

Alternatieve contract- en samenwerkingsvormen

onderwijshuisvesting en maatschappelijk vastgoed



adviespartners

december 2008

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	3
Hoofdstuk 2 Het Traditionele Bouwproces	5
Hoofdstuk 3 Alternatieve ontwikkelingsmodellen	6
3.1 Verticale integratie	
3.2 Horizontale integratie	
3.3 Verbreding projectscope (commerciële functies, package deals)	
3.4 Samenwerking met derden (ROC/VMBO)	
3.5 Alternatieve financiering (subsidiëring of sponsoring)	
3.6 De ondernemende gemeente	
Hoofdstuk 4 Het Living Building Concept	14
Hoofdstuk 5 (Rand-)voorwaarden gemeente per model	19
Hoofdstuk 6 Kosten-opbrengstenmodel	27
Hoofdstuk 7 Weging alternatieve ontwikkelingsmodellen	30
7.1 Verticale integratie	
7.2 Horizontale integratie	
7.3 Verbreding projectscope	
7.4 Alternatieve financiering	
7.5 Living Building Concept	
7.6 Samenvatting	
Colofon	37

Hoofdstuk 1: Inleiding

In deze voor maatschappelijke organisaties (w.o. gemeenten) bedoelde handleiding worden zowel de traditionele als de alternatieve ontwikkelingsmodellen en aanbestedingsvormen beschreven voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed en gebiedsontwikkeling.

In hoofdstuk 2 beschrijven we het traditionele model. Binnen dat traditionele model zijn alternatieven te benoemen die van invloed zijn op de investeringskosten en exploitatiekosten. Binnen het traditionele model wordt in feite alleen de bouw van een voorziening uitbesteed en alle andere activiteiten vinden plaats in beheer/onder regie van de opdrachtgever.

In hoofdstuk 3 volgen de beschrijvingen van de alternatieve ontwikkelingsmodellen, de volgorde is op hoofdlijnen gebaseerd op de toenemende mate waarin verschillende zaken als ontwerp, uitvoering, beheer etc. juist aan de opdrachtnemende partij worden uitbesteed.

De alternatieve ontwikkelingsmodellen hebben betrekking op:

- verticale integratie van verschillende fasen of activiteiten van het bouw- of ontwikkelproces (ontwerp, realisatie, onderhoud);
- horizontale integratie van niet –direct- aan het bouw- of ontwikkelproces gerelateerde activiteiten;
- combinatie van verticale en horizontale integratie.

Verticale integratie houdt in dat verschillende opeenvolgende fasen of activiteiten van het bouwproces worden geïntegreerd. Dit heeft alleen betrekking op zaken van het bouwproces zelf. Voorbeelden zijn Design-Build en Design-Build-Maintain.



de fasen van het bouwproces

Bij horizontale integratie worden niet (direct) aan het bouwproces gerelateerde activiteiten geïntegreerd binnen 1 contract, zoals de financiering, de exploitatie, meervoudig ruimtegebruik, etc.

In dit hoofdstuk worden de volgende ontwikkelingsmodellen kort beschreven:

1. Het Traditionele bouwproces
2. Verticale integratie:
 - a. Design-Build (/turnkey) - DB
 - b. Design-Build-Maintain – DBM
3. Horizontale integratie:
 - c. Maincontracting - MO
 - d. Design-Build-Maintain-Operate - DBMO
 - e. Design-Build-Maintain- Finance-Operate (PPS) – DBMFO

Naast deze alternatieve ontwikkelingsmodellen m.b.t. het ontwerpen, bouwen en/of exploiteren van de voorziening, worden ook de volgende mogelijkheden om de exploitatie te verbeteren beschreven:

4. Verbreding projectscope:
 - f. Toevoegen commerciële functies
 - g. Package deals
5. Samenwerking met derden (b.v. ROC, VMBO's)
6. Alternatieve financiering (subsidiering/sponsoring)
7. De ondernemende gemeente

Het model van 'de ondernemende gemeente' is toegevoegd omdat t.a.v. een aantal van de voordelen van de diverse modellen voor horizontale en/of verticale integratie geldt, dat de gemeente deze voordelen met grote inspanningen ook zou kunnen behalen binnen een traditionele aanpak.

In hoofdstuk 4 behandelen we, separaat van de andere ontwikkelingsmodellen, de principes van het Living Building Concept (LBC). Separaat omdat het hier niet zozeer om een alternatief ontwikkelingsmodel gaat. Het gaat hierbij veeleer om een door de Technische Universiteit Delft en de Stichting PSIBouw (proces- en systeeminnovatie in de bouw: www.psibouw.nl) beoogde volledige omslag van wijze van werken in de bouwwereld. Deze nieuwe wijze van werken, *de bouw als een normale consumentenmarkt*, moet op den duur alle eerdere modellen vervangen, dan wel in een andere jas omvatten.

Bij alle modellen en ook het LBC geldt overigens dat deze per model gevolgen hebben voor de rol van de opdrachtgever (verantwoordelijkheid, taken en competenties, beïnvloedingsmogelijkheden) in het hele proces. Deze consequenties voor de opdrachtgever worden in hoofdstuk 5 overzichtelijk op een rij gezet.

In hoofdstuk 6 wordt voor elk van de modellen de mogelijke bijdrage aan de exploitatiebegroting van de voorziening uitgebreid toegelicht.

Hoofdstuk 7 is het afsluitende hoofdstuk waarin e.e.a. nog eens overzichtelijk op een rij wordt gezet t.b.v. de opdrachtgever.

Hoofdstuk 2. Het Traditionele bouwproces

Traditioneel wil zeggen dat de opdrachtgever de betreffende huisvesting geheel in eigen beheer ontwikkelt:

- een architect ontwerpt;
- een team van (technisch) adviseurs draagt zorg voor de technische detaillering van het ontwerp (constructeur, installateur, bouwfysicus, etc.);
- een uitvoerende partij bouwt op basis van een gedetailleerd bestek en tekeningen;
- de opdrachtgever draagt zelf (meestal via een bouwmanager) zorg voor de bewaking van het proces op tijd, budget en kwaliteit.

In de traditionele bouw ontwerpt en specificereert de opdrachtgever dus tot in detail zijn oplossing (in de vorm van uiteindelijk bestek en tekeningen) en besteedt deze vervolgens aan op basis van laagste prijs of economisch meest voordelige aanbidding. Deze aanbidding gaat gepaard met een impliciet gevoel bij de opdrachtgever dat de bieder niet in staat dan wel niet van plan zal zijn voor die prijs zijn gewenste kwaliteit gaat leveren. Gevolg: een strikt bewakings- en managementproces door de opdrachtgever en de zoektocht van de aannemer naar de witte vlekken in het contract om d.m.v. meerwerk alsnog tot een voor hem acceptabele prijs te komen. In principe een proces van wantrouwen met hoge transactiekosten.

De opdrachtgever dient zelf de uiteindelijke kwaliteit vast te leggen en te bewaken (dit geldt bijvoorbeeld ook voor eisen m.b.t. de optimalisatie van materiaaltoepassingen en onderhoudskosten). Om dit hele spel in goede banen te leiden wordt door de opdrachtgever vaak een bouwprojectmanager ingeschakeld.

De opdrachtgever is na oplevering van het gebouw zelf verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud en voor het facilitair management.

In economisch hoogtij, met druk bezette aannemers, lukt het de opdrachtgever niet altijd om bij aanbesteding inderdaad een lage prijs te krijgen (onvoldoende 'honger' naar nieuwe projecten bij de aannemers).

Een ander nadeel is dat bij deze wijze van werken geen of nauwelijks gebruik wordt gemaakt van de expertise van de bouwende partij als het gaat om het technisch ontwerp en detaillering op een wijze die het beste aansluit op zijn bouwwijze en bouwtechnieken.

