vloeroppervlakte per fte



Onderhoud- en energiekosten/omzet



Loan to value



Cijfers uit de jaarverslagen van de acht UMC organisaties.

KWALITEIT AFZETTEN TEGEN DE MARKT

De vastgoedportefeuille van het Erasmus MC presteert relatief goed in de benchmark met andere UMC organisaties. Het uitgangspunt is om de totale vastgoedportefeuille betaalbaar te houden en blijvend beter te presteren dan het branchegemiddelde¹⁰.

De omzet per m² bruto vloeroppervlakte is één indicator die beschrijft hoe efficiënt de omvang van het vastgoed is ten opzichte van de bedrijfsvoering van andere instellingen. Een andere benadering is het beschikbare oppervlakte (bruto) dat beschikbaar is voor de organisatie (gemeten in fte).

Het Erasmus MC heeft ten opzichte van het gemiddelde een efficiënte omvang van haar vastgoedportefeuille. Het lijkt daarom op dit moment niet noodzakelijk om de omvang van de vastgoedportefeuille neerwaarts bij te stellen. De omzet per fte (niet weergegeven) daalt richting het gemiddelde van de UMC organisaties door toename van de formatie. De toename in formatie is een mogelijk signaal om de vastgoedvoorraad in de toekomst naar boven bij te stellen. Aan groei of modernisering van een vastgoedportefeuille zijn vaak hogere kosten en leningen verbonden.

De onderhoud- en energiekosten alsmede de *loan to value* zijn tegen de markt afgezet. Hieruit blijkt dat zowel de *loan to value* en de onderhoud- en energiekosten in lijn liggen met het branchegemiddelde. Dit toont aan dat het Erasmus MC goed presteert ten opzichte van de markt, een goede verhouding heeft tussen leningen en de waarde¹¹ en de onderhoud en energiekosten op een relatief gezond niveau liggen.

Vastgoedportefeuille draagt op een efficiënte manier bij aan de missie van het Erasmus MC

10. Het gemiddelde van de UMC organisaties.

11. Langlopende leningen en boekwaarde materiële vaste activa (voornamelijk vastgoed).

VASTGOED- PORTEFEUILLE

In de periode 2008-2018 is circa 50% van de ijzeren vastgoedvoorraad vernieuwd. De overige 50% van de ijzeren vastgoedvoorraad zal in de komende 10 tot 15 jaar worden gerenoveerd of vervangen door moderner vastgoed. Gebouwen binnen de flexibele schil worden na gebruik als interim locatie ingezet voor de ontwikkelzone. Binnen de ontwikkeling hiervan zal worden afgewogen of deze gebouwen worden gesloopt of een herbestemming krijgen.

Bezettingsgraad vastgoed

De bezettingsgraad per m² is een indicator of het vastgoed efficiënt is ingezet. Het doorbelasten van huisvestingslasten heeft ertoe geleid dat de organisatie efficiënter met huisvesting omgaat. In de onderstaande tabel is deze ontwikkeling over de afgelopen zes jaar weergegeven.

Enige mate van leegstand is noodzakelijk als ademruimte

Het Erasmus MC stuurt op een minimale hoeveelheid structurele leegstand. Enige mate van leegstand is noodzakelijk als ademruimte voor de organisatie. De streefwaarde¹² voor het Erasmus MC ligt tussen de 2% en 4%.

Ijzeren vastgoedvoorraad

De omvang van de ijzeren vastgoedvoorraad is op dit moment circa 403.000 m² (bvo) op een totale vastgoedvoorraad van circa 474.000 m² (bvo)¹³. De omvang heeft een relatie met de formatie en omzet van de organisatie. Door de toename van formatie¹⁴ en omzet moet de omvang van de ijzeren vastgoedvoorraad in de komende jaren ondanks het positieve effect van prestatiebekostiging, wellicht naar boven worden bijgesteld. De (bouw)programma's bewegen in hun scenario's richting groei van de ijzeren vastgoedvoorraad met circa 24.000 m² (bvo)¹⁵.

VASTGOEDPORTEFEUILLE	2013	2014	2015	2016*	2017	2018
Uitgegeven oppervlakte in m ² fno (exclusief verhuur)	205.287	206.096	206.206	205.474	206.039	205.785
Formatiegemiddelde	9.384	9.429	9.176	9.377	9.825	10.097
Oppervlakte m ² fno per fte	21,9	21,9	22,5	21,9	21,0	20,4
Structurele leegstand (fno/bvo)	3,9%	3,9%	3,8%	2,2%	1,7%	0,6%

Tabel bezettingsgraad.

*Invoering prestatiebekostiging.

12. Percentage fno/bvo (zie hoofdstuk prestatie indicatoren).
13. De te slopen voorraad in het programma Tranche II en de af te stoten DDH kliniek is niet meegenomen.
14. In plaats van de verwachte 10% krimp in formatie en gelijkblijvende omzet (uit *Vastgoed op Koers 30*).
15. Huidige maximale scenario's van de (bouw)programma's Eread en Sophia.



Nieuwbouw fase II (sinds 2018)



Nieuwbouw fase I (sinds 2013)



