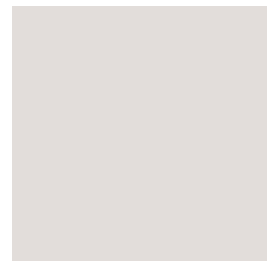
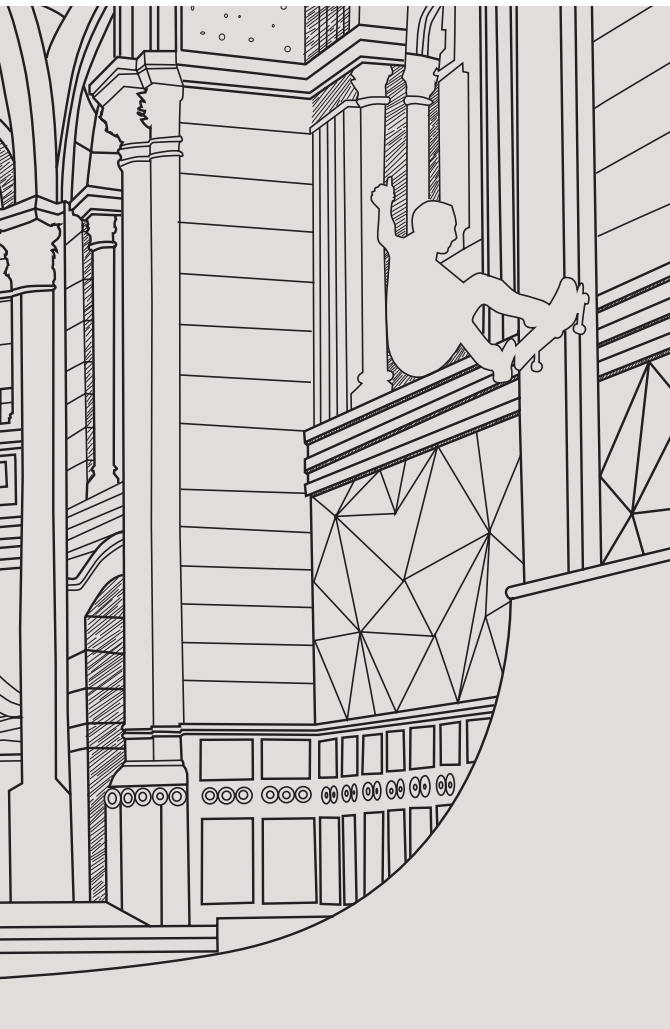


The background is a detailed architectural line drawing in shades of grey. It depicts an interior space with classical architectural elements. On the right side, a figure is shown in profile, sitting on a decorative ledge or balcony, looking towards the left. The drawing includes columns, arches, and a complex ceiling structure. The overall style is that of a technical or architectural sketch.

Inaugurale rede

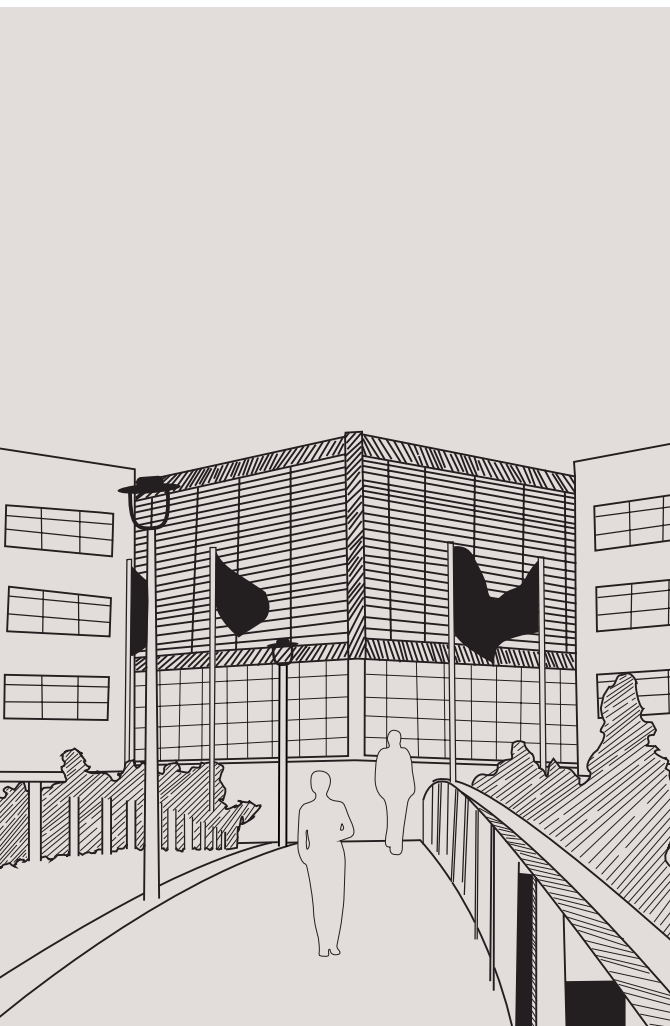
Lector Facility
Management
Zuyd Hogeschool

Joop van Duren



Facility management
Vital communities
Real Estate Challenges

– Joop van Duren –



Inhoudsopgave

Een verhaal van de straat	5
De eerste uitdaging: het doen van onderzoek in het hbo?	5
Dan de tweede uitdaging: op welke terreinen doen we onderzoek?	6
Het eerste onderzoeksdomein: Leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen	8
Het tweede onderzoeksdomein: Leegstand en herbestemming	11
Het derde onderzoeksdomein: Facility en Real Estate Management (FREM) in de zorg	15
Breed samengestelde kenniskring	15
Marlou Driessen	15
Mieke Jakobs	17
Katinka Pani	17
Leo Teunissen	18
Richard Verboeket	18
De onderzoeksmethodiek	19
De afronding	19
Contact	21



Een verhaal van de straat

Beste familie, collega's, relaties, beste aanwezigen,

Het is vandaag een spannende dag. Vijftien maanden geleden ben ik benoemd tot lector Facility Management en vandaag geef ik u graag inzicht in onze plannen. Dat is wat later dan gebruikelijk; doorgaans vindt inauguratie ongeveer een jaar na benoeming plaats. De meesten van u weten dat ik echter een goede reden had voor dat uitstel.

Deze rede zal ik gebruiken om plannen te ontvouwen die we de komende jaren uit gaan voeren. Daarbij heb ik sterk de behoefte als het ware te verantwoorden wat we gaan doen. Een lectoraat is immers met onderzoek bezig en ik kan me zomaar voorstellen dat een aantal van u denkt: onderzoek op een hogeschool, hoezo? Mijn eerste uitdaging is dan ook ervoor te zorgen dat u over maximaal 45 minuten in elk geval een antwoord heeft op die 'hoezo'-vraag.

Mijn tweede uitdaging is te verduidelijken op welke terreinen we onderzoek doen en waarom juist op die terreinen. Vervolgens sta ik stil bij *hoe* we het onderzoek inrichten. Daarna stel ik de kenniskring en de eerste projecten aan u voor en ik rond af met waar we na de eerste termijn van vier jaar willen staan.

De eerste uitdaging: het doen van onderzoek in het hbo?

Kennisinstellingen zorgen voor nieuwe brandstof voor lerende en werkende burgers. Jongeren volgen initieel onderwijs en krijgen daarmee een goede basis die echter voortdurend bijgeschoold dient te worden: een leven lang leren is inmiddels meer dan een kreet. De ontwikkelingen volgen elkaar zo snel op en de complexiteit van vraagstukken neemt dermate toe dat bijscholen in de loop der jaren een terugkerend punt op steeds meer agenda's wordt.

Dat stelt extra eisen aan de actualiteit van onze curricula. Vanuit het lectoraat verwachten we een substantiële bijdrage te leveren aan het actueel houden van het curriculum van Facility Management van Zuyd doordat we onderzoeksresultaten terug laten vloeien in nieuwe en verbeterde modules. Daarnaast laten we studenten participeren in onderzoek. Ik zie het als een verrijking voor elke student om tijdens de studie de 'worsteling' door te mogen maken die het doen van onderzoek met zich meebrengt. En aangezien onderzoek doen de 'core business' van het lectoraat vormt, valt er bij ons voor studenten veel te leren. Het doen van onderzoek leidt bovendien tot docenten die voeling houden met de praktijk; ook dat draagt bij tot kwalitatief beter en betekenisvoller onderwijs.