Om deze redenen wordt in het traditioneel bouwproces regelmatig als alternatief gekozen voor het werken in bouwteam. Ook voor deze wijze van werken worden door verschillende bureaus in de markt verschillende organisatievormen aangeboden. Wij zijn voorstander van een bouwteamproces waarin al na het Voorlopig Ontwerp (VO) een bouwende partij wordt geselecteerd op basis van kostenkengetallen en (contractueel vast te leggen) commitment aan beschikbaar budget om dat VO daadwerkelijk te realiseren. In dat bouwteamverband werken adviseurs, technisch ontwerpers en aannemende partij in gezamenlijkheid het VO uit naar een DO dat:

- aansluit op de werkwijze en bouwmethodieken van de bouwende partij;
- op een wijze die leidt tot realisatie binnen beschikbaar budget.

Een wat betreft kwaliteit en grip op het eindproduct betere aanpak t.o.v. het volledig traditionele proces van aanbesteding.

Hoofdstuk 3. Alternatieve ontwikkelmodellen

3.1 Verticale integratie

De verticale integratie wordt gekenmerkt door het integreren van verschillende onderdelen van bouwgerelateerde specialismen in een overeenkomst. Te weten, combinaties van ontwerp, realisatie en onderhoud.

Design-Build (DB)

In een Design-Build constructie worden het ontwerp en de uitvoering (de daadwerkelijke bouw) integraal aan één partij uitbesteed. Dit kan op basis van prestatie-eisen (turnkey) of op basis van een deelontwerp (conceptueel ontwerp, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp).

Bij deze vorm blijft de opdrachtgever zelf de financier en exploitant en, indien de opdrachtgever niet zelf ook gebruiker is, blijven de verschillende gebruikers dus huren via diens beheerder (bij brede scholen bijvoorbeeld de door de gemeente aangestelde beheerder).

Binnen deze methode wordt de kennis van de uitvoerende/bouwende partijen in het ontwerp ingebracht, waarbij de uitvoerende partij zowel verantwoordelijk wordt voor het ontwerp (na aanbesteden) als de uitvoering. Doordat minder tussentijdse overdracht van informatie en tussenfasen met nieuwe contracteringen/aanbestedingen nodig zijn, kunnen de transactiekosten dalen. Door tijdens het ontwerp alle keuzes af te stemmen op de beoogde bouw- en realisatiemethoden van de betreffende bouwer(s), worden bijvoorbeeld t.o.v. methoden als total engineering nog meer besparingen in de bouwkosten verwacht. Al deze effecten kunnen leiden tot een besparing in de stichtingskosten (i.c. bouwkosten).

Dit model komt dus neer op de volgende kenmerken:

- de opdrachtgever (gemeente, schoolbestuur) ontwikkelt en is eigenaar van het gebouw (bij scholen in het primair en voortgezet onderwijs alleen juridisch eigenaar);
- ontwerp en uitvoering worden binnen één contract, met één partij, aanbesteed;
- de opdrachtgever is verantwoordelijk voor het onderhoud (technische instandhouding gebouw);
- de opdrachtgever is verantwoordelijk voor exploitatie (verhuur e.d.).

Design-Build-Maintain (DBM)

Design-Build-Maintain is vergelijkbaar met de Design-Build variant, met dien verstande dat ook het (*technisch*) *onderhoud* onderdeel wordt van de integrale uitbesteding. De partij die de opdracht heeft voor het ontwerpen en bouwen van het gebouw wordt tevens verantwoordelijk voor het binnen overeengekomen kaders technisch goed in stand houden daarvan (achterwaartse integratie in het bouwproces). Daarmee krijgt deze de mogelijkheid om te zorgen dat dit, op basis van de kosten en opbrengsten over de levenscyclus van het gebouw, leidt tot een optimalisatie in ontwerpkeuzes, materialisatie, etc.

Binnen dit model worden de budgetten voor de stichtingskosten en het onderhoud gekapitaliseerd tot één budget, zodat het gebouwon ontwerp en de materialisatie integraal, over de gehele contractperiode geoptimaliseerd kan worden.

Het organiseren van het bouwproces volgens het Design-Build-Maintain model kan dus leiden tot een vermindering (over de levensduur van het gebouw beschouwd) van de bouw- en onderhoudskosten. Door beloningsprikkel in te bouwen voor de opdrachtnemer (b.v. door de opbrengsten als gevolg van het beter presteren t.o.v. een bepaalde kostenreferentie met elkaar te delen), kan het DBM-model een kostenverlagend c.q. opbrengstenverhogend effect hebben op het totaal van de bouwkosten en het onderhoud.

Het DBM-model heeft de volgende kenmerken:

- de opdrachtgever (gemeente, schoolbestuur) ontwikkelt en is eigenaar van het gebouw (bij scholen in het primair en voortgezet onderwijs alleen juridisch eigenaar);
- ontwerp, uitvoering en onderhoud worden binnen één contract, met één partij, aanbesteed;
- de opdrachtgever is verantwoordelijk voor exploitatie (verhuur e.d.).

3.2 Horizontale integratie

De horizontale integratie wordt gekenmerkt door het integreren van verschillende specialismen in een overeenkomst. Te weten, combinaties van ontwerp, realisatie, onderhoud, exploitatie en financiering.

Maincontracting (MO)

Maincontracting is een geïntegreerd contract voor (een deel van) het beheer en (een deel van) de facilitaire dienstverlening. Bij Maincontracting wordt het gebouw gerealiseerd volgens het traditionele of het Design-Build model (ook wel genoemd: Design-Construct). Na oplevering van het gebouw, wordt door de opdrachtgever vervolgens apart het beheer en onderhoud binnen één contract aanbesteed.

Onderdelen die binnen het contract worden uitbesteed zijn bijvoorbeeld: onderhoud, catering, schoonmaak, verzorgen groenvoorzieningen, receptiediensten etc.

Dit zou een kostenbesparing op kunnen leveren doordat het inzetten van een maincontractor leidt tot een optimalisatie in schaalgrootte en inkoopdeskundigheid. Daarnaast kunnen kostenbesparingen worden bereikt door bijvoorbeeld het zo efficiënt mogelijk inzetten van de beheerders (en aantal beheerders), door functies te combineren. Bovendien heeft de opdrachtgever geen beheerlast van allerlei aparte contracten. De maincontractor rekent natuurlijk wel een prijs voor het management, in de 'gratis' uren van de opdrachtgever komen die nu vaak niet tot uiting. Dit kan kostenverhogend zijn/lijken. Bovendien wordt een partij verantwoordelijk gemaakt voor een aantal zaken betreffende de huisvesting, waarop deze partij zelf geen invloed heeft gehad bij de totstandkoming hiervan. Dit kan leiden tot kostenverhogingen, bijvoorbeeld omdat geclaimd wordt dat een bepaalde ontwerpkeuze tot duurder onderhoud leidt.

Maincontracting komt neer op de volgende kenmerken:

- de opdrachtgever (gemeente, schoolbestuur) ontwikkelt en is eigenaar van het gebouw (bij scholen in het primair en voortgezet onderwijs alleen juridisch eigenaar);
- het ontwerp en de uitvoering vinden plaats conform het traditionele of DB model;
- (een aantal taken van) het beheer, onderhoud, de facilitaire diensten worden integraal in één contract uitbesteed;
- de opdrachtgever is verantwoordelijk voor exploitatie (verhuur e.d.).

