



Achtergrondinformatie

Objecten in scope voor auditdiensten

Beheersing vastgoedprogramma's en Lange Termijn Huisvestingsplan

Datum 21 juli 2022

Door Lara Cornel – Devlin (Auditor)
Michel Vlak (Manager Internal Audit)

Erasmus MC
Universitair Medisch Centrum Rotterdam



Inhoud

1. Inleiding	3
2. Auditbehoefte.....	3
3. Vastgoed op Koers '35 (strategie)	3
4. Besturing en beheersing	4
5. Lange termijn huisvestingsplan (LTHP).....	5
6. Renovatie Onderzoek & Onderwijs accommodatie (Eread).....	5
7. Herontwikkeling Sophia Kinderziekenhuis (SKZ)	7
8. Erasmus MC Campus Ontwikkeling (ECO)	8
9. Standaarden voor beheersing (MSP en Prince2).....	9

1. Inleiding

Het Erasmus MC 'Programma Integrale Bouw' (PIB) vernieuwt, onderhoudt en (ver)bouwt de huisvesting voor patiënten, bezoekers, medewerkers en studenten van het Erasmus MC. PIB heeft tot taak om integrale aansturing en samenhang aan te brengen in alle activiteiten die met renovatie, nieuwbouw, instandhouding, onderhoud en beheer van gebouwen te maken hebben. PIB werkt daarbij vanuit een vastgoedstrategie, die aansluit bij de strategische doelen van het Erasmus MC.

Het Erasmus MC kent momenteel een aantal grote vastgoedprogramma's:

- **Eread** (Erasmus MC Research & Education Accomodation Development): betreft de renovatie van de faculteitstoren en omliggende gebouwen t.b.v. onderzoek en onderwijs.
- **SKZ**: heeft de ambitie om een vernieuwd Sophia Kinderziekenhuis (SKZ) te realiseren dat onderdak biedt aan hoogwaardige en innovatieve (kinder)zorg in Nederland en daarbuiten.
- **ECO** (Erasmus MC Campus Ontwikkeling): beoogt een toonaangevende HealthTech campus te realiseren waar ondernemers en instellingen in de Life Sciences & Health sector zich kunnen huisvesten en gebruikers convergent kunnen innoveren voor een gezonde toekomst.

PIB werkt daarbij vanuit een vastgoedstrategie, die optimaal aansluit bij de strategische doelen van het Erasmus MC. Vanuit de vastgoedstrategie worden in een **Lange Termijn HuisvestingsPlan** (LTHP) de operationele doelen geformuleerd en wordt door huisvestingsvraag en -aanbod op elkaar af te stemmen het vastgoed beheerd en onderhouden, gewijzigd en gemuteerd.

Alle programma's zijn dan ook gerelateerd aan de visie en strategie van het Erasmus MC (Koers 23) en daarmee relevant voor de toekomstige ontwikkeling van Erasmus MC. Aangezien deze programma's een lange doorlooptijd kennen, met aanzienlijke

budgetten en de productie ongehinderd moet doorgaan, is een gestructureerde aanpak met deugdelijke interne beheersing van groot belang voor het welslagen.

Binnen PIB zijn zo'n 100 personen werkzaam, verdeeld over vastgoedbeheer enerzijds en programma's anderzijds.

2. Auditbehoefte

Vanuit de CFO en de Directeur PIB is de wens geuit om capaciteit beschikbaar te stellen voor audits binnen het vastgoeddomein, gegeven het strategische en materiële belang van vastgoedbeheer- en ontwikkeling en de daarbij behorende inherente risico's. Omdat binnen Internal Audit geen expliciete vastgoedkennis aanwezig is, dient deze kennis van buiten te worden gehaald via een aanbesteding op 'interne auditdiensten'. De externe dienstverlener wordt vervolgens, aangestuurd vanuit Internal Audit. In eerste instantie zullen deze auditdiensten worden ingezet op het LTHP en de programma's Eread, SKZ en ECO waarvan verdere omschrijvingen verderop in dit document volgen.