Het woord 'praktijk' en 'praktijkonderzoek' is al een aantal malen gevallen. Dat is niet voor niets en ook wij zullen ons bezighouden met onderzoek naar vraagstukken die daadwerkelijk geworteld zijn in de praktijk. Dat onderscheidt ons ook meteen van onderzoek aan universiteiten dat in de regel aangemerkt wordt als theorievormend, meer fundamenteel, onderzoek. Ons doel is het echter om door middel van het doen van onderzoek de praktijk daadwerkelijk een stap verder te helpen. Tegelijkertijd gebruiken we onderzoeksresultaten, zoals hiervoor al kort aangehaald, om onderwijs te ontwikkelen, zodat we up-to-date onderwijs aan kunnen blijven bieden.

Dan de tweede uitdaging: op welke terreinen doen we onderzoek?

Graag neem ik u nu mee naar het vakgebied facility management, want het lectoraat draagt immers die titel. Dit vakgebied heeft als opgave 'fit for use'- omgevingen te creëren en te managen door het integreren van mensen, ruimte, processen en technologie. Dat is een hele mond vol. Laten we daar eens nader op in zoomen:

- 'Fit for use': geschikt voor het beoogd gebruik. Dat geldt zowel voor functionaliteiten, prestatie/prijs-verhouding, exploitatiebaarheid, flexibiliteit.
- Omgevingen: het kan gaan om vastgoed, terreinen waar mensen wonen, winkelen, werken, verblijven en/of recreëren. Behalve 'gebouwen' gaat het nadrukkelijk ook over services in, rond en aan die gebouwen en terreinen.
- Creëren: facility management dient een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van de gewenste omgevingen. facility management is daarbij niet op de eerste plaats de ontwerpende en construerende discipline, maar heeft speciale aandacht voor de interface tussen gebouw/techniek/services en gebruik/gebruikers.
- Managen: betreft onderhouden, beheren, aanpassen, dagdagelijks laten draaien ('operate') en de daarbij behorende dienstverlening.
- Integreren van mensen, ruimte, processen en technologie: alleen door deze vier aspecten in onderlinge samenhang te bezien, ontstaan functionaliteiten die effectief én efficiënt zijn.

Het voorgaande verduidelijkt dat het domein waarop het lectoraat actief is zowel betrekking heeft op facility management als op vastgoed. In plaats van praten over FM of facility management kunnen we dan ook eigenlijk beter spreken over FREM: Facility en Real Estate Management. Deze afkorting zal dan ook regelmatig terugkomen in dit betoog.

Bij het tot een goed einde te brengen van deze Facility en Real Estate Management of FREM-opgave, vormt facilitaire regievoering het centrale proces. Deze regievoering heeft betrekking op de volgende aspecten, die samen een cyclisch proces vormen:

- **Klantbehoefte detecteren en vraag articuleren.** Het inventariseren en analyseren van de behoefte-kant, inclusief de vertaling daarvan naar specificaties die samen een zogenoemd programma van eisen vormen. Let wel: dit veronderstelt dus dat in de facilitymanagementorganisatie kennis aanwezig is die het mogelijk maakt de opdrachtgever en de klanten te adviseren over passende kwaliteit van dienstverlening.
- **De vraag achter de vraag doorgronden.** De facilitymanagementorganisatie moet dan ook in staat zijn te denken vanuit de *mindware* (visie: wat voor FM-organisatie willen we zijn?) over de *software* (organisatiestructuur, processen) en de *hardware* (facilities, infrastructuur, apparaten, het gebouw en de daaraan verbonden techniek). Met andere woorden: de facilitymanagementorganisatie moet de achterliggende business kunnen begrijpen en doorgronden vanuit welke visie men daaraan invulling wil geven, snappen wat daarvoor dan (op FREM- gebied) nodig is, in staat zijn dat te organiseren en vervolgens via performancecontrol en -improvement de vinger aan de pols te houden (check and double check).
- **Organiseren van adequate dienstverlening.** In geval van inhouse- dienstverlening: het zodanig ontwerpen en inrichten van dienstverleningsprocessen en bijbehorende tools dat de beoogde specificaties professioneel (in één keer goed en beheerst) gerealiseerd worden.
- **Inkopen van adequate dienstverlening.** In geval van in te kopen producten en diensten: het zodanig contracteren/organiseren van deze dienstverlening dat de beoogde specificaties professioneel (in één keer goed en beheerst) gerealiseerd worden.
- **Relatiemanagement naar (interne én externe) leveranciers.** Het managen van de relatie met en de prestatie van (interne en externe) dienstverleners op een wijze die recht doet aan het belang en het risicoprofiel dat behoort bij die betreffende relatie (met een 'dozenschuiver' ga je anders om dan met een strategische partner). Hier hoort performancemanagement aan de hand van service-levelagreements en prestatie-indicatoren (maatstaven en normen) dus heel prominent bij. En dan bedoel ik performancemanagement als proactieve manier van sturen en verbeteren, zodat systematisch

- gewerkt wordt aan het bewerkstelligen van de vereiste performanceniveaus van deze leveranciers.
- **Rapporteren en verantwoorden.** Het bieden van inzicht in en het afleggen van verantwoording over begrootte versus gerealiseerde dienstverlening.
 - **Evalueren en vooruitblikken.** Samen met demandmanagement aan de klantkant regelmatig terugblikken, daar samen van leren en die leermomenten inzetten om vooruit te blikken en in te schatten wat de impact van trends en ontwikkelingen zal zijn en hoe daarmee het beste omgegaan kan worden: wanneer is de tijd rijp om nieuwe zinvolle toepassingen in te zetten? Wanneer hebben we er voldoende vertrouwen in dat kinderziektes door de early adaptors zijn overwonnen? Hoe kunnen we het beste anticiperen op de aanstaande krimp? Et cetera.
 - **Samenhang en verbanden overzien.** Het bewaken van overzicht, inspelen op samenhang en verbanden tussen faciliteiten, tussen intern en extern, tussen kosten en kwaliteit.
 - **Performancemessing en -improvement.** Dit gaat ook over meten, weten, vergelijken, begrijpen en verbeteren, maar dan van de FREM- performance als geheel en niet sec over de prestaties van de (interne en externe) leveranciers. Systematisch meten van geleverde en gepercipieerde kwaliteit en waar relevant PDCA toepassen, dus. Inclusief het verankeren van de zogenoemde *Kaizen*-attitude in de bedrijfsvoering, als een soort van tweede natuur van betrokken medewerkers. *Kaizen* is continu in kleine stapjes verbeteren; een bestendige manier om prestaties trendmatig en duurzaam te verbeteren. Juist binnen facilitaire organisaties schiet het ontwikkelen en up-to-date houden er in de praktijk nogal eens bij in, omdat de waan van de dag zoveel tijd en energie opslokt dat dit vaak ten koste gaat van de langetermijndoelen.

Facilitaire regievoering heeft voor een deel betrekking op inhouse- dienstverlening, maar voor een belangrijk deel ook op dienstverlening die door marktpartijen wordt geleverd (64% van alle facilitaire kosten zijn, gemiddeld gesproken, outofpocketkosten, Twijnstra Gudde, 2014). Met andere woorden: facilitymanagers zijn voor een groot deel van hun imago en hun klanttevredenheid afhankelijk van de performance van marktpartijen. Naleving van gemaakte afspraken, zogenoemde *contract compliance*, is dus van groot belang: je hebt ervoor te zorgen dat je opdrachtgever en je eindgebruikers ook daadwerkelijk krijgen waar ze voor betalen.

Inkopen op basis van de laagste prijs heeft gelukkig zijn langste tijd gehad. Voor steeds meer inkoop-situaties geldt dat een aanpak waarbij gezocht wordt naar de bieding die de meeste waarde biedt binnen het budget dat aangewend kan worden, een betere optie is. Immers, als aanbestedingen zo in elkaar steken dat kwaliteit/waarde dominant zwaarder weegt dan (laagste) prijs, is de kans dat deze leverancier na gunning opportunistisch gedrag gaat vertonen beduidend kleiner. Dit is de kern van de best value-approach.

