



Werner Schoeman, John van Houten en Dirk Bruinsma voor het Initium-gebouw van de VU.

Drs M.G.M. Geerdink

Een integrale benadering van Corporate Real Estate en Facility Management bij de Vrije Universiteit Amsterdam

VAN HEIPAAL TOT PRULLENBAK

In de special van Real Estate Management over de samenhang tussen snel professionaliserende vakgebieden CREM en FM (2010/68) bepleit Flip Verwaaijen (directeur van TNT Real Estate) de gedachte om de strategische component van “alles rond de werkplek” en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering te scheiden. Gesplitst organiseren met een gesplitste rapportagelij. Bij de Vrije Universiteit van Amsterdam denkt men daar anders over.

Onder verantwoordelijkheid van Josja van der Veer is in september 2009 de Facilitaire Campus Organisatie van start gegaan met als doel huisvesting en facilities geïntegreerd aan gebruikers van de Campus aan te bieden. Met de inhuizing van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid in het nieuwe Initium is — vanuit die samenhangende visie — een volgende stap gezet in de totale herontwikkeling van de universitaire huisvesting op de Campus aan de Amsterdamse Zuidas. Een gesprek met John van Houten (VU Facilitaire Campus Organisatie), Werner Schoeman en Dirk Bruinsma (beiden werkzaam bij Laanbroek Schoeman adviseurs) over de achtergronden van dit project.

Wat is er zo strategisch aan Initium?

Van Houten: “Je moet verder kijken dan het fraaie onderwijsgebouw dat er nu staat. Veel universiteitsgebouwen – niet alleen van de VU – zijn neergezet in de jaren ‘60 en ‘70 en zijn behoorlijk gedateerd. Ze zijn door de groei van de studentenaantallen nu te klein geworden. Maar het echte probleem is dat hun structuur niet meer aansluit bij de wensen van bestuur en gebruiker. Nieuwe vormen van

werken en leren zijn ontstaan en roepen de vraag op of wij met deze huisvesting nog wel kunnen concurreren met aansprekende buitenlandse universiteiten. Dus: slopen? Herontwikkelen? Renoveren? Wij spreken bij de VU van langetermijnprogrammering! Het lijken mij strategische vraagstukken! Het programma van de VU-Campus heeft enorme dimensies,. In totaal gaat het om een ontwikkelvolume van 500.000 vierkante meter waarvan de VU er zelf 250.000 vierkante meter afneemt en waarvan 95.000 vierkante meter voor wonen bestemd is.”

Schoeman: “Aan de bouw van Initium en het inrichten van de Facilitaire Campus Organisatie is dus een fase van strategieontwikkeling vooraf gegaan. Want: waarom wil de VU een campusuniversiteit zijn? Waarom rekenen we het tot onze verantwoordelijkheid om leren, wonen, werken te integreren en te concentreren aan de Zuidas? Voor ons was de grote uitdaging om in het strategisch proces niet alleen te denken over het snel oplossen van ruimtekorten, maar juist ook over het ontwikkelen van toekomstscenario's. Vanuit die gedachte is de bouw van Initium te beschouwen als prototyping, zeg maar een mock-up naar de toekomst.



Andere betrokkenen zien het als een leerproces om de doorlooptijd van (huisvestings)projecten te verkorten.”

Van Houten: “Terugkomend op de Zuidas: de Vrije Universiteit heeft al vanaf haar oprichting een sterke band met Amsterdam. Vroeger lag Buitenveldert aan de rand van de stad, maar door de stadsontwikkeling naar het zuiden en de goede bereikbaarheid ligt onze Campus nu prachtig centraal. We zitten in het hart van het Central Business District en naast het medisch centrum. Door deze plek in de stad maken we zichtbaar dat onderwijs een integraal onderdeel van de samenleving vormt. Een belangrijk element in onze mission statement. Het College van Bestuur, in het bijzonder onze voorzitter René Smit, draagt die brede maatschappelijke onderwijsgedachte uit en ziet in de ontwikkeling van het Amsterdam Kenniskwartier — in speciaal van de Campus — een middel om de VU goed te positioneren. Die externe gerichtheid zit vanzelfsprekend ook in het toenemende belang van derde geldstroom onderzoek.”