3. Vastgoed op Koers '35 (strategie)

Momenteel zijn er vier belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen:

- een veranderende maatschappij en veranderende kijk op gezondheid en ziekte;
- technologische en digitale mogelijkheden die verandering teweeg brengen ofwel disruptief zijn;
- houdbaarheid en toegankelijkheid van het zorgstelsel;
- 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.

De huidige strategie van Erasmus MC (Koers23) is richtinggevend voor 'Vastgoed op Koers 35'. In het nieuwe strategische vastgoedplan wordt uitgegaan van geleidelijke groei. Het groeien van de vastgoed voorraad gaat in (grote) stappen. Waar mogelijk wordt, bijvoorbeeld met partners in de nieuwe Erasmus MC Campus Ontwikkeling, geanticipeerd op groei.

In de periode 2008-2018 is circa 50% van de ijzeren vastgoedvoorraad vernieuwd. De overige 50% van de ijzeren vastgoed voorraad 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 ontwikkel zone. Binnen de ontwikkeling hiervan zal worden afgewogen of deze gebouwen worden gesloopt of een herbestemming krijgen.

De ontwikkelopdracht voor de komende jaren is 'van een ziekenhuiscampus naar een campus met een ziekenhuis'. 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 pachtovereenkomsten. 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 kenniscampus. 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.

Duurzaam ondernemen is de norm, 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.

4. Besturing en beheersing

Vastgoed is een kapitaal intensief strategisch bedrijfsmiddel, maar tegelijkertijd ook incourant. Investerings in het vastgoed zijn daarom risicovol en moeten daarom goed worden afgewogen. Investerings 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.

Vanuit het gezamenlijk managementoverleg tussen PIB, Inkoop & Facilitair en Informatie & Technologie, wordt met Finance & Control 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 investeringseffecten in kaart te brengen en in het eerder genoemde gezamenlijk management overleg te agenderen.

De campusontwikkeling komt in een nieuwe fase. De basisvoorwaarden zijn ontwikkeld. Tegelijkertijd ontwikkelen de (vastgoed)ambities van het Erasmus MC en van de campus zich in samenhang en is coördinatie randvoorwaardelijk om tot een goede (strategische) afweging te komen. De programma's Eread en SKZ, de ontwikkelingen rond de Westzeedijk en de 's-Gravendijkwal en de ontwikkeling voor derden spelen continu op elkaar in. Het is een uitdaging om de synergie die hier kan ontstaan goed te organiseren.

5. Lange termijn huisvestingsplan (LTHP)

Het Lange Termijn HuisvestingsPlan (LTHP) vormt de brug tussen de vastgestelde strategie - Koers23 en Vastgoed op Koers35 - en de diverse huisvestingsplannen binnen Erasmus MC. Het LTHP vormt hiermee een belangrijk document binnen PIB. Het LTHP beschrijft hoe de programma's en projecten op het hoogste aggregatieniveau de strategie van het Erasmus MC vertalen naar huisvestingsprojecten. Het LTHP is tactisch en de strategieën van de faciliteiten waaronder vastgoed, ICT e.d. zijn gerelateerd aan de Koers. Daarnaast is ook het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) een uitwerking op tactisch niveau van het strategisch vastgoedplan. Het LTHP wordt jaarlijks geactualiseerd. In het 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.

Met de periodieke herijking van het LTHP is Erasmus MC in staat te anticiperen op veranderingen (intern of extern) en wordt een statische planbenadering voorkomen. Programma Eread staat met deze benadering dus niet los van de andere majeure (ver)bouwplannen zoals de renovatie van het Erasmus MC Sophia Kinderziekenhuis, renovaties en sloop van gebouwen alsmede vastgoedontwikkeling zoals de Erasmus MC campus ontwikkeling.