Deze best value-approach komt erop neer dat de opdrachtgever niet alle specificaties uit en te na voorschrijft, maar zijn uitvraag vooral in functionele termen formuleert. De leverancier kan dan zijn eigen oplossing uitwerken, waarbij een duidelijk appel op zijn ervaring en vakmanschap wordt gedaan.

Deze inkoopbenadering sorteert als het ware voor op goede samenwerking na gunning, terwijl de traditionele 'low bid environment' gekenschetst wordt door slechte samenwerking, oneigenlijke meerwerkdiscussies etc.

Bij het creëren en managen van fit for use-omgevingen maken we in toenemende mate gebruik van dit gedachtegoed; het komt de samenwerking binnen de keten ten goede.

Tot zover het vakgebied facility management en het belang van regievoering en de best value-approach. Nu maken we de overstap naar de onderzoeksdomeinen van het lectoraat. Kijkend naar de actuele situatie in onze regio, de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan en rekening houdend met de Zuid zwaartepunten zijn we tot de volgende drie domeinen gekomen:

- leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen (verderop zal dit domein terugkomen onder de Engelse naam 'Vital Communities')
- leegstand en herbestemming (in het Engels verderop aangeduid als 'Real Estate Challenges')
- facility management in de zorg.

Ik loop ze graag achtereenvolgens met u door.

Het eerste onderzoeksdomein: Leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen

Leefbaarheid kent vele dimensies. Van een 'lekkere woning' tot voorzieningen, van een fijn leefklimaat tot je veilig voelen, van de beschikbaarheid van ondersteuning waar nodig tot iets van een 'wij-gevoel'.

Door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen is er de afgelopen jaren veel veranderd in wijken, dorpen en buurten en die veranderingen zullen nog wel een poos aanhouden.

Bij een leefbare buurt zijn veel partijen betrokken, elk met hun eigen taken en belangen. Vandaar dat wij denken dat goede regievoering in die wijken, dorpen en buurten nodig is om alle energie te richten op de burger die behoefte heeft aan support op het gebied van wonen, zorg en welzijn.

Goed toegankelijke woningen met alle noodzakelijke woonfuncties gelijkvloers zijn bijvoorbeeld een voorwaarde om langer thuis te kunnen blijven wonen, want dat is waar de huidige maatschappij op inzet. Deze woningen zijn idealiter betaalbaar, niet te groot, vergen weinig onderhoud en zijn geen energie-slurpers, of sterker nog wekken meer energie op dan ze zelf verbruiken. Dit ideaal staat vaak echter ver af van de werkelijkheid: onderhoudsgevoelige woningen, te groot voor een alleenstaande oudere, smalle toegang met obstakels, trap die ongeschikt is voor een traplift en een maandelijkse energierekening van 300 euro en meer. Kortom, er is een hele transitie door te voeren om de mismatch te verkleinen. Een bouwkundige, energetische en financiële uitdaging van jewelste. Dit vraagt om nieuwe en slimme renovatie- en transformatieproposities. Samen met collega's van de faculteit Bèta Sciences and Technology zullen we hiernaar onderzoek doen.

Gemeenten hebben sinds kort een grotere verantwoordelijkheid als het gaat om de ondersteuning van wonen, zorg en welzijn van hun burgers. Momenteel zitten we in de transitie van uniformering en standaardisatie vanuit aanboddenken naar een situatie waarbij de vraag van de individuele burger centraal staat en gezocht moet worden naar maatwerkinvulling. Die maatwerkinvulling moet geleverd worden door een coalitie van verschillende betrokkenen: zowel vrijwilligers, mantelzorgers als professionals (deze laatste ook nog eens in een mix van profit- en not-for-profit-instellingen). Kortom, veel betrokkenen met elk hun eigen verantwoordelijkheden en belangen. Dat vraagt, zoals hiervoor gememoreerd, om goede regie die erop gericht is dat de individuele burger de support krijgt die hij nodig heeft en die ook als zodanig ervaart. Uiteraard binnen de financiële kaders en de geldende wet- en regelgeving. Het meten en monitoren van resultaten is hierbij in veel gemeenten nog een ondergeschoven kindje. Zie bijvoorbeeld het artikel van Wim Groot, hoogleraar Gezondheidseconomie aan de Universiteit Maastricht in het Limburgs Dagblad van 3 januari 2016. Hij stelt: *"Echt goed zicht op wat zich bij ouderen en gemeenten afspeelt, hebben we eigenlijk niet. Dat is wel een misser. Er is geen goede monitoring om te zien wat gemeenten aan het doen zijn. Wat de onderlinge verschillen zijn en wat de consequenties zijn van gemeentelijk beleid"*. Hoe ziet goede regie eruit die ertoe leidt dat alle energie gericht wordt op het leveren van betekenisvolle support aan mensen die dat nodig hebben? Kunnen buurtbewoners daarbij een grotere rol spelen? Wat kunnen we verwachten van mantelzorg binnen de familie? De overheid zet daar zwaar op in. Onderzoek door Martijn van Hogerbrugge maakt echter duidelijk dat vier op de tien volwassen kinderen een zodanige relatie met ouders heeft dat die als 'niet harmonieus' wordt bestempeld. Het is maar zeer de vraag of mantelzorg in een dergelijke setting kan functioneren. Volgens dat zelfde onderzoek heeft een op de twee volwassen weinig of geen contact met broers en zussen. Ook in die relaties is mantelzorg dus niet vanzelfsprekend. Wordt er wel onderling hulp geboden, dan nemen conflicten in aantal toe. Ik verwacht dus een fikse spanning tussen de door de overheid verwachte bijdrage door mantelzorg en de feitelijke hulp en ondersteuning die door mantelzorgers ingevuld zal worden.

Een andere zeer relevante vraag luidt: kunnen we de huidige intramurale dagopvang aantrekkelijker en goedkoper organiseren in de eigen buurt? Kunnen buurtbewoners met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt daarbij zinvol ingezet worden? En zullen cliënten deze dagopvang beter waarderen? Wat is de impact van deze opvang in eigen buurt op de institutionele zorgaanbieders? Kortom: nog veel vragen waarop de antwoorden nog niet in beeld zijn.

Dan de stedelijke omgeving. In een toekomstbestendige stad gaan burgers, ondernemers, overheid en

maatschappelijke organisaties zorgvuldig om met grondstoffen, energie, productie, consumptie en met elkaar. Ruimtelijke invulling draagt bij aan gezondheid, welzijn en welbevinden van bewoners en bezoekers. Belangrijke vraagstukken zijn het verduurzamen van de economie en de bestaande vastgoedvoorraad, het aanbieden van aantrekkelijke en bij de behoefte passende woonmilieus, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen gebaseerd op circulaire in plaats van op lineaire economie en volhoudbare oplossingen voor herbestemming en binnenstedelijke kwalitatieve groei. Daarbij zoeken we naar manieren om (big) data en moderne technologie in te zetten bij het besturen, inrichten en beheren van de stedelijke processen. De gedachte is dat in 'smart cities' de integratie van technologie in bestuur en beleid zorgt voor economische groei, maar wel op een volhoudbare manier.

Leven in en met de buurt: niet alleen *in* een buurt leven, maar ook *met* de buurt is meer dan een woordgrapje. In buurten met vergrijzing, ontgroening en krimp is dat echter makkelijker gezegd dan gedaan. Wat kan de buurt zelf organiseren en welke (zorg)arrangementen moet je aanbieden? In welke situaties zijn ze haalbaar? Bij hoeveel deelnemers draai je break even? Hoe voorkom je dat mensen vereenzamen? Welke rol kunnen wijkportals als Elise of Cubigo hierbij spelen? Wat kunnen sociale wijkteams hierin betekenen?