Schoeman: “Vanaf de eerste dag was duidelijk dat we moesten faseren om het uiteindelijke resultaat te bereiken. Deze stepping stone benadering wordt nu uitgevoerd. De eerste stap was het tijdelijk van de Campus plaatsen van de stafdirecties naar Amstelveen om zo meer ruimte voor het onderwijs en onderzoek op de Campus te creëren en om tevens roulatieruimte mogelijk te maken. Initium en de inhuizing van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (de rechtenfaculteit) is te beschouwen als een tweede beweging. De derde stap heeft betrekking op het ontwikkelen van huisvesting voor andere faculteiten, zoals voor de Beta-faculteit, een proces dat nu speelt. Met Initium heeft VU ervoor gekozen een nieuw gebouw neer te zetten om te experimenteren met een nieuwe wijze van leren en werken — ook wel aangeduid met Smart@Work. Groei kan dan binnen de bestaande faciliteiten worden opgevangen en er komt tijd beschikbaar om de organisatie in te stellen op nieuwe ICT-ontwikkelingen. Het organisatiegedrag van medewerkers is ook een strategische factor geworden: hoe passen zij zich aan aan de nieuwe omgeving? Wij spreken bij Smart@Work niet alleen van bricks, bytes and behaviour, maar ook van broadcast. Hiermee wordt onderstreept dat over de nieuwe wijze van leren en werken goed moet worden gecommuniceerd.”

Van Houten: “Misschien is het goed om ook iets te zeggen over de bekostiging en flexibiliteit. De ontwikkelingen

waar wij over spreken brengen hoge kosten met zich mee die door de universiteit lastig zijn op te brengen. Door de stepping stone benadering en door samenwerking met andere partijen wil de VU de investeringsrisico's beperken.

Ook zullen de vastgoedactiviteiten van de VU inkomsten opleveren waardoor de nieuwe huisvesting niet drukt op het budget voor onderwijs en onderzoek. Mijn boodschap aan organisaties met een behoorlijke vastgoedportefeuille is: durf te experimenteren! Maak door het gefaseerd invoeren van veranderingen 'leer loops' en neem zo de organisatie mee in die veranderingen! Je zult overigens wel flexibiliteit moeten inbouwen. Vroeger dachten we dat de functionele gebruikswaarde van een gebouw wel 50 jaar omvatte, maar de levenscycli van vastgoed wordt steeds korter.”

Wat maakt Initium als onderwijsgebouw zo bijzonder?

Bruinsma: “Initium is een oplossing voor de acute ruimtevraag van de VU. De bouw werd in nog geen jaar voltooid. Maar daar is het niet bij gebleven: met de ingebruikname door de rechtenfaculteit is de visie op modern universitair onderwijs ook daadwerkelijk gerealiseerd. Initium kent een flexibel leer- en werkconcept; het gebouw bestaat uit drie gebieden:

- Kantoorruimten voor de docenten en het (wetenschappelijk) personeel – in een besloten werkomgeving.
- Onderwijsruimten waaronder een collegezaal, werkgroep ruimten en een zogenaamde 'break-out'-ruimte waar studenten elkaar informeel ontmoeten.
- Concilium. een gebied waar de student alle diensten van de faculteit aantreft: studentenbalie, mentoraat, studieverenigingen, etc. Dus een gebied van open en gesloten ruimten waar het merendeel van de contacten tussen faculteit, docenten en studenten plaatsvindt.

Over de collegezaal is het nodige op te merken. Deze is – qua capaciteit – de grootste op de VU-Campus (550 stoelen) en state of the art. De gebouwmaat van Initium dwong ons tot een brede en ondiepe zaal, maar met behulp van hoge resolutie beamers die projecteren op meerdere schermen en een uitstekende geluidsinstallatie is de collegezaal van hoge kwaliteit, zelfs beter dan de min of meer traditionele zalen die we eerder bouwden!”

Van Houten: “Het nieuwe en flexibele werkconcept is geïmplementeerd in een goed indeelbaar gebouw. Medewerkers van alle functieniveaus hebben geen eigen kamer of werkplek meer. Zij werken in een werkomgeving met

“Je moet niet alleen aandacht besteden aan de omgevingskenmerken en het gedrag, maar ook aan het communiceren.”

John van Houten



een variëteit aan open en gesloten werkplekken en kunnen elkaar zowel informeel als formeel ontmoeten. Alle medewerkers beschikken over een laptop, docking station met groot flatscreen en maken gebruik van een state-of-the-art netwerk. Met dit werkplekconcept wil de VU faciliteren dat medewerkers samenwerken en kennis uitwisselen. Initium zien we als een voorbeeldproject waar de VU haar eerste ervaringen met 'Het Nieuwe Leren en Werken' opdoet. Om de ervaringen van dit leer- en oefenproces goed te begrijpen is een evaluatietraject en een medewerkertevredenheidonderzoek gestart dat informatie moet opleveren voor de volgende stappen. In de komende projecten zal steeds een ander facet van moderne bedrijfsvoering worden geïmplementeerd, zodat we de komende jaren stapsgewijs onze ambities waarmaken en gefaseerd leren. Elke stap zal zich kenmerken door het bepalen van KPI's die we zullen meten, volgen en monitoren."