6. Renovatie Onderzoek & Onderwijs accommodatie (Eread)

De functionele en technische staat van de diverse gebouwonderdelen binnen het domein Onderzoek & Onderwijs (O&O) is dusdanig verouderd dat een grondige renovatie noodzakelijk is. De wensen en eisen die nu worden gesteld aan de huisvesting vereisen ook een herziening van de werkprocessen.

Met het Programma Eread (Erasmus MC Research & Education Accommodation Development) wordt beoogd de strategische doelen, beoogde veranderingen, beschikbare middelen en te leveren inspanningen voor de vernieuwing van de huisvesting voor O&O in samenhang te realiseren en te besturen. Het programma omvat derhalve niet uitsluitend de fysieke renovatie van de gebouwen behorende tot de scope van het programma maar ook de benodigde organisatorische veranderingen gerelateerd aan de nieuwe huisvesting.

De volgende programmadoelen zijn gedefinieerd:

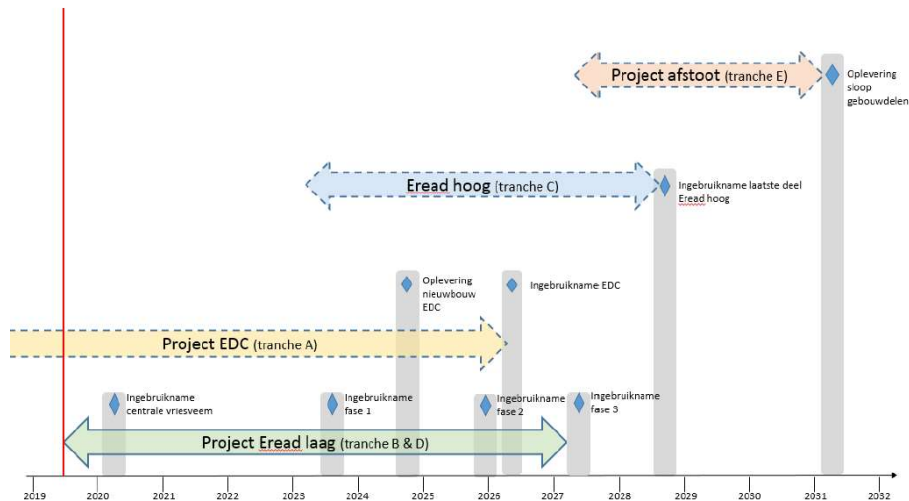
1. In 2028 dienen de faculteitsgebouwen Cd, Ce, Ec, Ee en Fd7 te zijn gerenoveerd opdat ze weer een verantwoorde levensduur hebben als onderdeel van de ijzeren vastgoed voorraad.
2. De gerenoveerde gebouwen moeten top faciliteiten bieden voor Onderzoek en Onderwijs die passen bij de ambities van Erasmus MC en die zijn voorbereid op de te verwachten ontwikkelingen van deze domeinen voor de lange termijn.
3. Organisatorische wijzigingen en/of gewijzigde werkprocessen die noodzakelijk zijn om de gerenoveerde gebouwen en nieuwe faciliteiten in gebruik te nemen zijn doorgevoerd.

Eread bestaat uit de volgende vijf projecten:

- *Eread laag*: renovatie en uitbreiding van het vaardigheidsonderwijs met bijbehorende onderwijs en trainingsfaciliteiten: onderste lagen gebouw Ee, Ec, Fd, Cd, Ce;