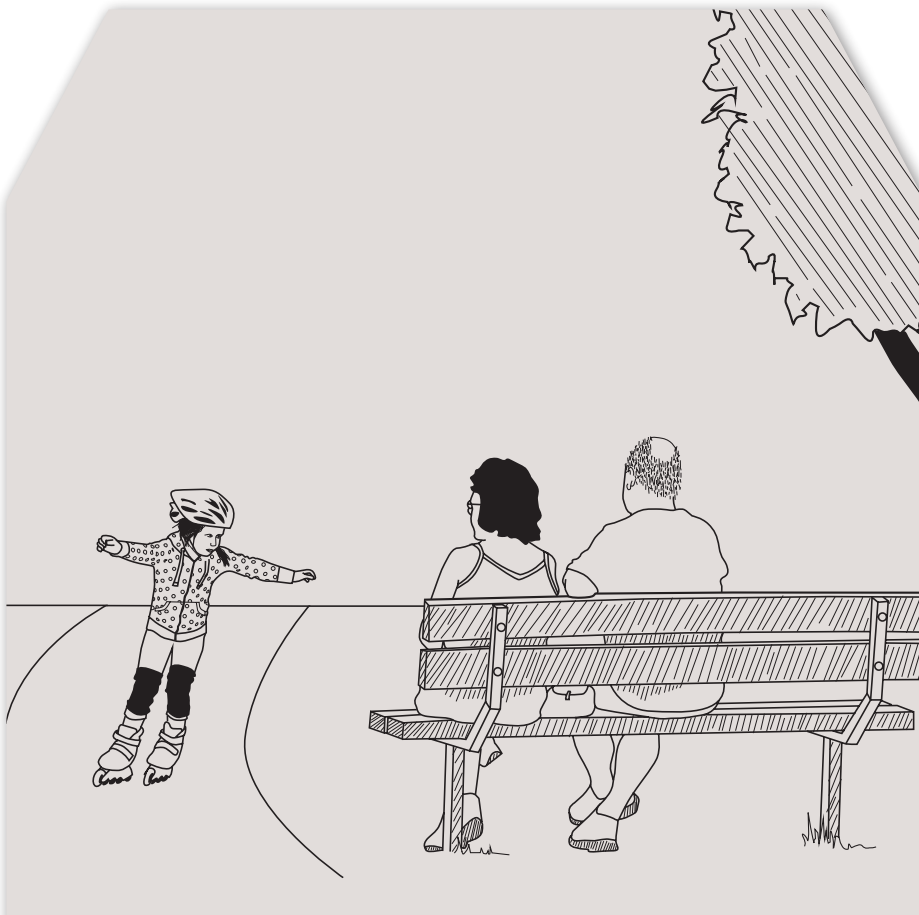
Burgers *in the lead*. 'De participatiesamenleving' is een veelgehoord mantra in de huidige maatschappij - deels geboren uit bezuinigingsnoodzaak, deels gebaseerd op ideologie. Ideologie die ervan uitgaat dat mensen meer zelf doen, en ook meer zelf willen doen. Intramurale voorzieningen in de ouderenzorg worden vanuit politieke keuzes toegankelijk gemaakt voor kleinere groepen. Dat impliceert dat steeds grotere groepen zichzelf moeten zien te redden, weliswaar met support hier en daar van familie, burens, vrienden, mantelzorgers en vrijwilligers en met back-ups van professionals. Kunnen, durven en willen de professionals wel los te laten? Durven gemeenten burgerinitiatieven wel de ruimte te geven? Het wordt allemaal minder voorspelbaar, minder 'maakbaar' vanuit het perspectief van instituties althans. Kunnen instituties de dynamiek die ontstaat vanuit actieve burgers wel volgen en tijdig aanhaken? U hoort dat ik het beeld van de participatiemaatschappij inmiddels omdraai: niet het 'klassieke beeld' waarbij de gemeente aan zet is en burgers erbij zoekt om mee te doen (dat is wat we doorgaans burgerparticipatie noemen), maar burgers die het initiatief nemen en op momenten waarop dat zinvol geacht wordt inbreng vanuit de gemeente, de corporatie, de zorgorganisatie of de verzekeraar vragen. Dit wordt ook wel overheidsparticipatie genoemd. Aan de ene kant van het burgerspectrum staat de actieve burger, aan de andere kant de kwetsbare burger die het niet redt op eigen houtje. Het is een reëel gevaar dat groepen de boot gaan missen. Informatievaardigheden, taalvaardigheid en ICT-vaardigheden zijn onmisbaar, maar niet voor iedereen vanzelfsprekend. Wanneer grijp je daarop in? Wie heeft daarin welke verantwoordelijkheid en welke vangnetten kun je in dergelijke situaties bieden? Voorbeelden van vragen die in de praktijk spelen.

Met name op het gebied van wonen zijn er veel initiatieven van burgers die zich organiseren en zelf plannen ontwikkelen in een of andere vorm van zelfbeheer. Wonen Limburg experimenteert met 'klusuur': huurders kunnen bepaalde klussen zelf uitvoeren en dempen daardoor huurverhogingen. Hoe verhouden deze ontwikkelingen zich tot geldende wet- en regelgeving? Hoe voorkomen we dat dit soort van experimenten verzanden door de risico-regel-reflex: als er een keer iets mis gaat (en dat zal gebeuren), worden regels aangescherpt, waardoor risico's worden afgedekt en initiatieven worden gesmoord.

De samenhang in buurten, dorpen en wijken is een belangrijk aspect. Misschien wel een van de kurken waar de participatiemaatschappij op drijft. Zonder voldoende samenhang tussen bewoners wordt het lastig onderlinge hulp of het samen oppakken van taken in te vullen. En juist het bevorderen van deze samenhang wordt de laatste tijd steeds vaker bedreigd, bijvoorbeeld doordat burgers zorgen en angsten hebben als het gaat over opvang en huisvesting van vluchtelingen. We moeten zoeken naar wegen om ook in divers samengestelde populaties elkaar minstens te tolereren. Een stevig appel op wederzijds aanpassingsvermogen lijkt hierbij onvermijdelijk.

U hoort het: om prettig samenleven in wijken, buurten en dorpen in vergrijzende (en tevens ontgroenende) en krimpende regio's ook in de toekomst mogelijk te houden, zoeken we naar antwoorden op vele en uiteenlopende vragen. De meeste van die antwoorden zullen niet te vinden zijn binnen één vakgebied. Vanuit bedrijfskundig, bouwkundig, sociaal en economisch domein zal interdisciplinair samengewerkt moeten worden om tot antwoorden te komen die ons daadwerkelijk een stap vooruit helpen.

Mieke en Marlou zullen hier dadelijk zeker op terugkomen.



Het tweede onderzoeksdomein: Leegstand en herbestemming

“Nederland is niet vol, Nederland staat leeg”. Aldus een citaat van de Rijksbouwmeester, Floris Alkemade. Alleen al aan bedrijfsruimte (alles behalve woonruimte) staat er tussen de veertig en vijftig miljoen m² leeg. De kantoorleegstand bedraagt volgens het Planbureau voor de leefomgeving gemiddeld 17%. De regionale verschillen zijn echter groot: in Heerlen staat 13% leeg, in Sittard Geleen circa 11% en in Maastricht circa 18%. De leegstandpercentages in de kantorenmarkt zijn sinds de intrede van de economische crisis in 2008 alsmat stijgende, en de verwachting is dat die trend niet snel zal ombuigen. Organisaties zijn afgeslankt, hebben andere (gedigitaliseerde) werkprocessen gekregen en een steeds groter deel van het werk kan plaats en tijd onafhankelijk worden uitgevoerd. Ook de brede implementatie van het nieuwe werken heeft grote invloed gehad op de verhuurbaarheid van kantoren en bijgedragen aan de structurele leegstand waarmee we nu zitten: nog maar zes of zeven werkplekken op elke tien medewerkers, die vervolgens ‘flexwerken’ en soms in een concentratiewerkplek zitten, het bedrijfsrestaurant gebruiken voor een bilateraal overleg en een dag per week thuiswerken of in een satellietkantoor à la *Regus* of *Seats to meet*). Ondernemers hebben in steeds mindere mate behoefte aan huurcontracten van vijf jaar of langer. Ze willen flexibiliteit, collega’s ontmoeten, deel uit maken van een community die hen inspireert en kansen biedt, en ze willen ontzorgd worden.