Design-Build-Maintain-Operate (DBMO)

In de DBMO-vorm wordt naast het ontwerp, de uitvoering en het onderhoud, tevens de *exploitatie* van de huisvesting (beheer) binnen één contract ondergebracht. Eigenlijke spreken we nu niet meer van een bouwproces voor een gebouw, maar wordt een partij gecontracteerd die voor een bepaalde periode (in de praktijk tot nu toe meestal 30-35 jaar) de faciliteit 'huisvesting' aanbiedt. Echter vanuit een situatie, waarin de opdrachtgever nog wel financier en daarmee volledig eigenaar is van de daarvoor tot stand te brengen voorziening.

Omdat het contract uiteenlopende – ook niet technische - diensten omvat, zal de opdrachtnemer meestal bestaan uit een consortium van meerdere partijen. De opdrachtnemer wordt hiermee mede verantwoordelijk gemaakt voor het zo optimaal mogelijk exploiteren van het gebouw. In het onderhavige geval bijvoorbeeld ook voor het beheer (de beheerders), de (mate van) verhuur aan derden, de catering, etc. Behalve voor de kosten dus ook voor optimalisatie van gebruik en opbrengsten. De opdrachtnemer wordt dan dus wel de mogelijkheid geboden om het gebouw alternatief aan te wenden. Hierdoor ontstaat een 'incentive' voor de opdrachtnemer, om in het ontwerp rekening te houden met de wijze van beheer (benodigde inzet) en b.v. de verhuurbaarheid van ruimten en bovendien om tijdens het gebruik het gebouw zoveel als mogelijk te verhuren. Hierbij moeten overigens van tevoren duidelijke afspraken worden gemaakt over de ruimte die de opdrachtnemer hiervoor krijgt, zodat alle gebruikers, zoals deze nu in het programma zijn opgenomen, niet hierdoor worden gehinderd bij hun primaire proces.

De beloning van de opdrachtnemer vindt plaats op basis van de in het contract overeengekomen prestaties.

Binnen dit model worden (vgl. met het DBM-model) de budgetten voor de stichtingskosten, het onderhoud en het budget voor het beheer gekapitaliseerd, zodat de faciliteit over de gehele contractperiode geoptimaliseerd kan worden.

Door beloningsprikkel in te bouwen (b.v. door de opbrengsten als gevolg van het beter presteren t.o.v. een bepaalde netto kostenreferentie met elkaar te delen), kan het DBMO-model een kostenverlagend c.q. opbrengstenverhogend effect hebben op het totaal van de bouwkosten, het onderhoud en het beheer (de exploitatie).

Wanneer het voor de opdrachtnemer bijvoorbeeld mogelijk wordt gemaakt de huisvesting 'alternatief aan te wenden', kan hier voor de opdrachtnemer een extra inkomstenbron worden gecreëerd (het geven van sport- of computerlessen buiten de structurele gebruikersuren, extra verhuur van zaalruimte, etc.). Op die manier kan meer (maatschappelijk of commercieel) rendement uit de huisvesting gehaald worden.

De opdrachtnemer kan als er dus als 'ondernemer' voor zorgen dat de beschikbare ruimte zo goed mogelijk wordt verhuurd. De opdrachtgever, b.v. de gemeente, kan middels een 'benefit sharing' regeling meeprofiten van deze inkomsten, zonder dat zij belast is met de beheerslast.

Het DBMO-model komt dit dus neer op de volgende kenmerken:

- de opdrachtgever (gemeente, schoolbestuur) ontwikkelt en is eigenaar van het gebouw (bij scholen in het primair en voortgezet onderwijs alleen juridisch eigenaar);
- ontwerp, uitvoering, onderhoud en beheer/exploitatie worden binnen één contract, met één partij, aanbesteed;

- de opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de exploitatie (verhuur e.d.);
- alternatieve aanwending door de opdrachtnemer maakt een optimalisatie van het gebruik en daarmee extra inkomsten (voor zowel de gemeente als de opdrachtnemer) mogelijk.

Design-Build- Maintain- Finance-Operate (DBMFO)

Bij Design, Build, Maintain, Finance, Operate wordt de verantwoordelijkheid met betrekking tot het ontwerp, de bouw, de *financiering*, het beheer/onderhoud en de exploitatie integraal en voor een langere periode (25 à 30 jaar) overgedragen aan een private partij. Deze vorm is bij velen meestal bekend onder de naam PPS (publiek-private samenwerking). Ook hier komt het er feitelijk op neer dat de opdrachtgever niet zozeer de realisatie van huisvesting, maar de services koopt die nodig zijn om zijn primaire processen te kunnen verrichten. Deze services kunnen naast huisvesting (ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud) ook bestaan uit activiteiten als conciërge, repro, catering, bewaking, energie, etc. De opdrachtnemer wordt eigenaar en financier en daarmee volledig 'ondernemer' van de betreffende dienst. De gedachte achter dit model is dan ook dat deze nog meer belang zal hebben bij het zo goed mogelijk ondernemen. In de concurrentie voorafgaande aan de gunning van het contract, moet dit tot uiting komen in zo gunstig mogelijke aanbiedingen aan de opdrachtgever.

De private contractant is een consortium van partijen dat er in gezamenlijkheid voor zorgt dat het gebouw beschikbaar is conform vooraf bepaalde afspraken. Het consortium neemt daarbij ook de financiering van de huisvesting voor zijn rekening. De betaling van de opdrachtgever aan het consortium wordt uitgesmeerd over de looptijd van het contract en gekoppeld aan de kwaliteit en beschikbaarheid van de door het consortium geleverde prestatie.

Via deze periodieke beschikbaarheidsvergoeding moet het consortium de investering terugverdienen.

Er wordt in dit verband ook gesproken over concessievormen, wat inhoudt dat er een tijdelijke overdracht van economische eigendomsrechten plaatsvindt. De economische eigendomsrechten van het gebouw komen na een nader te bepalen periode (meestal 25 of 30 jaar) weer terug bij de opdrachtgever.

De vergoeding (periodieke beschikbaarheidsvergoeding) van de gemeente aan het consortium wordt gebaseerd op de middelen die bijvoorbeeld vanuit het gemeentefonds en de materiele instandhoudingsvergoeding van de Rijksoverheid beschikbaar komen voor de huisvesting.

Het gebouw en de aanwezige faciliteiten kunnen uiteraard alternatief worden aangewend (ligt bij dit model zonder meer voor de hand). Opbrengsten die op voorhand al zeker zijn, zullen worden verdisconteerd in de huurprijs, wat leidt tot lagere kosten. Voor onzekere inkomsten kan een benefit-sharing regeling worden afgesproken.

Omdat de opdrachtnemer gezien zijn risico's hier zeker belang heeft bij optimalisatie van de exploitatiekosten, kan ook deze PPS-variant resulteren in lagere kosten voor de bouw, het onderhoud en het beheer.

Eigendom

Op dit moment ligt de eigendom van maatschappelijke gebouwen en grond meestal bij de gemeente. Binnen geïntegreerde contacten met de F-component kan het eigendom op meerdere manieren worden vormgegeven. Zo kan de private partij eigenaar zijn tijdens de looptijd van het contract en het eigendom overdragen na afloop. Het kan ook zijn dat de opdrachtgever eigenaar blijft en de private partij het 'gebruiksrecht' krijgt. In alle gevallen maakt de opdrachtgever afspraken over zekerstelling van haar economisch claimrecht. Er zullen ook afspraken gemaakt moeten worden over de transferprijs na afloop van het contract.

Een DBMFO-model komt dus neer op de volgende kenmerken:

- een private partij ontwikkelt en is (voor een overeengekomen periode) eigenaar van het gebouw;
- de gebruikers (en/of de gemeente namens de gebruikers) huren de faciliteiten van het consortium;
- ontwerp, uitvoering, onderhoud en beheer/exploitatie worden binnen 1 contract, met 1 partij, aanbesteed;
- alternatieve aanwending door de opdrachtnemer maakt extra inkomsten (voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer) mogelijk;
- idem m.b.t. het toevoegen van commerciële functies en/of package deals.