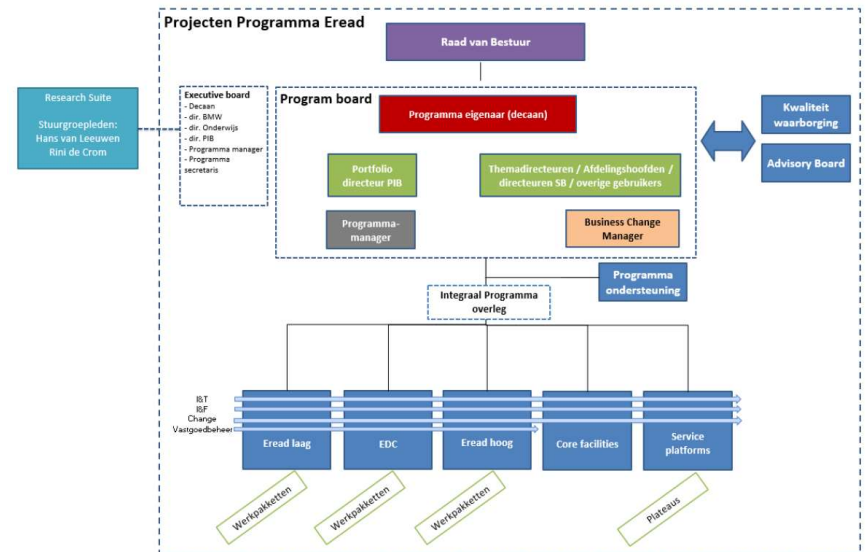
- *Eread hoog*: vernieuwing Ee-4 tot en met Ee-25. Realisatie laboratoria, kantoor- en ondersteunende elementen ten behoeve van Onderzoek en Onderwijs.
- *Service platforms*: centrale faciliteiten voor onderzoekers, zoals de Centrale Biobank, Centrale Koude Opslag en Centraal Stikstofveem.
- *Core facilities*: bieden een brede en effectieve toegang tot onderzoeksinfrastructuur door concentratie van expertise en verbeterde zichtbaarheid.
- *EDC* (experimenteel diercentrum): realisatie van een nieuwe, functionele, integrale faciliteit voor dierproeven en proefdieren en tevens het huisvesten van AMIE (Applied Molecular Imaging Erasmus MC).

Eread kent een doorlooptijd tot 2032 en wordt gefaseerd uitgevoerd:



Het programma wordt bestuurd door een Program Board met consultatie door een Advisory Board. Alle projecten die benodigd zijn om Eread te realiseren, inclusief de benodigde inzet door de pijlers van het Servicebedrijf, worden door de Program Board aangestuurd. Dat wil zeggen, de Program Board dient het mandaat af te geven en de besluiten te nemen die voor de projecten benodigd zijn (conform

projectmandaat, projectbrief en PID). De projecten rapporteren aan de Program Board door maandelijkse highlightrapportages aan te leveren, daarnaast wordt de RvB drie keer per jaar geïnformeerd over de voortgang van Eread en haar projecten via de tertiaalrapportage PIB. Daarnaast wordt de RvB ook geïnformeerd via andere tertiaalrapportages (thema's, servicebedrijf, CoFa's). Uiteindelijk vragen de projecten decharge aan de Program Board middels een End Project Report. Via het IPO komt de input vanuit de projecten en worden de vergaderingen van de Program Board voorbereidt. Hierdoor hebben alle vertegenwoordigers via het IPO voldoende mogelijkheid gekregen input te leveren en de achterban voor te bereiden en te informeren over de te nemen besluiten.



7. Herontwikkeling Sophia Kinderziekenhuis (SKZ)

Het Sophia Kinderziekenhuis behoort nationaal en internationaal tot de top en is het grootste kinderziekenhuis van Nederland. De context van SKZ is in beweging. Technologische ontwikkelingen en maatschappelijke trends veranderen en vergroten de zorgvraag. Daarnaast staan de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de gezondheidszorg onder druk.

De toekomstvisie van het SKZ luidt: In 2028 is het Sophia het grootste en meest toonaangevende academische kinderziekenhuis van Nederland, ook internationaal heeft Sophia een toppositie binnen de academische wereld.

Om het grootste en meest toonaangevende academische ziekenhuis van Nederland te blijven investeert het Sophia in duurzame groei binnen het brede portfolio. De komende jaren wordt ingezet op profileringsgebieden om de internationale positie binnen de academische wereld te versterken. Tegelijkertijd wordt geïnvesteerd om samenwerking met andere partijen in het (zorg)netwerk uit te breiden en daarmee de zorg zo optimaal mogelijk te organiseren. De organisatorische en ruimtelijke keuzes worden gemaakt aan de hand van een drietal leidende principes: welzijn & veiligheid, duurzaamheid en flexibiliteit.