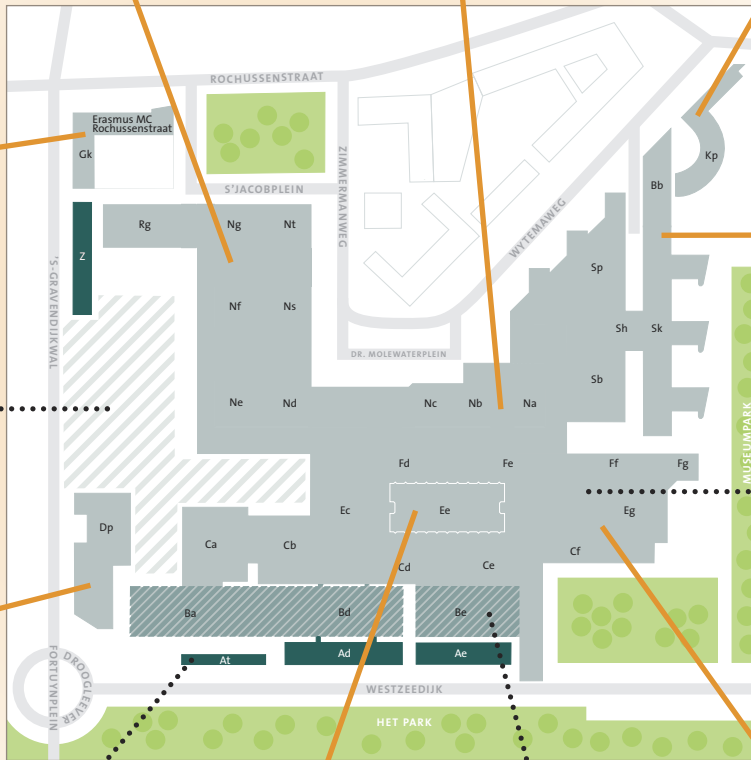
Psychiatrie (jeugd) (sinds 1993)



Kantoorgebouw (sinds 1991)



Sophia Kinderziekenhuis (sinds 1993)



Sloopgebied

IJzeren vastgoedvoorraad

Vastgoedportefeuille Erasmus MC 2018.

Sloop/afstoot

Flexibele schil/schuifruimte



Psychiatrie (sinds 1997)

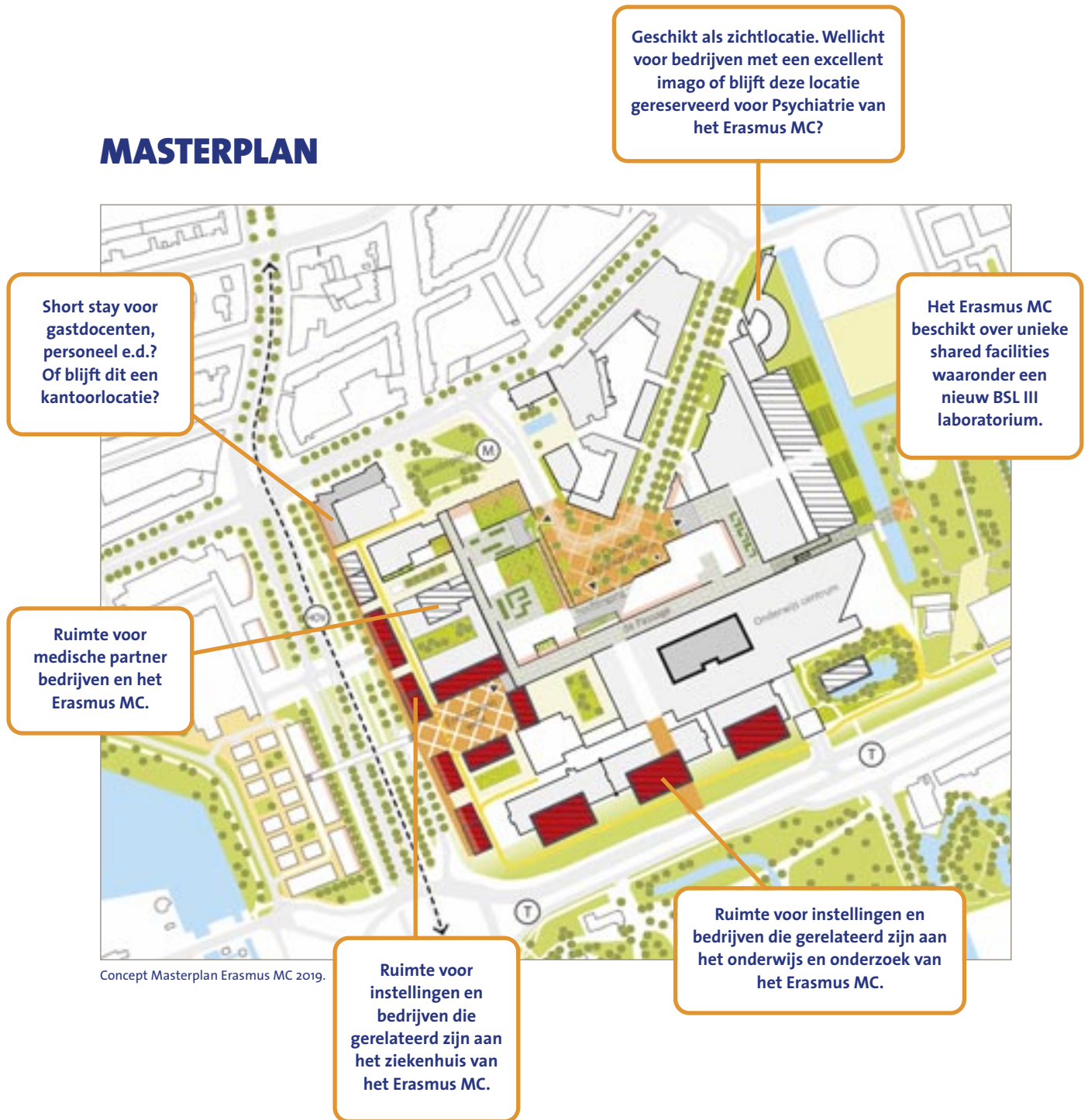


Medische faculteit (sinds 1971)



Onderwijscentrum fase I (sinds 2012)

MASTERPLAN



Concept Masterplan Erasmus MC 2019.

De ontwikkelzone maakt ambities

ONTWIKKELZONE

De ontwikkelzone is één van de belangrijkste kansen voor de langere termijn. Hier worden de *Koers23* ambities van het Erasmus MC ‘positioneren als partner’ en ‘onderscheidend innoveren met ruimte om te ondernemen’ tastbaar gemaakt.