Hospitality services vormen een steeds belangrijker deel van het gehele plaatje. Deze kale ruimte waarin we ons nu bevinden met een industriële ‘look en feel’ zult u anders ervaren dan de ruimte waar we straks naartoe gaan voor een praatje, een drankje en een hapje.

Helaas worden panden waarin huurders met kortlopende contracten zitten relatief laag gewaardeerd, terwijl de binding met die panden juist gevormd wordt door de relaties, de sfeer, het ontzorgen en een goede hospitality experience. Onderzoek naar modernisering van rekenregels voor de waardebeoordeling die rekening houden met deze fenomenen is nodig.

Kijkend naar leegstand in de retail, zeg maar winkeloppervlakte, krijgen we het volgende beeld: onderzoek door Locatus geeft aan dat twee Limburgse steden in de nationale top vijf van risicovolle winkelgebieden staan: Heerlen met een leegstandpercentage van 21% en Geleen met een leegstandpercentage van 29%. En deze cijfers zijn nog van voor de recente faillissementen van V&D en de schoenenzaken van Mactintosh Retail. Deze regionale cijfers staan in schril contrast met de landelijke cijfers. Landelijk staat 6% van de 220.000 winkelpanden leeg. Omgerekend naar vloeroppervlak is er het afgelopen jaar toch nog 430.000 m² winkelvloeroppervlakte bijgekomen. Van het totaal van circa 30 miljoen m² winkelvloeroppervlakte staat een kleine 2 miljoen m² leeg.

Nederland wordt steeds meer een cluster van regio’s. Er zullen dus scherpere keuzes gemaakt moeten worden tussen de verschillende regio’s. Met andere woorden: het vraagstuk van met name retail-leegstand moet op bovenregionaal niveau worden gezien en onderling worden afgestemd (zie jaarprogramma 2016 Platform 31). Dit zal leiden tot heldere profilering van en complementariteit tussen regio’s waardoor versterking in plaats van verzwakking optreedt.

Behalve kantoren en winkels kennen ook andere vastgoedsegmenten hardnekkige leegstand. Denk hierbij aan religieus en cultureel erfgoed en woningen.

De Limburgse situatie steekt negatief af tegenover het gemiddelde beeld van de Nederlandse situatie. Dat wordt onder andere veroorzaakt door demografische krimp en een wat minder toeren makende economische motor. De sence of urgency voor de regio waarin Zuyd is geworteld, staat buiten elke discussie.

In de vastgoedwereld is leegstand een fenomeen van alle tijden. Tijdelijke leegstand, vaak als gevolg van een interbellum tussen twee huurders wordt frictieleegstand genoemd. Dat is, zo zou je het kunnen

zeggen, geaccepteerde leegstand. Duurt leegstand langer dan een aantal maanden (de ene wetenschapper houdt in dit kader drie maanden aan, de ander zes maanden) dan wordt het structurele leegstand. Leegstand die langer dan twee jaar wordt door Keeris (2007) problematisch genoemd en langer dan drie jaar 'dramatisch'; het zal je vastgoed maar zijn...

Het ligt dan ook voor de hand dat de meeste vierkante meters die voor de toekomst nodig zijn, al voorhanden zijn. Het komt meer dan paradoxaal voor dat er nieuwbouw gepleegd wordt in situaties waar de leegstand al problematisch zo niet dramatisch is, terwijl de potentie van leegstaande panden vaak zodanig is dat aanpassing en herbestemming zeker tot de mogelijkheden behoort.

Zo zal de Tweede Kamer in Den Haag een tijdelijke huisvesting (voor 5,5 jaar) krijgen in de parkeergarage van het ministerie van Buitenlandse zaken. Dit voorbeeld toont aan dat het vraagstuk 'geschikt of geschikt te maken' serieuze studie vraagt en verdient.



> In deze garage zetelt straks de Tweede Kamer

In een ander voorbeeld zien we dat een leegstaande kerk in Spanje nieuw leven ingeblazen werd door er een skatehal van te maken. Ook dichterbij huis zijn deze voorbeelden te vinden. In Arnhem is een soortgelijke skatevoorziening in een voormalige kerk gerealiseerd en afgelopen november geopend.



Natuurlijk is er sprake van een stevige mismatch tussen de huisvestingseisen en wensen van de betreffende organisatie en wat leegstaand vastgoed te bieden heeft. Maar door met een open mind de mogelijkheden van beschikbaar vastgoed te bestuderen en oog te hebben voor de sterktes, de identiteit en het omgevingsbelang van dit vastgoed en er met een creatief proces tegenaan te gaan, is veel mogelijk. Als een parkeergarage de Tweede Kamer kan huisvesten en een voormalige kerk een skatehal kan worden, is er met goede wil in veel situaties een nieuw leven weggelegd voor bestaande leegstaande gebouwen. Worden deze gebouwen behouden, dan wordt verpaupering en waardedaling in de omgeving voorkomen. Bovendien is het negen van de tien keer duurzamer om bestaand vastgoed te transformeren dan nieuw te bouwen. Dat geldt eens te meer als de gevolgen van nieuwbouw (in de overwegingen betrokken worden: nieuwbouw impliceert vaak toename van leegstand in de panden die verlaten worden zodra de nieuwe opgeleverd worden.

We weten dat er een aantal 'gouden regels' geldt om gebouwen succesvol te herbestemmen (SBRCURnet, 2013):

1. Start met een reële boekwaarde. De businesscase kan vaak alleen sluitend gemaakt worden wanneer boekwaarde drastisch omlaag gaat.
2. Betrek toekomstige belanghebbenden zo vroeg mogelijk. Hoe meer commitment vanuit die hoek, hoe meer waarde ze aan het herbestemde vastgoed zullen toekennen.
3. Zorg dat het vastgoed na herbestemming duurzamer is. Ongewisse energietoekomst wordt daarmee een variabele van ondergeschikt belang.
4. Bekijk ook serieus de opties voor tijdelijke herbestemming. Tijdelijk kan zo maar semi-permanent worden of nog meer.
5. Focus op kleinschalige projecten. Niet overeten voorkomt teleurstellingen.
6. Visualiseer en verleid daarmee. Het verhaal van het plaatje en de 1000 woorden geldt exponentieel in 3D!
7. Overheden: stimuleer, richt op wat wel kan versus richten op wat niet mag of kan.
8. Ken de risico's van herbestemmen en anticipeer daarop.

De verwachting is overigens niet dat herbestemming een haalbare oplossing zal vormen voor al het leegstaande vastgoed. In de vastgoedwereld worden gebouwen en hun locaties vaak geassocieerd als kansloos, kansarm en kansrijk. Dat geeft al aan dat sloop soms onvermijdelijk zal zijn. We verwachten wel dat herbestemming in meer situaties dan nu het geval is de beste optie kan zijn. Immers (bron VNG argumentenkaart):

- Herbestemming is wenselijk vanuit bestuurlijk standpunt; de overheid heeft daarin een voorbeeldrol.
- Herbestemming is economisch aantrekkelijk want versterkt het vestigingsklimaat in de omgeving en creëert werkgelegenheid.
- Herbestemming bevordert ruimtelijke kwaliteit en identiteit.
- Herbestemming verhoogt de waarde van het vastgoed.
- Herbestemming heeft vanuit duurzaamheidsperspectief de voorkeur.
- Herbestemming houdt cultureel erfgoed in stand.

Deze pro-argumenten spreken boekdelen. Toch blijven er nog genoeg vragen te beantwoorden die de weg naar succesvolle herbestemmingstrajecten makkelijker en beter mogelijk kunnen maken. We zullen ons richten op onderzoeksvragen waarvan de antwoorden helpen om gedegen situationele afwegingen te maken als het gaat om de keuze herbestemmen of nieuw bouwen, slopen of behouden, in eigendom houden of afstoten.

Leo en Richard zullen dadelijk terugkomen op respectievelijk leegstand en herbestemming en het belang van flexibele contracten.