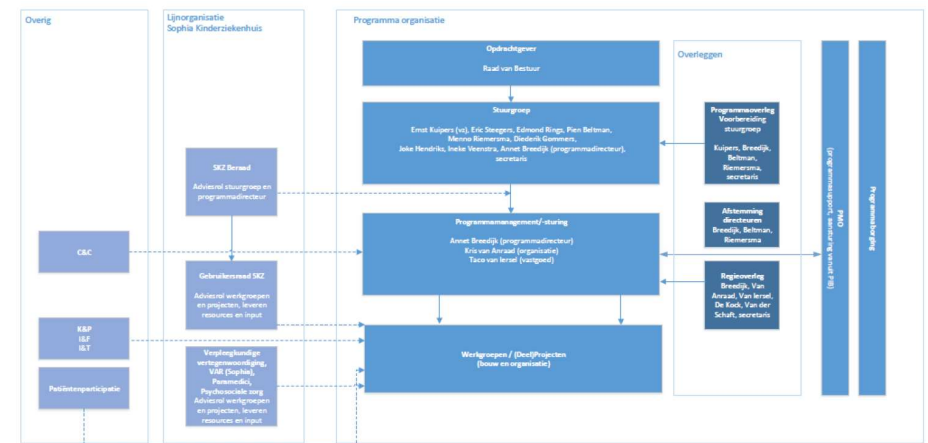
Om de visie daadwerkelijk te realiseren is het Programma SKZ gestart en richt zich op het creëren van de juiste organisatorische en ruimtelijke randvoorwaarden om de ambities van het Erasmus MC in het algemeen en de gebruikers van het Sophia complex in het bijzonder op het gebied van zorg, onderzoek en onderwijs te verwezenlijken. Het programma SKZ heeft de ambitie om een vernieuwd Sophia Kinderziekenhuis (SKZ) te realiseren dat onderdak biedt aan hoogwaardige en innovatieve (kinder)zorg in Nederland en daarbuiten: dit betreft renovatie en meerjarenonderhoud en realisatie van ruimtelijke capaciteitsvergroting.

De afgelopen jaren zijn besteed aan het bepalen van de hoofdlijnen van de gewenste transitie wat heeft geresulteerd in een vastgoedsценario, waarop een voorlopig budget van de Raad van Bestuur is vrijgegeven voor het programma

(januari 2022). Daarbinnen wordt thans het ontwerp, faseringsplan en budgetraming verder uitgedetailleerd. Eind 2022 zal aan de RvB een volgende stap worden gepresenteerd, waarin de maakbaarheid, haalbaarheid en ambities nader zijn uitgewerkt.

De aanvang van het faseringsplan en bouwwerkzaamheden wordt verwacht begin 2024. Het gerenoveerde Sophia Kinderziekenhuis wordt verwacht in 2026 gereed te zijn.

Opdrachtgever voor programma SKZ is de Stuurgroep SKZ met als voorzitter de CFO van de RvB. Naast de aangewezen programmadirecteur SKZ dragen de Directeur PIB (bouwzaken) en Themadirecteur Sophia (organisatie) verantwoordelijkheid voor de succesvolle realisatie van dit programma. Maandelijks vindt afstemmingsoverleg plaats.



8. Erasmus MC Campus Ontwikkeling (ECO)

De gezondheidszorg staat voor grote uitdagingen. Vergrijzing, leefstijl en technologische vooruitgang leiden tot meer chronisch zieken en druk op de betaalbaarheid en bemensing. De convergentie van technische, natuurkundige, wiskundige, informatica, biomedische en medische wetenschappen kan de manier waarop wij gezondheid(szorg) benaderen, organiseren, leveren en financieren ingrijpend veranderen. Van predictie tot vroegdiagnose, gepersonaliseerde behandeling, zelfmanagement en eHealth, tot genezing en preventie.