3.3 Verbreding projectscope

Toevoegen (commerciële) functies

Deze mogelijkheid om de exploitatiekosten van de voorziening te verbeteren bestaat eruit om, gebruik makend van de aantrekkingskracht van deze voorziening op mogelijke bezoekers, derden te interesseren hier commerciële functies aan toe te voegen (levert klanten op). Deze derden dragen een deel van de inkomsten (beloning voor het bieden van de aantrekkingskracht voor klanten) af ter dekking van de onrendabele top in de exploitatie van een voorziening. De bezoekers van de voorziening kunnen b.v. interessant zijn voor een professionele horeca-exploitant. De voorziening zelf (b.v. de zalen) kan voor die exploitant weer een bijdrage leveren in de vorm van extra mogelijkheden om activiteiten te ontplooiën.

Indien aanwezig binnen een voorziening, kan het ook mogelijk zijn om een deel van het beheer, zoals de verhuur van ruimten en toezicht op het gebruik, zeker op de minder drukke tijden uit te besteden aan een dergelijke exploitant in plaats van dit als gemeente in eigen beheer te doen.

Door stapeling van functies (zoals woningen op de voorziening) kunnen ook extra bijdragen in de onrendabele top van de exploitatie van de voorziening worden gecreëerd.

Eén van de te onderzoeken opties kan zijn om aan te sluiten bij recente ontwikkelingen in de ouderenzorg, de nieuwe wet WMO, etc. De voorziening kan dienen als loketfunctie vanuit de gemeente naar de wijk. Verder biedt de voorziening allerhande mogelijke activiteiten die het wonen voor ouderen in de wijk leuk en gezellig kunnen maken en die ontmoeting tussen ouderen, tussen oud en jong, etc. kunnen stimuleren.

Ook kunnen (extramurale) diensten aan het zorgloket gekoppeld worden die het langer zelfstandig wonen in de wijk ook kunnen faciliteren.

Dergelijke koppelingen met andersoortige functies en voorzieningen kunnen in de exploitatie een opwaartse spiraal op alle fronten geven: meer gebruik van de eigen voorzieningen, daardoor nog meer en vaker van de toegevoegde functies, etc.

Package deals

Met package deals wordt bedoeld op de mogelijkheid om projecten met een onrendabele exploitatie dan wel financiële dekking, uit/aan te besteden in combinatie met financieel perspectiefrijke projecten. Gevraagd wordt dan een aanbieding te doen, waarin de onrendabele top van het ongunstige project geheel of gedeeltelijk gefinancierd wordt vanuit het potentieel mogelijke rendement op de andere projecten.

Bij aanbesteding in concurrentie worden de partijen als het ware uitgenodigd om zo creatief en inventief mogelijk na te denken over zo gunstig mogelijke herontwikkelingsplannen en daarmee tot een zo laag mogelijke aanbieding te komen voor de realisatie en/of exploitatie van een voorziening. Het kan daarbij gaan om bijvoorbeeld combinatie met de herontwikkeling van vrijkomende locaties van partijen die onderdak gaan krijgen in een nieuwe voorziening.

Een package deal kan de inkomsten voor een private partij verhogen, waardoor de lasten voor de gemeente en de andere hurende instellingen kunnen worden verlaagd. In alle gevallen komt het dus feitelijk neer op een manier om de directe projectgebonden financieringslast te verlagen (en daarmee de kapitaalslasten).

3.4 Samenwerking met derden (ROC/VMBO)

De vernieuwing/ontwikkeling in het beroepsonderwijs is gericht op het creëren van zoveel mogelijk levensechte leer-/werksituaties. Dit kan zowel binnen de school (bedrijven/instellingen naar de school toe) als buiten de school (de school naar de bedrijven/instellingen toe). Het gaat daarbij niet alleen om stageplekken voor individuele leerlingen/deelnemers, maar ook om als school met een groep leerlingen/deelnemers in een levensechte situatie vaardigheden, kennis en competenties te ontwikkelen gericht op die beroepspraktijk.

In die context zien we in toenemende mate samenwerkingen ontstaan tussen scholen en zorginstellingen, kinderdagopvang, activiteitencentra, etc. Het voordeel voor de partner van de school is enerzijds het beroepsgericht opleiden van mogelijk toekomstig personeel, maar ook het deels invullen van het bedrijfsproces met de hulp van de school. In het onderhavige geval zou het kunnen gaan om het (facilitair) management van de voorziening, het organiseren van activiteiten, het 'runnen' van de diverse onderdelen, etc.

3.5 Alternatieve financieringen (subsiëring of sponsoring)

Onderzoek naar provinciale, landelijke en Europese subsidiemogelijkheden, bijvoorbeeld:

- Kulturhusen-subsidies;
- Subsidies voor voor-, tussen- en naschoolse opvang;
- ESF-subsidies
- E.d.

Een andere mogelijkheid is in te spelen op de mogelijkheden die een voorziening (of ruimten in deze voorziening) als deze biedt aan een derde partij om b.v. zijn/haar naam daaraan te verbinden (sponsoring).

3.6 De ondernemende gemeente

In de voorgaande paragrafen is, in toenemende mate van mogelijkheden, per ontwikkelingsmodel, verbreding projectscope, etc. aangegeven welk mogelijk profijt m.b.t. het exploitatieoverzicht te verwachten valt. Het komt er feitelijk op neer dat er in toenemende mate een beroep wordt gedaan op:

1. Het vanuit een levenscyclusbenadering optimaliseren van de aansluiting tussen ontwerp, uitvoering en beheer/onderhoud van de voorziening.
2. Ondernemerschap van de exploitant/beheerder/ontwikkelaar.

In principe kan het vanuit een levenscyclusbenadering optimaliseren ook door de gemeente zelf inhoud worden gegeven in een traditioneel bouw- en beheerproces. Dit vergt echter een grote mate van deskundigheid, aansturing en bewaking door de gemeente, in een context waarin ieder van de aangestuurde partijen op zoek is naar winstoptimalisatie voor hun discipline alleen. De benodigde natuurlijke 'incentives' ontbreken dus in het proces.

De verticale en horizontale integratie beoogt juist om die incentives in te sluiten in de aanbiederszijde zodat die zelf profijt krijgen van het zorgdragen voor de beoogde optimalisatie. De gemeente hoeft er dan zelf niets voor te doen, maar profiteert mee van het resultaat. De alternatieve modellen beogen echter het profijt (en de last) van keuzes te leggen bij diegenen die deze het beste kunnen beheersen en waar maken. Het gaat hier echter om een keuze die ook gevolgen heeft voor de beïnvloedingsmogelijkheden van de gemeente op het eindresultaat. Hierop wordt in het volgende hoofdstuk verder ingegaan.

Daar waar een beroep wordt gedaan op ondernemerschap is het ook een keuze van de gemeente om het ondernemerschap bij derden neer te leggen (met modellen voor verrekking van de meerwaarde die de voorziening biedt naar het betreffende ondernemerschap). Ook hiervoor geldt de gedachte dat het profijt (en de last) van keuzes gelegd wordt bij diegenen die deze het beste kunnen beheersen en waar kunnen maken. Een deel van het profijt gaat echter ook naar de betreffende ondernemer.