De ontwikkelzone is meer dan het verhuren van gebouwen en uitgifte van pacht-overeenkomsten. Het Erasmus MC neemt het initiatief om een onafhankelijk campusmanagement te organiseren dat als taak heeft om bedrijven en instellingen aan te trekken en aan zich te verbinden. Dat gebeurt door het organiseren van een omgeving waarin onderzoek, gezondheidszorg, bedrijven en instellingen (zoals technische universiteiten) elkaar ontmoeten en samenwerken. Rotterdam heeft nog geen science park of medische kenniscampus¹⁶. De ontwikkelzone stelt Rotterdam (Erasmus MC) in staat om haar positie te versterken ten opzichte van het Leiden Bio Science Park, Amsterdam Science Park en het Utrecht Science Park. Samenwerking binnen de Medical Delta (Leiden, Delft en Rotterdam) versterkt het campusinitiatief.

De ontwikkelzone betreft de zuidhoek met zowel de zuidoostzijde als zuidwestzijde van de Hoboken locatie van het Erasmus MC. Het terrein is gelegen langs de Westzeedijk en 's-Gravendijkwal. Op diverse percelen rusten publiekrechtelijke beperkingen zoals aanwijzingen op basis van de Monumentenwet 1988, meldingen, bevel, beschikkingen of vorderingen volgens de Wet Bodembescherming of opstalrechten en privatieve lasten. De projectontwikkeling dient hiermee rekening te houden.

Bestemmingsplan en Stedenbouwkundig masterplan Hoboken

Het masterplan Hoboken (2019) bevat afspraken tussen de Gemeente Rotterdam en het Erasmus MC waaronder verdere ontwikkeling (uitbreiding) plaats kan vinden. Zoals in de onderstaande tabel te zien is, heeft het Erasmus MC voor de

BESTEMMINGSPLAN (BRUTO)	GEBOUWEN	PARKEREN	OPMERKING
Maximale locatie	527.000 m ²	54.000 m ²	Bestemmingsplan(nen)
Ijzeren vastgoedvoorraad	403.000 m ²	54.000 m ²	Huidige situatie 2018
Uitbreiding ijzeren vastgoedvoorraad	24.000 m ²	0 m ²	Nog niet vastgesteld
Resterende m² voor spin-off zone	100.000 m²	0 m²	Bruto vloeroppervlakte

Tabel bestemmingsplan.

komende periode voldoende ruimte binnen de (vastgestelde) gemeentelijke plannen om de vastgoedportefeuille uit te breiden.

Projectontwikkeling

De ontwikkeling van een ontwikkelzone is een te grote en risicovolle opgave om alleen uit te voeren. Daarnaast is (commerciële) projectontwikkeling geen primaire taak van het Erasmus MC. Het beleid zal zich er daarom op richten partners te vinden die bereid zijn om te investeren in de ontwikkelzone. De strategie is om de markt actief te benaderen en de ontwikkelzone organisch¹⁷ te laten groeien. Door op deze wijze stap voor stap in te spelen op kansen die zich voordoen blijft het (financiële) risico beperkt. Dit beleid impliceert dat derden zich kunnen vestigen op het terrein van het Erasmus MC. Om controle op lange termijn te waarborgen zullen bouwpercelen middels (erfpacht)overeenkomsten worden uitgegeven. Hiermee kan het Erasmus MC grip houden op haar grondposities en toekomstige (interim of groei) ruimte.

Erasmus MC tastbaar

16. Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland (Buck consultants int.) 2018.

17. Op zichzelf en op de minst financieel belastende wijze voor het Erasmus MC.

DUURZAAMHEID

Het Erasmus MC wil patiënten, bezoekers en medewerkers een 'Healing- en Healthy Environment' bieden. Beschikbaarheid van comfort en energie is hiervoor van groot belang. Om die reden wil het Erasmus MC haar duurzaamheidsambitie combineren met zekerheden ten aanzien van deze beschikbaarheid. Er wordt niet geëxperimenteerd met technieken.

Het Erasmus MC wil een duurzame, circulaire organisatie worden als het gaat om gebruik van materialen, water en afval. Het beperken van transportbewegingen met bijbehorende emissies en het beperken van emissies door stook- en koelinstallaties vormen eveneens een belangrijke doelstelling. Het Erasmus MC wil op basis van interne en externe verplichtingen en afspraken vormgeven aan een geleidelijke en verantwoorde energietransitie naar 2050.

Duurzame bedrijfsvoering is alleen mogelijk met een duurzame huisvesting en infrastructuur. Het Erasmus MC streeft er uiteindelijk naar alle gebouwen op BREEAM-NL niveau 'Outstanding' te brengen (vijf sterren) voor de beoordelingsrichtlijn Nieuwbouw en Renovatie of het *In-Use* onderdeel van de Asset. BREEAM¹⁸ is de enige standaard die zowel internationaal en in Nederland door gezondheidszorginstellingen (ziekenhuizen) wordt toegepast. Hierbij is certificering en zoveel mogelijk punten scoren nadrukkelijk geen doel, maar wel het nemen van maatregelen met de grootste mogelijke milieu-impact. Het is van belang dat het duurzame doel ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Daarom wordt in de projecten en programma's meer aandacht besteed aan commissioning. Dit leidt tot betere kwaliteit, lagere kosten en een lagere milieu-impact.

Total cost of ownership

Het traditionele rekenen met terugverdientijden van duurzaamheidsinvesteringen wordt losgelaten. Investeren in verduurzaming is investeren in de toekomst. Bij het nemen van maatregelen wordt vooral gekeken naar de effecten op de lange termijn ('Total cost of ownership') en compliance. Maatschappelijke veranderingen zijn van belang bij het nemen van investeringen.

Energietransitie

Vanaf 2030 wil het Erasmus MC geen aardgas meer gebruiken. Als energiebron voor koeling en verwarming richt het Erasmus MC zich op bodemenergie en stadswarmte. Voor de levering van elektriciteit wordt onderzocht of het Erasmus MC direct kan bijdragen aan ontwikkeling van duurzame energiebronnen door te participeren in ontwikkeling van wind- of zonne-energie. Om verduurzaming van de warmtelevering te versnellen neemt het Erasmus MC het initiatief om de energieleverancier tot verduurzaming te stimuleren.