Bruinsma: "Het meten van resultaten en ervaringen is heel belangrijk. De rechtenfaculteit oefent als het ware in de nieuwe huisvesting en de universiteit doet ervaring op met het transformatieproces naar het nieuwe leren en werken. Iedereen begrijpt dat het dan om meer gaat dan om andere huisvesting en inrichting. We hebben het dan ook over huisvesting als een middel om te komen tot cultuurverandering.

- Bij bestuur: het afgewogen omgaan met verandertempo en investeringsrisico's.
- Bij wetenschappers: van grote autonomie naar meer samenwerken en kennisdelen.
- Bij de leiding: tussen in plaats van boven de mensen.
- Bij studenten: actief de interactie met elkaar en met de docenten zoeken.

Zo fungeert huisvesting als hefboom voor ontwikkelingen, waarbij gewezen moet worden op de intensieve samenwerking binnen en tussen faculteiten en internationalisering."

Maar waar zit nu precies het integrale?

Van Houten: "Het integrale begon al bij het ontwerp. We hebben een architect ingeschakeld die erg goed begreep wat wij precies wilden. Een van de ontwerppeisen was bijvoorbeeld dat wij een gebouw wilden met interessante looplijnen, met circuits. Daardoor komen mensen in beweging en kunnen ze elkaar ontmoeten. Dat is wat anders dan een doodlopende gang inlopen. Het is een compliment

voor bureau en architect dat zij veel aandacht hadden voor inrichting en detaillering. Het is allereerst de inrichting die het gebouw maakt tot wat het is.

Wij zeggen hier wel eens: van heipaal tot prullenbak,

om aan te geven dat wij rond de totstandkoming van het gebouw een projectstructuur hebben ontwikkeld waarin alle verschillende belangen werden ondergebracht: de directie, de bouwkolom en klantkolom. We hebben vanuit de top veel steun gehad waarbij de visie en inzet van Anja Oskamp (decaan) en Yvonne Kops (directeur bedrijfsvoering van de rechtenfaculteit) moeten worden genoemd. Facilitaire aspecten werden vanaf dag 1 in de projectorganisatie meegenomen. Op 3 jan 2011 – bij de inhuizing – was alles klaar, een perfecte voorbereiding volgens draaiboek, gebruikersinstructie en handleiding, waardoor iedereen wist wat hij moest doen. Als gevolg van de verhuizing is nauwelijks productiviteitsverlies opgetreden."

Schoeman: "Ik wil toch even terug naar dat integrale ontwikkelproces. Er moest een afweging worden gemaakt tussen snelheid van handelen en zorgvuldigheid van het strategisch proces. Eerst zaten we op de snelle lijn en overwogen zelfs containers te plaatsen, zoals eerder ook bij VU Medisch Centrum is gebeurd. Maar

het gevoel knaagde dat we daarmee een ontwikkelkans zouden laten liggen. Het College van Bestuur had een sterke focus op het totale toekomstbeeld en de risico's van het project. Op directieniveau echter werd aangedrongen op snelle besluitvorming vanwege de ervaren krapte, maar aan het College werd ruimte gegeven om alles binnen het bestaande governance model goed te regelen. De besluitvorming heeft langer geduurd dan de ontwerp-fase en de implementatie! Uiteindelijk is – als onderdeel van het masterplan voor de Campus – voor Initium een uitgekende variant van het Engineer and Build-concept neergezet. Daarmee kon antwoord worden gegeven op de vraag naar de mate van vrijheid voor de opdrachtgever in het ontwikkel- en uitvoeringsproces (je moet bestuurders bedenktijd geven) en de mate van invloed van gebruikers op de actualiteit en het uiteindelijke resultaat. Voor mij is dan het integrale dat we hebben laten zien vanuit meerdere perspectieven naar huisvesting voor de VU te hebben gekeken. Uiteindelijk is het toch snel gegaan. Binnen een jaar – dus binnen de grenzen van tijd en budget – stond het gebouw er."

Van Houten: "Die snelheid heeft bij ons geleid tot grote bewondering. Omdat we op het bouwterrein geen mate-

"Wij spreken niet alleen van bricks, bytes and behaviour, maar ook van broadcast."