Na sloop van het voormalige Dijkzigt Ziekenhuis komt er een groot terrein vrij, waarvoor het Erasmus MC de intentie heeft om de grond rendabel te exploiteren als een Science Park en er zorg- en onderzoeksgelateerde bedrijven en instellingen (Life Sciences & Health) naar toe te trekken. Het geheel wordt ontwikkeld onder de noemer Erasmus MC Campusontwikkeling (ECO). In mei 2019 is een samenwerkingsovereenkomst getekend met de gemeente Rotterdam.

ECO heeft als missie: het samenbrengen van medische en technologische wetenschap, onderwijs en bedrijfsleven van over de hele wereld op een gedeelde en centrale locatie, verbonden met een van de grootste universitaire medische centra van Nederland. Een plek waar innovatie versneld wordt doorgevoerd in de hele cyclus van ideevorming tot implementatie. Waar faculteiten, bedrijven en zorginstellingen samenwerken om innovaties toepasbaar te maken en een duurzaam gezondere toekomst voor iedereen te creëren.

De campusontwikkeling is één van de belangrijkste kansen voor de langere termijn. Het betreft het concretiseren van Koers23 ambities als 'positioneren als partner' en 'onderscheidend innoveren met ruimte om te ondernemen'. De businesscase van het voorliggende voorstel is positief, de risico's zijn waar mogelijk gemitigeerd en de organisatorische constructie is fiscaal geoptimaliseerd en juridische getoetst. Daarbij is gebruik gemaakt van interne expertise (PIB, C&C, onze fiscalisten en

juridische zaken) en externe specialisten (AKD juristen, Fakton en Buck Consultants).

Deze strategische stap vloeit voort uit de strategische ambities van het Erasmus MC, namelijk de positionering als onderzoek- en zorgpartner door onder meer een regionale samenwerking aan te gaan met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam, alsmede met de gemeente Rotterdam. De campus zal bijdragen aan het ontstaan van het eerste technische UMC van Nederland.

De realisatie van de campus start in 2021 kleinschalig door de eerste bedrijven huisvesting te bieden in bestaande bouw. De jaren daarna zullen er diverse bestaande gebouwen gesaneerd en verbouwd worden voor ECO. De stip aan de horizon is het jaar 2035: ECO is volledig ontwikkeld en in bedrijf.

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 organisch te laten groeien. Hierdoor 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.

De volgende zaken moeten worden gerealiseerd:

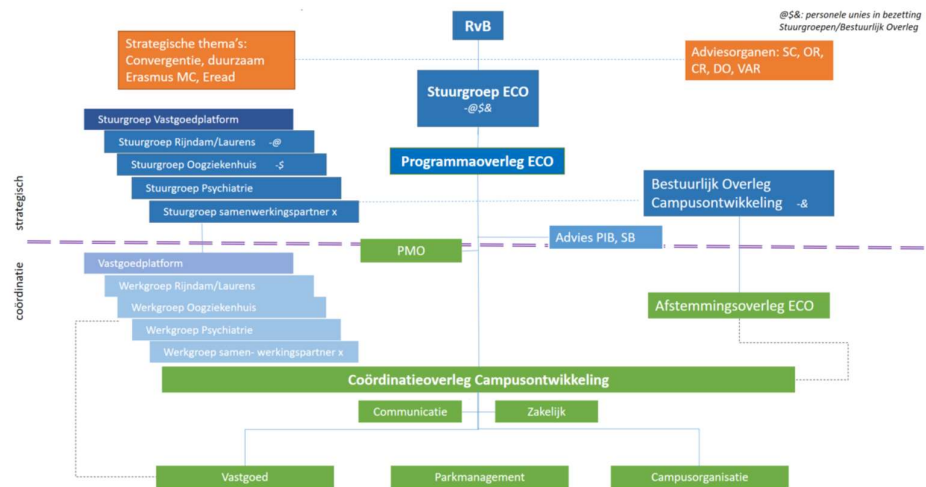
- een stedenbouwkundig Masterplan waarin een ruimtelijke contour wordt afgegeven die inpassing van initiatieven van derden en het Erasmus MC accommodeert op korte termijn, ingepast in een lange termijn perspectief.
- opzet van een grondexploitatie B.V. (GreX B.V.) en het voorbereiden om grond in erfpacht uit te geven.