Het Erasmus MC wil een duurzame, circulaire organisatie worden

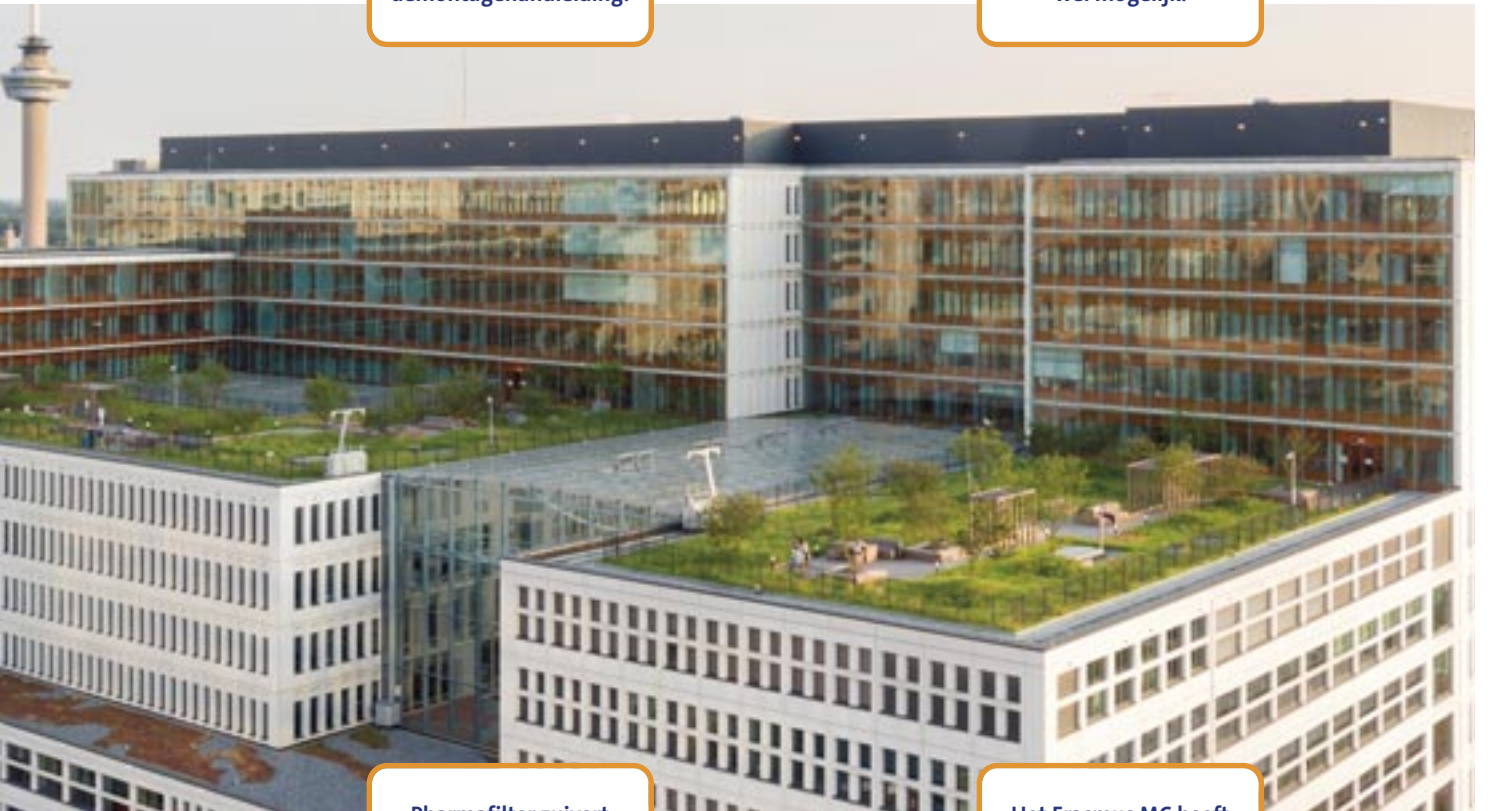
18. De Gemeente Rotterdam verwijst in haar vuistregels voor bouwen in de binnenstad eveneens naar de BREEAM standaard voor nieuwbouw en het Energielabel voor renovaties.



Circulaire economie: circulair slopen is op kleine schaal ingezet. We gaan circulair bouwen. Nieuwe gebouwen en renovaties worden opgeleverd met een sloopbestek/ demontagehandleiding.



Het klimaat-akkoord vraagt om reductie van CO₂. Inzet van zonne- en windenergie op de campus is beperkt mogelijk. Deelname aan collectieve initiatieven is wel mogelijk.



Pharmafilter zuivert afvalwater en (medisch) afval zodat medicijnresten of ander afval niet in het riool komen. In de toekomst levert het systeem dagelijks schoon drinkwater.



Het Erasmus MC heeft de ambitie om alle gebouwen uit te voeren volgens het BREEM excellent-label. Het Erasmus MC gaat van het gas af.



DOELEN VOOR DE KOMENDE VIJF JAAR



De hoofddoelen voor de komende vijf jaar zijn bepaald aan de hand van een SWOT analyse met confrontatiematrix. De analyse is toegepast om de uitgezette richting uit *Vastgoed op Koers 30* te verfijnen. Hierin is gebruik gemaakt van de ambities uit *Koers23*, gepubliceerd marktonderzoek¹⁹ en prestatiemetingen van de huidige vastgoedportefeuille. De hoofdaandachtspunten zijn een leidraad voor de ontwikkeling van programma's en projecten.

Zes hoofddoelen voor het vastgoed²⁰

1. De ruimte (grond) die op de campus ontstaat inzetten voor groei en samenwerking met bedrijven en instellingen.
2. De bereikbaarheid van de (groeierende) locatie verbeteren.
3. Prestatie indicatoren inzetten om effectief te sturen in de vastgoedvoorraad.
4. Incourant (beperkt inzetbare) vastgoed aanpassen of herbesteden.
5. De groei van de organisatie ondersteunen met (tijdige) vastgoedontwikkeling.
6. De vastgoedportefeuille zal worden verduurzaamd richting 2030.