De gemeente kan ook zelf ondernemerschap naar voren brengen als het gaat om het exploiteren van een voorziening. Dat kan al beginnen bij een ondernemend beheer dat niet zozeer gericht is op het alleen passief verhuren van beschikbare faciliteiten. Het beschikbare aanbod kan ook actiever onder de aandacht van mogelijke geïnteresseerde partijen worden gebracht, met een hoger bezettingspercentage van de faciliteiten (en daarmee inkomsten) als gevolg. Ook kunnen zelf actief activiteiten worden georganiseerd, waardoor wijkbewoners uitgenodigd worden naar de voorziening en van de faciliteiten gebruik maken. Al dit intensievere gebruik kan ook leiden tot hogere horeca-opbrengsten e.d. Idem geldt dat de gemeente vanuit een wijkondernemerschap een bredere voorziening realiseert met meer dan alleen de maatschappelijke voorzieningen.

Dit draagt bij aan het creëren van een zo bruisend mogelijk hart in de wijk en opent mogelijkheden om partnerschappen aan te gaan (wederzijds versterkend):

- die bijdragen aan de verhuurbaarheid van de faciliteiten (meer uren met een sterker tarief);
- die het mogelijk maken om taken goedkoop uit te besteden (beheer);
- van waaruit revenuen (zoals pacht) kunnen worden getrokken;
- etc.

Dit ondernemerschap kan feitelijk net zo ver gaan als in de ontwikkelingsmodellen bij derden wordt neergelegd. Dit vergt echter wel grote inspanningen van de zijde van de gemeente, het moet passen binnen het gemeentelijk beleid en haar visie op de relatie tussen gemeente en (commerciële) partners en het vergt de juiste organisatie en competenties om daaraan inhoud te kunnen geven.

Hoofdstuk 4 Het Living Building Concept

Het Living Building Concept is een ontwikkeling die door prof. ir. Hennes de Ridder van de Technische Universiteit te Delft is bedacht en door M3V Adviespartners voor het eerst in de praktijk is geïnitieerd in een project te Veenendaal. De bij dit project betrokken adviseurs, w.o. M3V Adviespartners en Hennes de Ridder, hebben zich ondertussen verenigd in de LBC Adviesgroep.

Er is in menig publicatie al getracht uit te leggen wat het Living Building Concept (LBC) nu eigenlijk is. Dat lijkt geen eenvoudig verhaal te zijn en om eerlijk te zijn: dat is het ook niet. Het LBC-denken heeft implicaties voor de wijze van vraagstelling aan de markt, de aanbestedingsprocedures, de wijze waarop een aanbod tot stand komt en het allerbelangrijkst: een compleet andere werkwijze en gedrag van de aanbiedende partij. Wil je iets zeggen over het LBC, dan zul je over al deze facetten wat moeten zeggen. Om het waarom achter de gedachte te begrijpen, zul je ook steeds moeten uitleggen wat het verschil is met de traditionele wijze van werken is en waarom de LBC-gedachte beter is. Om dat allemaal te weten te komen, verwijzen we t.b.v. deze brochure gericht op uitleg in kort bestek, graag naar al die andere publicaties.

Het LBC is in elk geval niet een innovatieve aanbestedingsmethodiek naast de andere bekende innovatie aanbestedingsstrategieën (DBOFM, DBMO, etc.). Het is ook niet een andere vraagstrategie binnen de bestaande markt van het bouwen. Het LBC gaat uit van een compleet anders functionerende bouwwereld waardoor je anders aanbesteed, anders vraagt, anders produceert, etc. En dat anders functioneren kun je het best vergelijken met hoe in de normale consumentenmarkt vraag en aanbod bij elkaar komen. Laten we als voorbeeld van een normale consumentenmarkt de woonmeubels voor het inrichten van een woning nemen.

De vraag ontstaat daar doordat de vrager een tekortkoming signaleert, dan wel toe is aan iets anders, dan wel door het zien van een bepaald aanbod getriggerd raakt om een aanschaf te gaan doen, etc. De vrager gaat daarop meerdere meubelboulevards en winkels af om zich te verdiepen in het aanbod en wordt daar verleid door diverse meubelstijlen, klantgerichtheid van aanbieders, serviceniveaus van aanbieders, etc. Tijdens dat shoppen kan de behoefte wegebben (toch niet zo slecht wat ik heb, te duur, etc.), maar kan het ook voorkomen dat de vraag door het aanbod wordt aangejakkerd tot grotere hoogten.

De vrager laat zich daarbij niet alleen leiden door zijn portemonnee (als het goed is). Is de prijs hoog, dan zullen de gekochte zaken lang mee moeten gaan, of makkelijk aanpasbaar moeten zijn aan een veranderende behoefte, of bijdragen aan wat de vrager met deze keuze naar zijn omgeving en zichzelf wil uitstralen, of een hoge kwaliteit en functionaliteit moeten bieden, etc., etc. Duurzaamheid in de zin van onverwoestbaar lang mee gaan, speelt in zijn keuze waarschijnlijk niet zo'n grote rol, wetende dat smaken en trends in de loop der tijden toch veranderen. Wel in de zin natuurlijk van milieubelasting e.d.

De kern is dat de biedende markt, bijvoorbeeld door middel van trendonderzoek, het aanbod ontwikkelt en daarbij zoveel mogelijk probeert aan te sluiten op waar men mee denkt bij de vragers in de markt te kunnen scoren. De vragers laten zich verrassen en verleiden door dat aanbod en maken daaruit hun keuze op basis van wat zij die keuze voor zichzelf waard vinden. Dat dit niet tot een saai productenarrangement met weinig keuze en differentiatie hoeft te leiden, bewijst onder meer de meubelmarkt maar ook veel andere consumentgerichte markten.

Stelt u dat eens voor in de bouw, bijvoorbeeld bij een school. U signaleert dat uw gebouw niet meer voldoet aan de eisen van de huidige tijd en deze zowel technisch niet maar ook functioneel niet meer past bij het onderwijs zoals u dat wilt kunnen aan bieden aan uw leerlingen. U gaat eens kijken in de markt en formuleert uw behoefte. Bijvoorbeeld: u zoekt een nieuw gebouw voor uw vmbo, u heeft referentiebeelden van architectuur die u waardeert, het gaat om 1200 leerlingen waarvan 600 in de onderbouw en de overige 600 in de bovenbouw evenredig verdeelt zijn over de sectoren Handel&Administratie, Techniek Breed en Zorg en Welzijn.

U beschrijft daarbij het onderwijsconcept zoals u dat voor ogen heeft (bijvoorbeeld competentiegericht leren in een zo levensecht mogelijke leeromgeving), hoe uw organisatie er daarbij uit ziet, hoe u zou willen samenwerken met partners, etc. Zeker zo belangrijk: u beschrijft ook hoe u verdere mogelijke toekomstige ontwikkelingen daarin ziet, wat uw risico's zijn (bv. dalende of stijgende leerlingaantallen), etc. U geeft daarbij natuurlijk ook aan dat de oplossing – het aanbod – nu en in de toekomst financieel, inhoudelijk en ruimtelijk geschikt zal moeten blijven voor wat de school dan wil (dus ook steeds passend binnen uw schoolbegroting). Meer hoeft u niet te vragen, dus geen adviseurs inhuren voor een programma van eisen, geen architecten inhuren die uw oplossingen voor u bedenken zonder nog te weten of het financieel uit kan, etc.

U laat zich vervolgens verrassen door wat de markt op uw gebied allemaal al heeft ontwikkeld en in de aanbieding heeft. Met oplossingen of aanvullingen waarvan u het bestaan niet kende maar de waarde wel wil zien. Bijvoorbeeld klimaatinstallaties die zo aanpasbaar/vervangbaar zijn dat de aanbieder bereid en in staat is u klimaatcomfort tegen een vaste prijs te bieden, ongeacht hoe hoog de energieprijzen stijgen.