Het derde onderzoeksdomein: Facility en Real Estate Management (FREM) in de zorg

Juist in de zorg luistert het vaak nauw: facilitaire zaken als schoonmaak en voeding kunnen daadwerkelijk bijdragen aan een 'healing environment'. De scheidslijn tussen primair en ondersteunend proces is daardoor vaak lastig te duiden. In de zorg maakt facility management vaak deel uit van het primaire proces. Dat maakt de zorg voor ons een interessant onderzoeksdomein.

Zo willen we graag meer zicht krijgen op wat goede faciliteiten doen met het welzijn van cliënten en patiënten. Neem de ouderenzorg: als de maaltijd een feest is, men zich prettig voelt in een schone omgeving waar men zich ook een beetje thuis voelt, draagt dat dan aantoonbaar bij aan het welzijn? En heeft dat hogere welzijnsniveau dat we vooronderstellen impact op het niveau van de zorgvraag? Als deze verbanden er aantoonbaar zijn, wordt facility management in de zorg niet enkel meer gezien als kostenpost, maar als 'value enabler'.

Verder zien we veel veranderingen in de zorg. Er vindt een verschuiving plaats van intramuraal naar extramuraal en van grootschalig naar kleinschalig. Nader onderzoek is nodig naar wat dit nu betekent voor facilitaire organisaties in de zorg. Hoe kunnen ze het beste mee bewegen? Hoe vergroten ze hun verandervermogen? Zijn er andere competenties nodig, andere systemen en processen om het 'nieuwe spel' succesvol te kunnen spelen?

Katinka zal hier dadelijk nog verder bij stilstaan.

Breed samengestelde kenniskring

De onderzoeksdomeinen zijn van dien aard dat de vraagstukken die binnen deze domeinen spelen niet vanuit één discipline zijn te benaderen. Naast bouwkundige, bedrijfskundige, economische en sociale dimensies spelen vraagstukken omtrent wonen, zorg en welzijn een rol. De combinatie van verschillende invalshoeken, de body's of knowledge van verschillende vakgebieden en mensen met verschillende achtergronden zullen ons helpen betekenisvolle onderzoeksresultaten te genereren.

Sinds de introductie van de Senseo en de Beertender weten we dat innovaties makkelijker ontstaan op het snijvlak van verschillende disciplines. Daarom hebben we de kenniskring van dit lectoraat gerekruteerd uit drie verschillende faculteiten.

Overigens geldt voor onze studenten dat ze als beginnend beroepsbeoefenaren steeds meer en steeds vaker multi- en interdisciplinair samen moeten werken. Als ze participeren in onze onderzoeken, kunnen ze alvast wennen aan dergelijke omgevingen.

Dan geef ik nu graag het woord aan de vijf leden van de kenniskring. Ze zullen zichzelf kort voorstellen en een inkijkje geven in de onderzoeksprojecten die als eerste opgepakt worden.

Marlou Driessen

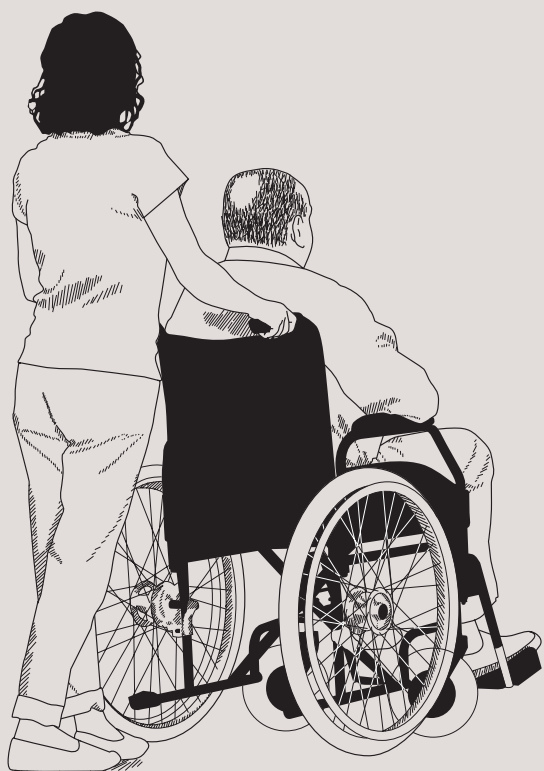
Mijn naam is Marlou Driessen, ik ben in 1987 afgestudeerd als ergotheapeut. Mijn expertise ligt op het vlak van het aanpassen van de fysieke omgeving aan de mens die in die omgeving actief is. Dit heb ik jaren gedaan vanuit het Instituut voor Revalidatievraagstukken in Hoensbroek, in opdracht van enkele gemeenten in de Westelijke Mijnstreek. Parallel voerde ik projecten uit op het gebied van kennisontwikkeling. In het verlengde hiervan heb ik de eerstegraadslerarenopleiding afgerond in 1995. Een mooie gelegenheid om in 2000 over te stappen naar het onderwijs.

Als ergotherapeut ondersteun je individuen, vrijwilligers of groepen bij hun participatievragen. Dat zijn vragen die te maken hebben met het kunnen meedoen in de maatschappij. Ergotherapeuten zijn experts in het mogelijk maken van betekenisvol handelen. Hiervoor analyseren we de vraag in dialoog

met de betrokkenen om vervolgens te ondersteunen bij het ontdekken en ontwikkelen van mogelijke oplossingen. Ook hebben we hierbij aandacht voor het benutten van de eigen kracht. Samen herkennen we hoe politieke, maatschappelijke en economische factoren de eigen gezondheid, welzijn en participatie beïnvloeden op de gebieden wonen, zorg, welzijn en werk. De oplossing kan gezocht worden op het gebied van het aanpassen van de persoon, de activiteit en/of de omgeving.

Bij het creëren van voorwaarden in de omgeving bestaan grote raakvlakken met facility management. Ook facility management wil middels regievoering geschikte omgevingen creëren en managen. Hierbij zou facility management de ergotherapeutische visie kunnen inzetten om te begrijpen waarom en hoe burgers handelen en welke invloed dit heeft op de fit for use- omgeving.

Wat ik bij dit lectoraat concreet wil bereiken, is: multidisciplinair kennis ontwikkelen op het gebied van leefbaarheid in wijken. Waarbij we antwoord geven op concrete vragen uit de praktijk. Dit als onderdeel van het transformatieproces in het sociale domein, dat momenteel actueel is in het verlengde van de drie decentralisaties sinds 1 januari 2015. Graag zou ik in het verlengde van dit transformatieproces samen met burgers willen komen tot verbetering van de fit for use-omgeving in de wijk. Inzicht in de concepten leefbaarheid en actief burgerschap en de onderlinge relatie is hierbij gewenst. Graag sluit ik aan bij de IBA-projecten in Chevremont en Kerkrade-West die passen binnen het Limburgse Kennis/As-programma *Thoes in Limburg*. Met name vanuit Chevremont bestaat interesse om dergelijke praktijk-onderzoeken te doen vanuit een living lab, waarbij onderwijs en praktijk samen tot oplossingen komen voor praktijkvragen.



Mieke Jakobs

Goede middag, ook ik wil me graag als lid van de kenniskring aan u voorstellen: ik ben Mieke Jakobs en pas sinds een jaar als docent werkzaam voor Zuyd. Het is een mooie uitdaging om met jonge mensen te mogen werken en ze vanuit mijn praktijkervaring in hun leerproces te begeleiden naar de managers en adviseurs van morgen. Ik heb jaren gewerkt in de zorg, de laatste dertien jaren als directeur Facilitair Bedrijf & Vastgoed in de Sint Maartenskliniek in Nijmegen. Ik was daar ook verantwoordelijk voor het gastvrijheidsmanagement, waarvoor we als eerste ziekenhuis de vier sterren voor gastvrijheid mochten ontvangen. Het mogen werken aan hospitality en service design thinking vanuit het perspectief van de gast, klant, cliënt, patiënt, mantelzorger en burger is iets waar ik warm voor loop. Dat dit moet en kan binnen de financiële kaders staat buiten kijf. Het creëren van meerwaarde voor bedrijven en organisaties zal in onze belevingsmaatschappij steeds belangrijker worden. Hier zullen we onze studenten dan ook in opleiden.