Uitwerking van de hoofddoelen

Het lange termijn huisvestingsplan (LTHP) en meerjarig onderhoudsplan (MJOP) zijn een uitwerking op tactisch niveau van het strategisch vastgoedplan. De projecten om de hoofddoelen te bereiken zullen in het LTHP en MJOP worden voorgesteld in samenhang met alle lopende projecten en programma's. Het LTHP en MJOP zullen jaarlijks worden geactualiseerd.

19. CBRE (the Netherlands, real estate market outlook 2018), Finance ideas (financiële rapportage 2017), Bebricht (zorgenablers 2018) en CBS trends in Nederland 2017.
20. Dit is de uitkomst van confrontatiematrix met de belangrijkste aandachtspunten.

PRESTATIE INDICATOREN

Vastgoed is voor het Erasmus MC een strategisch bedrijfsmiddel. Prestatie indicatoren verstrekken belangrijke informatie aan de organisatie. Met deze informatie kan de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van het Erasmus MC als geheel gevolgd worden, in vergelijking met het verleden en in vergelijking met gelijkwaardige organisaties. Prestatie indicatoren zijn een belangrijk middel om de strategie op de lange termijn relatief eenvoudig te vertalen naar prestaties op de kortere termijn.



Het Erasmus MC meet via benchmarking de prestatie van de vastgoedvoorraad ten opzichte van gelijkwaardige organisaties (UMC organisaties)²¹. Daarnaast worden sinds 2017 de thema's en complexdelen met elkaar vergeleken. Deze vastgoed benchmarking is een onderdeel geweest van de tertiaalrapportage richting de Raad van Bestuur. Het Erasmus MC gaat gebruik maken van kengetallen als uitgangspunt vooraf en als toetsing achteraf. Via de tertiaalrapportage²² zal de stand van zaken ten opzichte van de onderstaande kengetallen (prestatie indicatoren) met de Raad van Bestuur worden gedeeld.

Prestatie indicatoren

De prestatie indicatoren zijn gebaseerd op de benchmarking met het gemiddelde van de acht UMC organisaties over een periode van vijf jaar. Het Erasmus MC wil op de

lange termijn beter presteren dan het gemiddelde. Door met meerdere indicatoren te werken ontstaat een beeld over de prestaties van de vastgoedvoorraad. Het is denkbaar dat door investeringen enkele indicatoren over een bepaalde periode minder goed zijn. Het kan een keuze zijn om (tijdelijk) één of meerdere indicator(en) te verzwakken en juist een andere te verhogen als dit helpt om de lange termijn doelstellingen te bereiken.

*Meer grip
op vastgoed*

PRESTATIE INDICATOREN	STREEFWAARDE	2017
Omzet per m ² bvo	> 3.100 ¹	3.100
m ² bvo per fte	< 46 ¹	46
Gemiddelde weekbezetting kantoorwerkplekken	60% tot 75% ⁴	NB
Onderhoud- energiekosten t.o.v. de omzet	< 2,1% ¹	2,1%
Structurele Leegstand (zonder bestemming) (% = fno/bvo)	> 2% < 4% ²	1,7%
Kengetal investering nieuwbouw gebouwen per m ² bvo	3.600 ³	3.600

1. Waarde Erasmus MC volledig boekjaar 2017.

2. Memo KPI leegstand d.d. 28-09-2015, de ondergrens is toegevoegd om nieuwe initiatieven te kunnen accommoderen.

3. Basiskengetal voor nieuwbouw prijspeil medio 2017 (bron: MT-PIB datum 30 mei 2017). Dit is een basiskengetal waarvan de kengetallen voor renovatie van zijn afgeleid middels een vastgestelde percentages. Kosten voor asbest sanering, inrichting, (ICT) apparatuur en verhuiskosten e.d. zijn geen onderdeel van dit kengetal.

4. Conceptdocument Beleid Activiteit Gerelateerd Werken datum 6 juli 2018.

21. Zie hoofdstuk benchmarking (met de markt).

22. Tenminste 1x per jaar na de publicatie van de jaarrekening.

Kritieke installaties moeten ten allen tijde in een goede technische staat verkeren

Technische kwaliteit

Het Erasmus MC investeert veel in vastgoed. Dit is zichtbaar in de kwaliteit van het nieuwe en gerenoveerde vastgoed. Om deze kwaliteit zo lang als technisch en financieel haalbaar is vast te houden, is een goed onderhoudsprogramma noodzakelijk. Periodiek worden de gebouwen op hun technische kwaliteit²³ beoordeeld en het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) zal hierop worden afgestemd.

De leeftijd van een gebouw, vervangingswaarde en de minimale technische conditie moeten in balans zijn. Het streven is om na 20 tot 25 jaar gebruik een gebouw te renoveren²⁴ en na 40 tot 50 jaar gebruik een gebouw te vervangen vanwege technische en functionele veroudering. Een uitzondering hierop zijn gebouwen met een (gemeentelijke) monumentale status zoals de faculteitstoren. Renovatie en onderhoud van monumentale gebouwen vraagt om meer maatwerk en afstemming met de controlerende overheid. In de onderstaande tabel is een relatie gelegd tussen de leeftijd van een gebouw en de minimale gemiddelde technische conditie van een gebouw, ongeacht de functie van het gebouw.

Bij niveau 4 komt de bedrijfszekerheid van het gebouw in gevaar. Dit niveau moet worden voorkomen en is daarom niet in de tabel opgenomen. Daarnaast moeten levensreddende installaties en daarmee gekoppelde bouwkundige voorzieningen²⁵ uiteraard ten allen tijde in een goede technische staat verkeren.