Die vierkante meters terug kunnen nemen of bij kunnen leveren al naar gelang uw behoefte en u bv. alleen een tarief per leerling (i.p.v. per m²) betaalt. Dat kunnen partijen zijn die nu duurder zijn, maar die over de levenscyclus van uw school de komende 30 of 50 jaar het geld dik voor u terug verdienen. Misschien zelfs bereid zijn de voorfinanciering van die toekomstige baten te leveren. Het kunnen goedkopere partijen met een eenvoudige architectuur zijn, maar ook partijen die een hogere esthetische waarde leveren tegen meer geld. Alles al naar gelang van wat u van waarde vindt. Daarbij hoort ook uw vraag naar oplossingen voor majeuze ambities als cradle-to-cradle, levenscyclus denken, etc.

U kiest een partij die u aanstaat en werkt met die partij op basis van een afgesproken prijs de oplossing verder op uw maat uit. Die heeft zijn werk- en productiemethode zo op orde dat meerwerkverrassingen e.d. daarbij niet aan de orde zijn en ook niet mogen komen. Die partij beschikt over toeleveranciers die zorgen dat steeds state-of-the-art oplossingen worden aangeboden, zowel tijdens als na bouw. Die dus zorgen dat de aanbieder naar u toe kan excelleren en daarmee een zodanige naam op uw markt vestigt dat hij de investeringen in uw branche ruim kan terugverdienen door meer projecten uit te voeren. Specialistische aanbieders op wie u vertrouwt en die een open en transparante relatie met u onderhouden waardoor u weet dat uw vraag altijd goed en binnen budget wordt opgelost.

Kortom: het LBC gaat over een nieuwe relatie tussen vrager en aanbieder. Over een vrager die wat betreft zijn huisvesting ongeveer wel weet wat hij wil, maar niet precies weet wat er allemaal mogelijk is. Over een bieder die precies weet wat hij kan en door middel van bv. marktonderzoek weet wat hij daarmee de markt moet bieden.

Over LBC-aanbieders die proactief een inspanning op het gebied van Research en Development (R&D) leveren en eigen productlijnen ontwikkelen, hetgeen zij echter alleen kunnen doen als zij een voldoende marktpotentie voor de resultaten daarvan terug kunnen verwachten (in de vorm van een arsenaal aan projecten).

Het LBC omvat een waardecreatieproces met minstens twee deelprocessen:

- het waardecreatieproces voor het leveren, volgens de vraag, van de diensten en producten, die de eindgebruikers vragen en;
- het continu proces voor het aanpassen van deze diensten en producten en het aanbod van bijbehorende facilitaire voorzieningen, zoals huisvesting en installaties, aan veranderingen van de vraag.

Het gaat om een opdrachtgever die value for money zoekt en een opdrachtnemers die money for value aanbiedt.

In het LBC ontwikkel je als opdrachtgever dus niet zelf de oplossing voor je vraag, maar specificeer je uitsluitend de vraag en je daagt de markt uit met jou passende aanbiedingen te komen. De vraag zelf bestaat uit een aantal uitdagende onderdelen:

1. De directe huisvestingsbehoefte van de opdrachtgever op het moment dat deze de huisvesting in gebruik gaat nemen, beschreven in ruimtelijke en functionele outputspecificaties waaraan vanuit het beoogde primaire proces bezien minimaal voldaan dient te worden (het *basisconcept* = *minimum eisenpakket*).

2. Een beschrijving van de extra wensen waarvan de opdrachtgever het zou waarden indien deze zoveel mogelijk binnen diens budget ook vervulbaar zouden zijn (het *wensenpakket*).
3. De diverse toekomstige mogelijke kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen in het primaire proces, waarvoor de huisvesting snel en eenvoudig aanpasbaar moet zijn (door de klant voorspelbare *toekomstscenario's*).
4. De diverse toekomstige mogelijke technologische, maatschappelijke en/of natuurlijke (b.v. grondstoffenschaarste) ontwikkelingen, waarvoor de huisvesting eenvoudig aanpasbaar moet zijn (voor de klant onvoorspelbare *toekomstscenario's*).
5. De geboden vrijheid aan de bieder om een inhoudelijk en commercieel zo interessant mogelijke bieding te doen (de *oplossingsruimte*, b.v. de mogelijkheid van combinatie met andere aantrekkelijke partners, gebiedsontwikkeling, etc.).

De bieder dient de vraag op alle onderdelen uit te werken en te beprizen, waarbij onderdeel 5 de mogelijkheid biedt om voor beide partijen meer waarde te genereren en eventueel de prijs te drukken. Essentie is dat de opdrachtgever alleen voor het onder 1 en 2 overeengekomen pakket betaalt bij aanvang (you pay for what you get).

Op basis van de vooraf overeengekomen prijzen met betrekking tot onderdeel 3, kan de opdrachtgever op elk willekeurig moment besluiten zijn primaire proces aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen en de daarbij horende aanpassing van de huisvesting te vragen. Er is daarbij geen sprake van ongewisheid meer, de opdrachtgever weet wat zijn aanpassing mag kosten, beslist zelf over de wenselijkheid daarvan en verstrekt opdracht tot de beoogde aanpassing voor het bijpassende budget.

Onderdeel 4 hoeft niet (altijd) te worden geprijsd. Essentieel is dat de bidder aangeeft hoe hij met het ontwerp op dergelijke ontwikkelingen kan inspelen. Hij doet dit met voorstellen over hoe partijen met het verdelen en betalen van te behalen profijt omgaan zodra bijvoorbeeld op een moment energieprijzen zo hoog worden dat een nieuwe energiezuinige klimaatinstallatie financieel zinvol wordt voor de opdrachtgever. Op dat moment laat de bidder zich dan dus pas belonen voor zijn eerdere inventiviteit voor (flexibel) ontwerp.

Idem als 4 geldt onderdeel 5. De geboden vrijheid dient in de concurrentiefase ed bidders te prikkelen tot inventiviteit en creativiteit om vanuit functioneel en financieel opzicht zo aantrekkelijk mogelijke aanbiedingen te doen aan de opdrachtgever.

Het Living Building Concept dient uiteindelijk dus te leiden tot een omslag in de bouwwereld:

- een geheel andere wijze van bouwen en bouwproductie;
- een op initiatief van bidders ontwikkelen van een eigen deskundig huisvestingsaanbod.

De opdrachtgever shopt en kiest uiteindelijk een bepaald 'merk' school die vervolgens op zijn maat wordt afgemaakt.

De verwachting is dat dit gaat leiden tot drastische besparingen op de bouwkosten, de onderhoudskosten en de beheerskosten van in dit geval onderwijsgebouwen.

Het LBC-model komt vanuit de optiek van de opdrachtgever dus neer op de volgende kenmerken:

- de opdrachtgever (gemeente, schoolbestuur) is eigenaar van het gebouw (bij scholen in het primair en voortgezet onderwijs alleen juridisch eigenaar);
- de opdrachtgever definieert zijn huisvestingsbehoefte op de op de vorige bladzijde verwoorde wijze (de 5 onderdelen) en laat zich door de markt verrassen met een waardevol en deskundig aanbod;
- na keuze voor een aanbieder, ontwikkelen de opdrachtgever vanuit diens vraag en de opdrachtnemer vanuit diens aanbod gezamenlijk een functioneel en financieel passend huisvestingsaanbod;
- ontwerp, uitvoering, onderhoud en toekomstige aanpassingen van het gebouw worden binnen één contract, met één partij, aanbesteed;
- de opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de exploitatie (verhuur e.d.);
- alternatieve aanwending door de opdrachtnemer maakt een optimalisatie van het gebruik en daarmee extra inkomsten (voor zowel de gemeente als de opdrachtnemer) mogelijk.