Werner Schoeman



rialen konden opslaan en we het verkeer van de drukke Buitenveldertselaan niet mochten verstoren, kwam een slim logistiek traject op gang. Just In Time management. Je weet dat het kan, maar als je het zo voor je ogen ziet gebeuren dwingt het beslist respect af.”

Bruinsma: “Vanaf de eerste dag werden opdrachtgever, functionele afdelingen (Huisvesting, ICT, HRM, etc.) en de gebruiker (faculteit, studenten) bij het proces betrokken. Ieder kreeg als het ware zijn portie en werd uitgedaagd om inbreng in het project te leveren. Eigenlijk kan zo'n project alleen succesvol zijn als ieder zijn rol kent en die ook met enthousiasme vervult. Bij het Initium-project kwamen alle lijnen samen in het coördinatieteam. Het integrale zat vooral in de vorming van de Facilitaire Campus Organisatie uit afzonderlijke clubs als de diensten Huisvesting, Facilitair Bedrijf en het Energiebedrijf. Hoe transformeer je een versnipperde ondersteunende organisatie naar een integrale ondersteunende dienst met eenhoofdige aansturing? Josja van der Veer drukte het onlangs zo uit: ‘Voorheen huisvestten we faculteiten, nu huisvesten we activiteiten’. Ook van die organisatorische samenhang wordt op dit moment veel geleerd.”

Van Houten: “Het is goed dat Dirk Bruinsma dat leeraspect hier nogmaals benadrukt. Organisaties zoals de universiteiten zitten met een grote vervangingsvraag en er zijn veel onzekerheden. Je zult dus wel moeten experimenteren en leren. Dat betekent niet alleen aandacht besteden aan de omgevingskenmerken en het gedrag, maar ook aan het communiceren. Als bestuurder op die zeepkist willen staan. Want hoe krijg je de organisatie die je huisvest anders mee in het veranderproces?”

Een enthousiast verhaal. Maar hoe borg je het concept?

Van Houten: “De faculteitsleiding onderkent het gevaar dat na een paar jaar men weer kan terugvallen in een oude wijze van werken. Zij

stuurt daarom strak op het concept en staat uitzonderingen niet toe. Zij wijzen op de voorbeeldfunctie van leidinggevers in het veranderingsproces en doen volop mee aan de nieuwe wijze van werken.”

“Zo'n project kan alleen succesvol zijn als ieder zijn rol kent en die ook met enthousiasme vervult.”

Dirk Bruinsma



Bruinsma: “Het concept wordt pas volledig geborgd als de organisatie de ontwikkelingsslag heeft doorgemaakt. Ik doel dan niet alleen op de gebruikersorganisatie (bij Initium was dat de rechtenfaculteit) maar vooral ook op de Facilitaire Campus Organisatie. Daar moet de integrerende aanpak worden geborgd en moet een ontwikkeling worden doorgemaakt naar vraagsturing en kostenbewustzijn. Dat zal zeker ook betekenen dat traditionele VU-kwaliteitsstandaarden moeten worden losgelaten en meer marktconform moet worden gedacht. Je moet specificeren, én je moet de markt zijn werk laten doen. Hoewel ik verantwoordelijk was voor het bouwkundige deel van het project, zat voor mij de grootste kick in het meenemen van de VU-organisatie in dat veranderproces.

Schoeman: “De borging van het concept zit in het gebouw, de inrichting. Terecht wijst Bruinsma op de borging in het mentale gebied: cultuur, leidinggeven, anders je werk organiseren. Maar

we mogen ICT en infrastructuur niet vergeten! Want het nieuwe werkproces is in hoge mate virtueel en digitaal. Virtueel in de zin van: werken en leren waar je bent. Vandaar die laptop en de draadloze verbinding. Kasten zijn geschoond, sterk gereduceerd, van de werkkamers gehaald en tot collectief gebruik verklaard. Bronnen zijn en worden gedigitaliseerd en binnen vanzelfsprekende autorisaties beschikbaar gesteld. Het werk- en leerproces zal in hoge mate digitaal verlopen. Door die totale afhankelijkheid van digitale systemen zal de organisatie niet meer terugvallen in het oude patroon: het is dan voorgoed afscheid nemen van het oude, vertrouwde kantoor. En de VU-organisatie leert en is klaar voor de volgende stap.”



Drs M.G.M. Geerdink CMC (1952) studeerde onderwijs- en organisatiekunde en is organisatieadviseur bij Laanbroek Schoeman Adviseurs te Rotterdam (www.lsadviseurs.nl). Naast consultancywerkzaamheden over organiseren, huisvesten en facilities is hij parttime docent bij master- en bacheloropleidingen te Utrecht en Den Haag.