Gebouwkwaliteit

De grafiek²⁶ aan de rechterzijde toont de balans tussen de technische staat en de vervangingswaarde van de complexen en gebouwen. Deze grafiek is opgenomen in de eerste tertiaalrapportage van 2018 en toont de situatie van eind 2017. De te slopen en af te stoten gebouwen zijn niet in de grafiek opgenomen. Na aanpassing moeten de gebouwen in het kwadrant 'gebruiken' of 'onderhouden' vallen. De gewenste situatie zijn de twee linker kwadranten. Na een opknopbeurt, (mid life) renovatie of (vervangende) nieuwbouw neemt de technische kwaliteit toe en de (geïnvesteerde) waarde toe en schuiven de complexdelen naar de linker twee kwadranten.

Functionele kwaliteit van de vastgoedvoorraad

Programma Integrale Bouw, Facilitair & Inrichting en Informatie & Technologie meten periodiek de gebruikerstevredenheid. Daarnaast worden gerealiseerde projecten, gebouwen en huisvestingsconcepten geëvalueerd. Het evaluatietraject van het in 2017 opgeleverde ziekenhuis is inmiddels gestart.



STREEFWAARDE TECHNISCHE KWALITEIT VAN HET VASTGOED	CONDITIE	OMSCHRIJVING
Gebouwen 0 tot 5 jaar oud	1	Geen gebreken
Gebouwen 5 tot 10 jaar oud	2	Beginnende veroudering
Gebouwen 10 jaar en ouder	3	Zichtbare veroudering

Tabel prestatie indicator technische kwaliteit gebouwen.

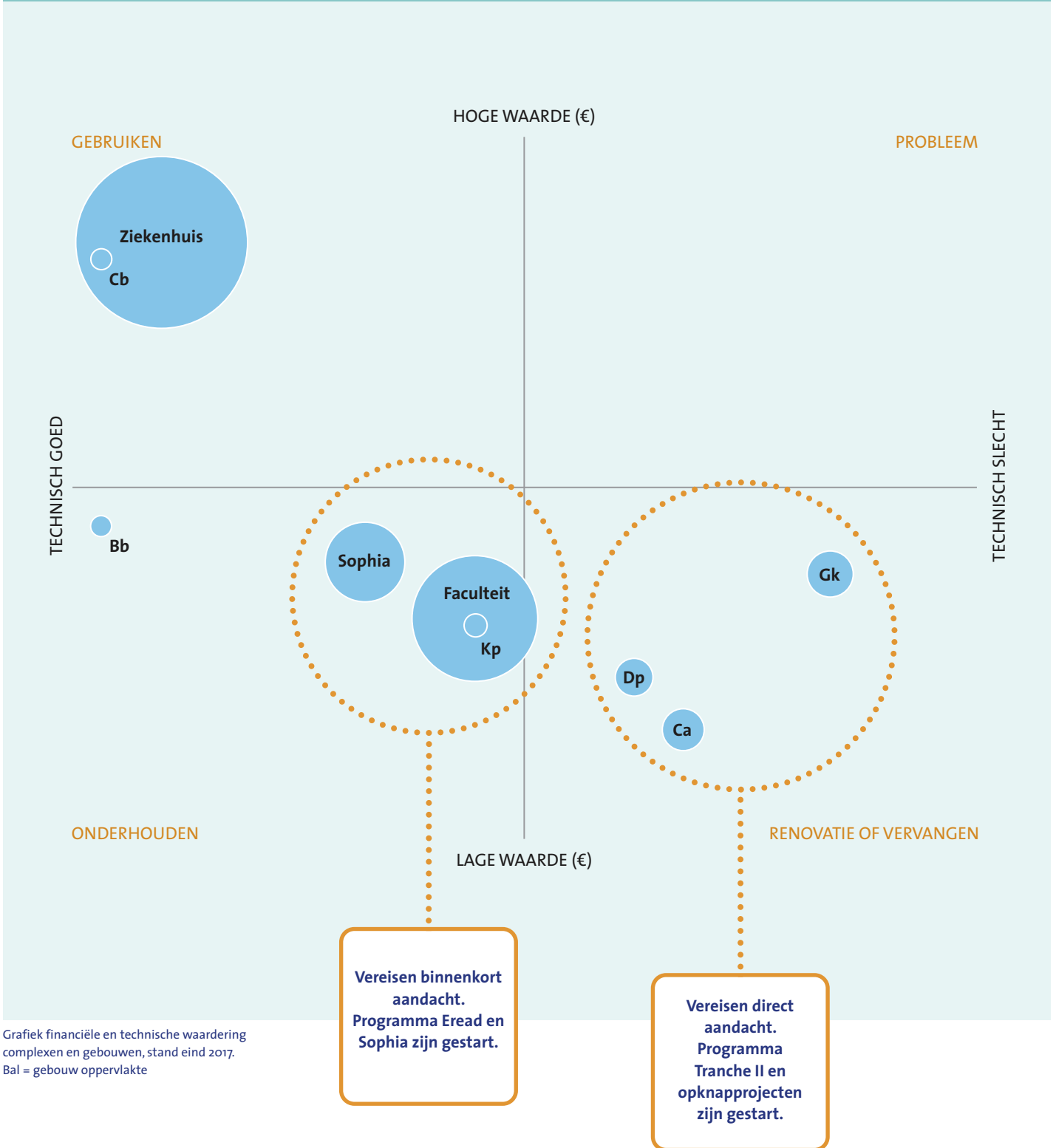
23. Conditie meting volgens de NEN 2767.

24. Zogenaamde mid-life renovatie.

25. Denk hierbij aan een operatiekamer of intensive care.

26. Gebaseerd op de BCG matrix voor portfolio analyse.

GEBOUWKWALITEIT



Grafiek financiële en technische waardering complexen en gebouwen, stand eind 2017. Bal = gebouw oppervlakte

*Er is maatschappelijke druk
om meer productie tegen lagere
kosten te realiseren*





TRENDS

De vraag naar (hoog) specialistische zorg stijgt onder andere door de toegenomen welvaart, vergrijzing van de bevolking, herkennen van nieuwe ziektebeelden en nieuwe behandelmethoden. Als gevolg hiervan neemt de omzet van een UMC sneller toe dan de omzet van de totale gezondheidszorg. Om deze omzet te kunnen realiseren is er voldoende gekwalificeerd (medisch) personeel en passende huisvesting nodig. Tegelijk is er de maatschappelijke druk om meer productie tegen lagere kosten te realiseren.