Op dit moment loopt een eerste door de Stichting PSIBouw¹ gefinancierd en door M3V intensief begeleid pilotproject dat de kracht en mogelijkheden van het LBC in de praktijk moet gaan aantonen (scholenbouwproject ter grootte van ca. 20 miljoen euro). De leerervaringen uit dit project zijn recent door PSIBouw in een separate brochure gepubliceerd en is gratis via de website verkrijgbaar.

¹ PSIBouw: Proces- en SysteemInnovatie in de Bouw: www.psibouw.nl

M3V is zich bewust van het feit dat het LBC gaat om een drastische innovatie van de bouwwereld, in een situatie waarin het merendeel van bouwers en opdrachtgevers zich bekend en vertrouwd voelt met de huidige wijze van werken (de andere in deze brochure beschreven aanbestedingsvormen).

Het gaat hier dan ook niet om een afwijzing van die bekende aanbestedings- en bouwvormen waarin juist ook M3V o.a. via haar dochteronderneming M+K (een joint venture met Kleissen&Partners te Hengelo) het grootste deel van haar dienstverlening op deskundige en voor de opdrachtgever zinvolle wijze vorm geeft. M3V wil door haar werkzaamheden op dit terrein bijdragen aan aanmerkelijke verbeteringen en kostenbesparingen voor de opdrachtgever die op den duur zullen kunnen optreden indien opdrachtgevers in toenemende mate het aandurven hun projecten op deze manier in de markt gaan zetten. Daarbij aangemoedigd door succesvolle voorbeeldprojecten van eerdere opdrachtgevers.

Hoofdstuk 5 (Rand-)voorwaarden gemeente per model

In dit hoofdstuk wordt voor de beschreven ontwikkelingsmodellen kort aangegeven:

- hoe de taken/verantwoordelijkheden zijn verdeeld;
- op welk moment de aanbesteding plaatsvindt (overdracht van verantwoordelijkheden);
- op basis waarvan de aanbesteding plaatsvindt;
- hoe de invloed van de opdrachtgever zich ontwikkelt binnen het bouwproces;
- de voor- en nadelen, hierbij zijn de financiële voor- en nadelen buiten beschouwing gelaten, omdat deze in de volgende paragraaf uitgebreid aan de orde komen.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvattend overzicht van deze aspecten per model.

De fasering van het bouwproces is in paragraaf 1.1 op hoofdlijnen al weergegeven. Per 'hoofdfase' kunnen nog deelfasen onderscheiden worden (zie nevenstaand kader).

Naast alle kenmerken van de verschillende varianten is de geschiktheid van een ontwikkelingsmodel voor een bepaald project ook nog afhankelijk van projectkenmerken, zoals:

- Technische complexiteit (bij een grote technische complexiteit is het aan te raden om de uitvoerende partijen te betrekken bij het ontwerp);
- Organisatorische complexiteit:
 - De mate van invloed van de gebruikers; bij een zeer grote mate van invloed kan het lastig zijn het moment van aanbesteden naar voren te schuiven, omdat de 'beïnvloeders' dan niet meer de vraag kunnen aanpassen, zonder dat daar consequenties op volgen;

- Vertegenwoordiging van belangen; maatschappelijk belang, bedrijfsbelang etc.;
- Verwevenheid bestuurlijke en technische processen (bijv. bij inspraak- en besluitvormingsprocedures);
- Specificiteit van de functies; niet specifieke functies zijn bijvoorbeeld kantoren. Voor specifieke functies zit veel kennis over het primaire proces bij de opdrachtgever/gebruiker;
- Differentiatie van functies.

Fasering bouwproces

Initiatief:

- onderzoek
- haalbaarheid

Definitie:

- programma

Ontwerp:

- Schetsontwerp
- Voorlopig ontwerp
- Definitief ontwerp
- Technisch ontwerp / Bestek

Uitvoering:

- werktekeningen
- uitvoering
- oplevering

Onderhoud

Het traditionele bouwproces

Binnen het traditionele bouwproces worden voor alle hoofdfasen verschillende contracten afgesloten. Alle contracten worden afgesloten met de opdrachtgever. Voor het ontwerp schakelt de opdrachtgever een architect en andere adviseurs in. Met deze partijen wordt een ontwerp uitgewerkt tot en met een gedetailleerd bestek. Het bestek wordt uitgevoerd (gebouwd) door een uitvoerende partij (aannemer). Vervolgens worden het onderhoud en de exploitatie in beheer van de opdrachtgever uitgevoerd.

De verantwoordelijkheden zijn binnen het traditionele proces erg gescheiden. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het programma van eisen (pve), de architect + adviseurs voor het ontwerp en de uitvoerende partij (aannemer) voor de bouw. De coördinatie tussen deze partijen is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever (tenzij een total engineering opdracht aan 1 partij wordt verstrekt). Meestal wordt voor de coördinatie een bouwmanager ingeschakeld.

De aanbesteding vindt plaats op basis van het bestek. Hierin is het gehele gebouw vastgelegd. Vaak vindt de aanbesteding plaats op basis van de laagste prijs (tegenwoordig meer op basis van de 'economisch meest voordelige aanbidding', waarbij ook de kwaliteit in de keuze van een uitvoerende partij wordt meegenomen).

Het traditionele proces biedt zeer veel beïnvloedingsmogelijkheden voor de opdrachtgever en de opdrachtgever behoudt gedurende het gehele traject een grote mate van invloed. Dit kan bijvoorbeeld wenselijk zijn wanneer:

- de opdrachtgever geen ervaring heeft met het bouwproces,
- zeer veel partijen invloed hebben op het ontwerp en dus een complexe besluitvorming bestaat.

Het traditionele proces kan ook boven andere modellen worden verkozen, wanneer de opdrachtgever het wenselijk vindt dat de architect in de ontwerpfase moet kunnen ontwerpen, zonder dat al bepaalde uitvoeringstechnieken van een bouwende partij hier invloed op hebben.

De risico's zijn per onderdeel verdeeld over de betreffende partijen. De verschillende contracten moeten dus goed op elkaar worden afgestemd om grijze gebieden te voorkomen.

Voordelen voor de opdrachtgever:

- eenvoudige besluitvorming met gescheiden verantwoordelijkheden;
- standaardcontracten beschikbaar (snelle uitvoering mogelijk).

Nadelen voor de opdrachtgever:

- geen prikkel voor integratie van investerings-, en exploitatiebeslissingen (geen zekerheden over de huisvestingsuitgaven op lange termijn);
- verantwoordelijkheid voor coördinatie tussen partijen ligt bij de opdrachtgever (gevaar voor grijze gebieden);
- veelheid van contracten (contractmanagement);
- focus ligt op optimalisatie van de verschillende onderdelen, niet van het geheel;
- geen benutting kennis van partijen die gespecialiseerd zijn in uitvoering, onderhoud, exploitatie etc.

Design-Build

Binnen het DB-model is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het opstellen van de eisen waaraan het gebouw moet voldoen. De opdrachtgever kan vervolgens kiezen om eerst een architect te selecteren en al één of meerdere ontwerpfasen te doorlopen en dit vervolgens aan te besteden. Dit is mogelijk op basis van een pve + schetsontwerp, pve + voorlopig ontwerp of een pve + definitief ontwerp. Het is tevens mogelijk om de aanbesteding plaats te laten vinden op basis van het programma van eisen. De gecontracteerde partij (veelal een uitvoerende partij) is vervolgens verantwoordelijk voor het uitvoeringsgereed maken van het ontwerp en de uitvoering hiervan. Er zijn dus binnen het Design-Build-model varianten te onderscheiden op basis van 'het moment van aanbesteden'.