De burger en cliënt centraal stellen vormt ook een uitgangspunt voor mijn onderzoek in het lectoraat: in de troonrede van 2013 werd gesteld dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Er zal minder vanuit de zorg geregeld kunnen worden en als burgers zullen we steeds meer zelf moeten bijdragen.

Hoewel deze maatregelen vanuit de regering vooral financieel gedreven zijn, zou dit een goede basis kunnen worden voor meer betrokken burgers die een zinnigere betekenis voor onze maatschappij kunnen hebben. Het wegstoppen van onze ouderen in een instelling is iets wat internationaal veel vragen oproept. Ook zijn veel burgers, vooral ook de jongere, op zoek naar meer zingeving in hun leven en voor velen is een jachtige individuele kapitalistische maatschappij niet (meer) alleen het uitgangspunt. Maar wat we zeker niet moeten vergeten, is hoe wij ervoor gaan zorgen dat de zwakkeren in onze maatschappij, zoals de psychiatrische en dementerende patiënten, niet buiten boord gaan vallen.

Onderzoek naar waar (potentiële) cliënten behoefte aan hebben in hun leven vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt. De vraag goed in beeld hebben vormt immer het startpunt van het regieproces, hoorden we eerder in de rede van Joop. Neem bijvoorbeeld dagbesteding; die wordt zelden 'op maat' aangeboden, is in de regel een min of meer standaard aanbod. Omdat het gaat om vraagstukken op het gebied van wonen, welzijn en zorg is interdisciplinair werken en samenwerken met organisaties, bedrijven en burgers in onze maatschappij een belangrijk uitgangspunt voor mijn praktijkgericht onderzoek. Dit zal ik vooral doen in Zuid- en Midden-Limburg en in het bijzonder in het IBA-project in Chevremont, een wijk van Kerkrade waar ik samen met studenten mijn eerste onderzoek uitvoer. Een stadsdeel waar relatief veel sociaal zwakkeren wonen en waarvan we door de dubbele vergrijzing en ontgroening, de behoefte aan zorg en het wegtrekken van de middenstand en andere voorzieningen, veel kunnen leren.

Katinka Pani

Als lid van de kenniskring van het lectoraat Facility Management stel ik mij graag aan u voor. Aansluitend op mijn loopbaan binnen de bedrijfscatering en het facility management ben ik vijf jaar geleden overstapt naar het onderwijs als docent facility management met de ambitie mijn kennis en ervaring te delen met de toekomstige professionals. Tijdens het volgen van de master FREM heb ik ontdekt dat ik naast mijn passie voor facility management ook het uitvoeren van onderzoek erg boeiend en inspirerend vind. Na het afronden van mijn masterstudie werd voor mij snel duidelijk dat ik meer aan onderzoek wil doen ten behoeve van de zorg en leefbaarheid in wijken. De recente wijzigingen in de zorg bieden volop kansen om zaken anders, beter en slimmer te organiseren. Het is een mooie uitdaging om de diverse partijen met elkaar in gesprek te brengen en samen deze kansen uit te werken. Ik ben dan ook trots op het feit dat ik lid van de kenniskring mag zijn en een bijdrage kan leveren aan nieuwe kennis voor het werkveld en onderwijs. Mijn eerste onderzoek voor het lectoraat betreft de maaltijdvoorziening voor cliënten en komt voort uit het volgende veldprobleem. Facilitaire organisaties en -processen in de verplegings- en verzorgingssector zijn veelal gericht op een intramurale zorg in grootschalige situaties, centraal georganiseerd met een decentrale/lokale uitvoering. Dit matcht niet meer met de werkelijkheid, te weten extramurale zorg in kleinschalige situaties die lokaal worden georganiseerd

en uitgevoerd. Effectieve en efficiënte zorg en het ondersteunen van wonen en welzijn wordt hierdoor belemmerd. De vraag is: "Wat zijn de mechanismen die optreden tijdens het maken van een keuze voor een maaltijdconcept door zorgaanbieders en op welke wijze kunnen zorgaanbieders op een effectieve en efficiënte wijze de maaltijdvoorziening organiseren waarbij de cliënt centraal staat en de financiële haalbaarheid, ook in kleinschalige situaties een voorwaarde is?" Dit onderzoek zal naar verwachting twee resultaten opleveren. Het eerste resultaat is het ontwerp van een keuzemodel dat gebruikt wordt als instrument om het juiste maaltijdconcept te kiezen. Het tweede resultaat zal bestaan uit nieuwe kennis die toegepast wordt in het curriculum en gedeeld wordt met het werkveld.

Leo Teunissen

Mijn naam is Leo Teunissen en ik ben alweer zo'n acht jaar werkzaam bij Zuyd. Vanuit mijn verleden gezien, een studie bouwkunde en tien jaar werkervaring bij een bouwkundig adviesbureau, ben ik de 'technieut' in de kenniskring. Maar ... mijn interesse is de laatste jaren losgeweekt van de harde techniek. De twee onderzoeksdomeinen van het lectoraat Facility Management - leefbaarheid in wijken en leegstand en herbestemming - hebben al geruime tijd mijn bijzondere aandacht. Deze twee domeinen staan voor mij persoonlijk voor het werken aan een duurzame/volhoudbare leefomgeving. En daarin zit ook meteen mijn 'drive' verscholen: ik wil graag waarde toevoegen aan de gebouwde omgeving waarin wij, zoals Joop al eerder zei, dagelijks wonen, werken en recreëren. En praktijkgericht onderzoek, zo is mijn overtuiging, kan daar een bijdrage aan leveren.

Het woord onderzoek is al een aantal keren de revue gepasseerd. Het lijkt mij een mooi moment om kort toe te lichten waar ik mij momenteel mee bezighoud. De term leefbaarheid is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. We zijn er ondertussen wel uit dat leefbaarheid is opgebouwd uit objectieve en subjectieve criteria. Want een omgeving waarin ik wellicht prima gedij, kan voor u een grote bron van ergernis zijn en dus de leefbaarheid negatief beïnvloeden. Middels een wijkscan wordt de leefbaarheid in kaart gebracht. Er bestaan verschillende van deze wijkscans. We analyseren die momenteel en gaan na welke aspecten we mee moeten nemen om een wijkscan te hebben die een goede uitgangspositie creëert op basis waarvan doelgericht gewerkt kan worden aan het verbeteren van leefbaarheid.

Daarnaast vind ik het belangrijk om studenten bij onderzoek te betrekken: we werken immers voor een onderwijsinstelling. Dat kan op allerlei niveaus. Een voorbeeld: studente Laura Kersten gaat de komende periode onderzoek doen naar regievormen bij wijktransformaties. En dan specifiek voor de gemeente Heerlen. De ondersteuning vindt plaats binnen haar opleiding en het werkveld. Maar het lectoraat zal haar ook intensief gaan begeleiden bij haar onderzoek.

Samengevat: samen met het lectoraat, het werkveld en het onderwijs door middel van onderzoek stappen maken in de goede richting daar wil ik graag mijn bijdrage aan leveren!

Richard Verboeket

Als lid van de kenniskring wil ik mij graag aan u voorstellen. Vier jaar geleden heb ik de overstap gemaakt naar het docentschap bij Zuyd. Niet alleen met de gedachte om kennis over te dragen, maar zeker ook mijn passie voor facility management. Mijn ervaring als facilitair manager is dat je, vaak op de achtergrond, een interne driver nodig hebt om waarde toe te voegen, om mensen en organisaties zo optimaal mogelijk te faciliteren. De kracht van facility management zit in mijn ogen in het voortdurend integraal kijken, interdisciplinair handelen en het verbinden van ogenschijnlijke tegenstellingen om te komen tot deze waarde toevoeging. Hiervoor is nieuwsgierigheid en omgevingssensitiviteit een kerncompetentie. Deze nieuwsgierigheid brengt mij dan ook bij het onderzoek dat ik uitvoer voor het lectoraat.