Het meest recente brancherapport van de NVZ²⁷ signaleert dat investeringen in materiële vaste activa (onder andere nieuwbouw en apparatuur) op het laagste niveau waren ten opzichte van de afgelopen acht jaar, terwijl er behoefte is aan investeringen voor behoud van de kwaliteit van de huidige zorg en vernieuwing waaronder investeringen in zorg op de juiste plek. De UMC organisaties zijn in de afgelopen vijf jaar wel doorgegaan met investeren in hun materiële vaste activa (zie pagina 25). Ten opzichte van de omzet is het investeringsniveau van UMC organisaties relatief gelijk gebleven.

Kostenreducties

Het behalen van kostenreducties kan in de toekomst worden ondersteund door betere behandelmethoden, concentratie en specialisatie zorg & onderzoek en ICT (monitoring) waardoor (opvolg) zorg en behandeling in een partner ziekenhuis of thuis op een verantwoorde wijze mogelijk is.

Verdeling middelen

De traditionele verdeling van de financiële middelen binnen een gezondheidszorg organisatie kan in de toekomst veranderen. De toegevoegde waarde van (financiële) investeringen in vastgoed, apparatuur, ICT e.d. moet binnen elke medische organisatie waaronder ook het Erasmus MC goed worden afgewogen²⁸ (pagina 25).

27. Branche rapport algemene ziekenhuizen 2018.

28. In de markt verwijst men ook wel naar de term assetmanagement.



Stedenbouwkundig Masterplan 2019-2032.

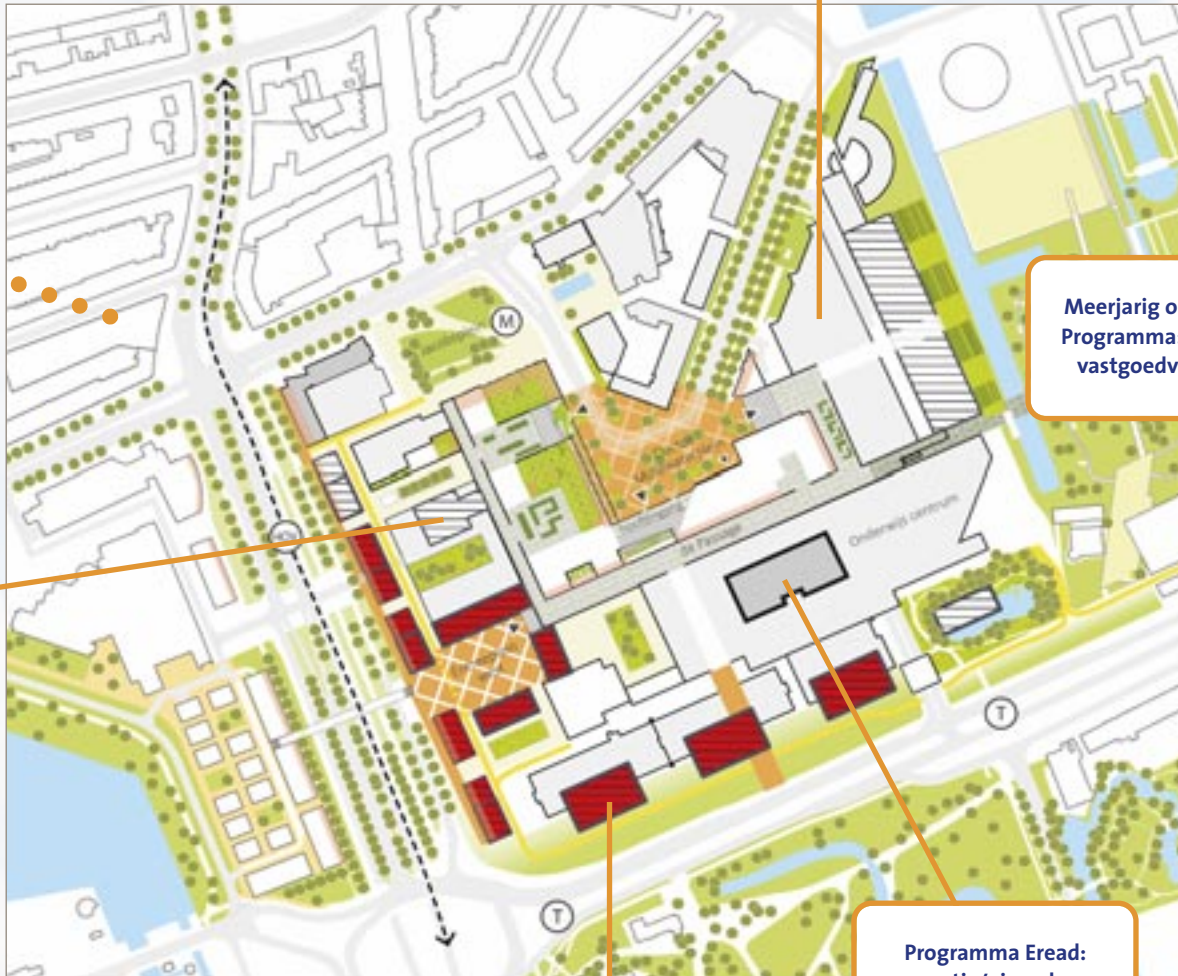
AGENDA PROGRAMMA EN PROJECT- ONTWIKKELING 2019 - 2035

Programma Tranche II:
ruimte maken voor de
ontwikkelzone en
renovatie gebouw Ca.