- realisatie van een campusorganisatie die samenhang brengt in de activiteiten op de Erasmus MC Campus.
- realisatie van een parkmanagementorganisatie die zorgt voor integraal beheer van de ondersteunende activiteiten op de Erasmus MC Campus.
- financiële en juridische afspraken/ verantwoordelijkheden waaronder derden zich op de Erasmus MC Campus kunnen vestigen.

Buiten scope van het programma:

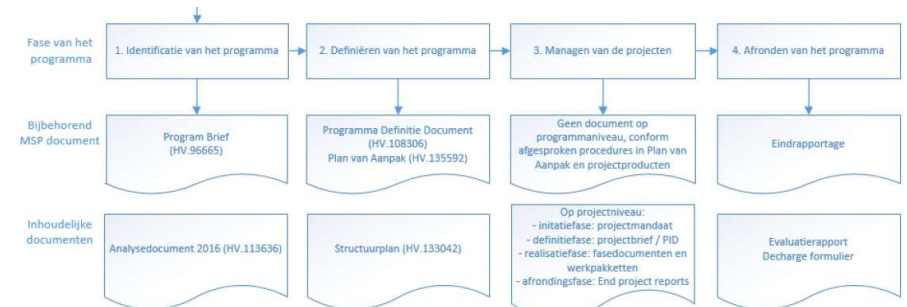
- Afspraken met derden (i.r.t. de campusorganisatie en zorgpartners), zoals investeerders, huurders, zorgpartners en convergentiepartners.
- Uitgeven van de grond aan de zorgpartners en realisatie van de infrastructuur en het vastgoed (dit zal in aparte projecten worden vormgegeven)
- Fysieke realisatie van de initiatieven, zowel extern (zorgpartners) als intern (Psychiatrie, EDC, Incubator). Hiervoor komen separate projectplannen.

De volgende programma governance is ingericht:



9. Standaarden voor beheersing (MSP en Prince2)

PIB hanteert Managing Successful Programmes (MSP) en Prince 2 als algemene standaarden voor de interne beheersing van programma's c.q. projecten, passend bij de omgeving en de omvang, complexiteit, belangen, mogelijkheden en risico's.



Hierbij wordt gebruik gemaakt van producten en middelen.

Doel strategie	Producten/middelen
Bewakings- en beheersing: optimaliseren van resultaten, het minimaliseren van de negatieve consequenties van onzekerheden en het verschaffen van duidelijkheid, voor zover mogelijk.	- Projectendossier - Leerpuntenlogboek - Voortgangsrapporthe programma - Eindrapportage tranche
Capaciteitsmanagement: optimaliseren van inzet van mensen en middelen om het programma te kunnen uitvoeren.	- Capaciteitsmanagementplan
Informatiemanagement: zekerstellen dat in het programma informatiemanagement effectief wordt ingevuld.	- Informatiemanagementplan
Issue managementstrategie:	- Issueregister
Kwaliteits- en borgingsmanagement: zekerstellen dat het management van het programma effectief is en dat het programma op koers ligt en in lijn is met de strategische prioriteiten van de organisatie.	- Kwaliteits- en borgingsplan
Risicomanagement: voorkomen van ongewenste situaties en het maximaliseren van kansen.	- Risicoregister
Stakeholder management en communicatie: zekerstellen dat belanghebbenden op een zo effectief mogelijke wijze bij het programma worden betrokken.	- Stakeholderregister incl. matrix en profielen - Belang en invloedanalyse - Omgevingsanalyse - Communicatiestrategie en - plan