Zoals Joop al heeft verwoord, denken we de dat facilitaire regie een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van leven. Hiervoor is het concept van facilitaire-regievoering gepresenteerd, ontwikkeld op basis van onze praktijkervaring. Als je echter naar de praktijk kijkt, dan zijn er meerdere modellen die elk inspelen op een ander ontwikkelstadium van organisaties of die op een andere manier bijdragen aan de geformu-

leerde organisatiedoelstellingen. Interessant is te kijken welke succes- en faalfactoren zijn te onderscheiden als het gaat om regievoering in de facilitaire omgeving en welke bijdrage deze inzichten geven aan de regievoering in wijken.

Kijkend naar de succes- en faalfactoren van de verschillende facilitaire regie-modellen, is het opvallend dat er in de vakliteratuur meerdere modellen worden gepresenteerd die allemaal lijken te werken. Terwijl er nog weinig onderzoek is gedaan naar het succes of falen van deze modellen in verschillende bedrijfsomgevingen zoals zorg, industrie of zakelijke dienstverlening. De opgedane kennis kunnen we niet alleen goed gebruiken om de vertaalslag te maken naar de wijk maar zeker ook naar het reguliere bachelor- en masterprogramma dat we als faculteit aanbieden.

De vertaalslag naar de wijk is de tweede stap in het onderzoek, waarbij de eerste voorlopige onderzoeksvraag is: "Op welke wijze kan facilitaire regie een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven?"

De onderzoeksmethodiek

Aan het begin van deze rede hebben we stilgestaan bij het type onderzoek dat we vooral gaan doen: praktijkonderzoek. Daar hoort een goed passende onderzoeksvorm bij. We denken die gevonden te hebben in zogenoemd ontwerpgericht onderzoek.

Dat is onderzoek waarbij een actuele vraag uit de praktijk het vertrekpunt vormt. Met behulp van bestaande theorie wordt een voorlopige oplossing ontworpen. Dit noemen we de theoriestroom of kennisstroom. Vervolgens wordt deze oplossing meerdere malen toegepast in verschillende praktijkcases: de praktijkstroom. Door en tijdens het toepassen van de principe-oplossing zal deze principe-oplossing doorontwikkeld worden. De leercurve van elke toepassing wordt bewust geanalyseerd waardoor de principe-oplossing steeds verder geoptimaliseerd wordt.

Door studenten in te zetten bij dit onderzoek werken we aan de onderwijsstroom. De ombouw van onderzoeksresultaten en –ervaringen naar aanpassingen in het onderwijs completeert deze onderwijsstroom.

Aldus is er sprake van een onderzoeksvorm die bijdraagt aan de drie doelstellingen van onderzoek in het hoger onderwijs:

- de praktijk een daadwerkelijke stap vooruit helpen
- docenten professionaliseren
- up-to-date onderwijs creëren en behouden.

De afronding

Graag wil ik aan het einde van deze rede enkele 'beloften' voor de toekomst uitspreken. Het lectoraat Facility Management is ingesteld van 1 maart 2015 tot 1 maart 2019 met de intentie deze periode daarna te verlengen. Het gaat te ver om minstens zeven jaar vooruit te willen kijken. Maar we gaan wel het commitment aan voor enkele resultaten die we per 1 maart 2019 behaald willen hebben:

- We hebben dan een leidende rol vervuld bij het ontwikkelen van twee nieuwe onderwijsblokken:
 - o Vital communities. Dit onderwijsblok gaat over het vitaliseren en vitaal houden van gemeenschappen waar mensen samen wonen, verblijven, werken, recreëren.
 - o Real estate challenges. Dit onderwijsblok gaat over omgaan met leegstand, herbestemming en verduurzaming.
- Vanaf 2016 – 2017 zullen jaarlijks minstens vijftien studenten geparticipeerd hebben in multidisciplinair lectoraatsonderzoek waarbij minstens twee faculteiten zijn betrokken.

- Externe opdrachtgevers die ook meebetaalden aan het onderzoek, hebben uitgevoerd lectoraats-onderzoek met minstens het rapportcijfer 7 gewaardeerd.
- Het lectoraat heeft minstens drie publicaties in vakbladen en één artikel in een peer reviewed journal over uitgevoerd onderzoek op zijn naam staan.
- Het lectoraat heeft minstens één student begeleid naar een podiumplaats voor een scriptieprijs.

Met deze beloftes zijn we aan het einde gekomen van deze rede. U heeft zich een forse inspanning getroost om dit verhaal aan te horen. U krijgt geen geprinte vorm van deze rede mee, maar een 'straatje' met de hoofdthema's van het hele verhaal. Dat straatje typeert de rede en bevat enkele quotes en wetenswaardigheden die het overdenken en nalezen waard lijken. Ook staat de link erop vermeld voor het downloaden van deze rede.

Tot slot een dankwoord aan:

- Ad Smits, voor het vertrouwen dat jij me geeft
- Hans Gijsbers, voor het aan elkaar rijgen van deze middag
- Claudia Smit, voor het vele regelwerk achter de schermen
- Geerd Simonis, voor zijn bijdrage en het benutten van deze locatie
- Sanne Gijsbers, voor het creatieve en goed verzorgde ontwerp van verschillende uitingen in het kader van deze inauguratie
- Katinka, Marlou, Mieke, Leo en Richard voor hun support en toewijding
- En last but not least Rosita, voor je warme liefde en je begrip.

Van harte bedankt voor uw komst en uw aandacht.

Joop van Duren,
3 juni 2016



Contact

Zuyd Hogeschool
Opleiding

Bezoekadres

Nieuw Eyckholt 300
6419 DJ Heerlen

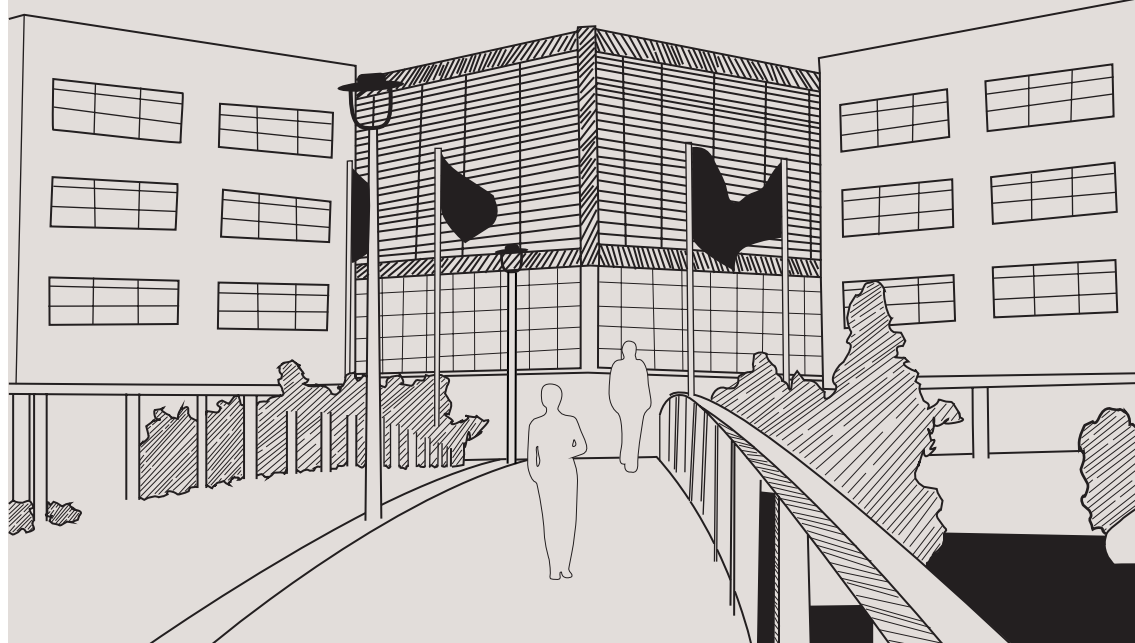
Postadres

Postbus 550
6400 AN Heerlen

Telefoon

Algemeen:
045 400 6060

info@zuyd.nl
www.zuyd.nl



Zuyd Onderzoek

dr.ing. Joop M.A. van Duren
Lector facility management

Contact

joop.vanduren@zuyd.nl
(0031) 06 14 52 34 85