*Concept Masterplan
Erasmus MC*

Programma Sophia:
renovatie/nieuwbouw
Sophia gebouwen
(kinderziekenhuis).

**Meerjarig onderhoud
Programma:** volledige
vastgoedvoorraad.



Concept Masterplan Erasmus MC 2019.

Programma Eread:
renovatie/nieuwbouw
Faculteitsgebouwen.

**Programma(s)
Ontwikkelzone(s):** langs
de 's-Gravendijkwal en
de Westzeedijk.



Pharmafilter, afvalverwerking en waterzuivering Erasmus MC.

Erasmus MC zet in op moderne faciliteiten

FINANCIËEL

Vastgoed is voor een UMC een kapitaal-intensief strategisch bedrijfsmiddel, maar tegelijkertijd ook incurant. Verkopen of verhuren van een onnodig deel van de voorraad is vaak geen gemakkelijke opgave. Investeringen in het vastgoed zijn daarom risicovol en moeten daarom goed worden afgewogen.

Het Erasmus MC is koploper bij de UMC organisaties als het gaat om investeringen in materiële vaste activa²⁹. Hieruit is af te leiden dat het Erasmus MC op dit moment meer dan andere UMC organisaties inzet op moderne faciliteiten.

Financieel afstemmen

Een gevolg van deze hogere investeringen is dat de lange termijn schuld (relatief gezien) hoger is dan bij andere UMC organisaties.

Investeringen in het vastgoed worden integraal afgestemd en gemonitord met de investerings- en exploitatiebegroting van de betrokken bedrijfsonderdelen. Hiermee bestaat een structuur die integrale investeringsbeslissingen ondersteunt, met als resultaat een voor het Erasmus MC als geheel meest doelmatige investering. In integrale investeringsbeslissingen worden ook de structurele exploitatie (indien van substantiële invloed) opgenomen. Feitelijk is daarmee elke projectinvestering een complete businesscase, met de effecten voor zowel de investerings- als exploitatiebegroting van alle betrokken afdelingen volledig inzichtelijk en opgenomen in de (interne) begroting. Hiermee wordt geborgd dat bedrijfsonderdelen tijdig in kunnen spelen om de impact van investeringen, zowel inhoudelijk, procesmatig als financieel.



Effecten programma's en projecten

Vanuit het gezamenlijk managementoverleg tussen het Programma Integrale Bouw, Facilitair & Inrichting en Informatie & Technologie, wordt met Control en Compliance op basis van de projectenkalender zes keer per jaar de voortgang van de projecten binnen en buiten de programma's besproken. Effecten van de programma's en projecten die nog in ontwikkeling zijn, zoals bijvoorbeeld een renovatie van de faculteitstoren of de ontwikkelzone, worden in een zeer vroege fase geagendeerd. Het is de verantwoordelijkheid van het programma en projectmanagement om vroegtijdig de integrale investerings-effecten in kaart te brengen en in het eerder genoemde gezamenlijk management overleg te agenderen.

29. Waarvan veruit het grootste component investeringen in vastgoed zijn.

ANALYSE JAARREKENING		2013	2014	2015	2016	2017
Groei	(Enkelvoudig) omzettoename in % ten opzichte van 2012					
	Alle UMC organisaties	7%	8%	13%	17%	20%
	Erasmus MC	5%	4%	14%	22%	21%
Investeringen	Kasstroom materiele vaste activa als % van de omzet					
	Alle UMC organisaties	7%	6%	7%	7%	7%
	Erasmus MC	14%	12%	15%	11%	12%
Schulden	Lang lopende leningen als % van de omzet					
	Alle UMC organisaties	41%	39%	35%	34%	32%
	Erasmus MC	53%	57%	48%	49%	53%

Overzicht van financiële ratio's.

KERNCIJFERS

Vastgoed

13 ha grond in eigendom en langlopende erfpacht
46 gebouwen en bouwdelen

474.000 m² bruto vloeroppervlak

403.000 m² ijzeren voorraad

52.000 m² flexibele schil

19.000 m² gepland om binnen 5 tot 10 jaar te slopen



Voorzieningen

19.554 ruimten en gangen

65 operatie- en interventiekamers

699 medium- en high care patiëntenkamers (waarvan 604 eenbedskamers)

95 IC kamers (waarvan 87 eenbedskamers)

125 isoleerkamers

976 algemene spreek- en behandelkamers

276 specifieke behandelkamers

762 laboratoria ruimten

3.146 kantoorruimten

278 vergaderruimten

214 les- en collegezalen



BRONNEN EN VERWIJZINGEN

- Bespreknotitie Erasmus MC campus ontwikkeling, 24 januari 2019.
- Document activiteit gerelateerd werken, 16 juli 2018.
- Extern expert panel, validatie van trends en visie, 19 februari 2019.
- Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland (Buck consultants int.), 2018.
- Koers23.
- Lange termijn huisvestingsplan 2017-2027 met kenmerk HV00115740.
- Masterplan Erasmus MC (2019), 24 januari 2019.
- Meerjarig onderhoudsplan 2017-2027 met kenmerk HV00124937.
- Rotterdam de kaart van de stad brochure, 21 januari 2016.
- Strategisch vastgoedplan Vastgoed op Koers 30 met kenmerk HV0081400.
- Zorg Enablers 2018 (Bebright) rapportage, 26 juni 2018.



COLOFON

Uitgave	Programma Integrale Bouw, Erasmus MC
Tekst	Marcel Mijster en Arjan Windhorst
Fotografie	Ruud Koppenol, Ossip van Duivenbode, Levien Willemse, Erasmus MC, Frank Hanswijk, Gemeente Rotterdam en Rob van Esch (Ruimtes in Beeld)
Visuals	Juurlink [+] Geluk en Gemeente Rotterdam
Coördinatie	Alie Plug
Vormgeving	Ernst de Jonge Visuele Communicatie
Drukkerij	Veenman+
Oplage	1.000 ex.

Voorjaar 2019



Erasmus MC
Universitair Medisch Centrum Rotterdam