De beïnvloedingsmogelijkheid van de opdrachtgever op het ontwerp, is na de aanbesteding kleiner dan binnen het traditionele proces. Hiervoor zijn nog wel verschillende 'schalen' mogelijk. Wanneer een opdracht voor ontwerp en uitvoering 'turn-key' wordt aanbesteed, wil dit eigenlijk zeggen dat de opdrachtgever geen bemoeienis heeft met de uitwerking en uitvoering, maar hij komt pas 'de sleutel omdraaien' als het gebouw gereed is. Omdat dit voor veel projecten niet wenselijk/mogelijk is, is er inmiddels een UAV voor geïntegreerde contracten opgesteld (UAVgc), waarmee de beïnvloedingsmogelijkheid van de opdrachtgever wordt geregeld.

Het is wel nodig, om als opdrachtgever een bepaalde afstand te nemen (los laten) van het proces omdat met het uitoefenen van invloed ook aansprakelijkheden naar de opdrachtgever toe getrokken kunnen worden. Dit geldt voor alle ontwikkelmodellen waar gekozen wordt om een aantal onderdelen integraal aan 1 partij/consortium van partijen uit te besteden.

De aanbesteding vindt plaats op basis van functionele specificaties en eventueel een deelontwerp. Hierbij moet de opdrachtgever zich ervan bewust zijn dat op het moment van aanbesteden de vraag volledig gespecificeerd is. Het is namelijk in een DB-model moeilijker (vaak ook kostbaarder) om veranderingen in de vraag door te voeren na aanbesteding. Bijvoorbeeld voor ziekenhuizen is dit lastig, omdat alle specialisten invloed hebben op het ontwerp en deze veelal nog in hele late ontwerpstadia aanpassingen willen doorvoeren.

Hieronder worden de verschillende voordelen en nadelen voor het DB-model genoemd. Hierbij is het wel belangrijk dat bepaalde voordelen beter te behalen zijn wanneer het moment van aanbesteding vroeg in het gehele proces plaatsvindt. Bovendien is het lastig om de opdrachtnemende partij volledig verantwoordelijk/aansprakelijk te maken voor een ontwerp dat grotendeels tot stand is gekomen zonder zijn invloed. Dit is wel mogelijk, maar hiervoor zal de opdrachtnemende partij uiteraard kosten berekenen. Om deze reden wordt de opdrachtnemende partij vaak pas verantwoordelijk/aansprakelijk voor het ontwerp vanaf het aanbestedingsmoment. Dit levert wel het gevaar van grijze gebieden.

Voordelen voor de opdrachtgever:

- minder capaciteit en bouwkennis nodig bij de opdrachtgever (m.b.t. coördinatie);
- mogelijke versnelling in het bouwproces;
- eerdere zekerheid ten aanzien van de kosten (dit voordeel kan teniet worden gedaan wanneer in het traject na de aanbesteding blijkt dat de vraag niet volledig/juist is en daarom aanpassingen behoeft);
- afstemming ontwerp op uitvoering (of andersom);
- geïntegreerde verantwoordelijkheden + aansprakelijkheden voor ontwerp en uitvoering (1 aanspreekpunt voor ontwerp en uitvoering).

Nadelen voor de opdrachtgever:

- beïnvloedingsmogelijkheden van de opdrachtgever + gebruikers zijn kleiner na de aanbesteding (dan in het traditionele model);
- geen prikkel voor integratie van investerings- en exploitatiebeslissingen, nog steeds gedeeltelijke suboptimalisatie van onderdelen;
- nog steeds grote beheerslast contracten door opdrachtgever (f.a.v. eventuele ontwerpfasen voor aanbesteding, beheer en exploitatie).

Design-Build-Maintain

In dit model zijn binnen de aan te besteden opdracht niet alleen het ontwerp en de uitvoering opgenomen, maar tevens het onderhoud van het gebouw. Ten aanzien van het moment van aanbesteden en de mate van beïnvloeding door de opdrachtgever is hetgeen beschreven staat bij het DB-model ook hier van toepassing.

In de verantwoordelijkheden komt dus t.o.v. het DB-model het onderhoud er voor de opdrachtnemende partij bij. Hiermee wordt het contractmanagement voor de opdrachtgever dus weer eenvoudiger.

Binnen de vraag moet al in een heel vroeg stadium gespecificeerd worden wat de eisen zijn die aan het onderhoud van het gebouw worden gesteld, zodat dit ook onderdeel kan worden van de aanbesteding.

De varianten DBM, DBMO, DBMFO en LBC zijn alleen mogelijk als de geldstromen voor de bouw, het onderhoud en de exploitatie gebundeld kunnen worden.

Voordelen voor de opdrachtgever:

- minder capaciteit en bouw kennis nodig bij de opdrachtgever (m.b.t. coördinatie);

- mogelijke versnelling in het bouwproces;
- eerdere zekerheid ten aanzien van de kosten (dit voordeel kan teniet worden gedaan wanneer in het traject na de aanbesteding blijkt dat de vraag niet volledig/juist is en daarom aanpassingen behoeft);
- afstemming ontwerp-uitvoering-onderhoud;
- geïntegreerde verantwoordelijkheden + aansprakelijkheden voor ontwerp, uitvoering en onderhoud (1 aanspreekpunt).

Nadelen voor de opdrachtgever:

- beïnvloedingsmogelijkheden van de opdrachtgever + gebruikers zijn kleiner na de aanbesteding (dan in het traditionele model);
- wel een prikkel voor integratie investerings- en onderhoudsbeslissingen, geen prikkel voor integratie van investerings- en beheersbeslissingen; nog steeds gedeeltelijke suboptimalisatie van onderdelen.

Maincontracting

De fasen ontwerp en uitvoering kunnen tot stand komen via het traditionele model, of via het Design-Build model. Daarvoor geldt wat beschreven staat onder de betreffende kopjes.

Binnen een overeenkomst voor maincontracting worden de verantwoordelijkheden voor het onderhoud en beheer gelegd bij de opdrachtnemende partij. Welke aspecten allemaal onderdeel uitmaken van dit contract, zoals schoonmaak, catering, groot onderhoud, klein onderhoud, ict-voorzieningen, portiersdiensten, receptiediensten, postkamerbeheer, bewaking, verhuur etc. is aan de opdrachtgever om te beslissen. Dit moet per project bekeken worden, omdat dit afhankelijk is van de specifieke situatie.

Meestal zal de maincontractor het management van de diensten in eigen hand houden en wordt de uitvoering van de dienstverlening uitbesteed aan allerlei verschillende partijen.

Op basis van prestatie-afspraken kan het contract worden afgesloten. Op basis van deze afspraken zorgt de maincontractor ervoor dat de huisvesting, die hij overigens zelf niet heeft gerealiseerd, operationeel beschikbaar is.

De eisen dienen zowel de eisen ten aanzien van de onderhoudstechnische situatie van het gebouw en de operationele eisen voor de exploitatie te beschrijven, als bijvoorbeeld de voorwaarden die gesteld worden aan het uitvoeren van het onderhoud in relatie tot het primaire proces van de gebruikers (m.b.t. hinder etc.).

Voordelen voor de opdrachtgever:

- Meer tijd beschikbaar voor het primaire proces;
- Professionaliteit van de verschillende diensten;
- Minder inkoopdeskundigheid benodigd.

Nadelen voor de opdrachtgever:

- (Extra kosten, alleen financieel nadeel)

Design-Build-Maintain-Operate

In het DBMO-model geldt dezelfde verdeling van verantwoordelijkheden als in het DBM-model, met als verschil dat de exploitatie/het beheer van de voorziening integraal onderdeel wordt van de taak van de opdrachtnemende partij voor het ontwerp, de uitvoering en het onderhoud.

Ten aanzien van het moment van aanbesteden geldt wederom hetgeen hierover beschreven staat onder Design-Build. Ook ten aanzien van de mate van invloed van de opdrachtgever geldt dat deze groot is voordat de aanbesteding plaatsvindt en dat deze daarna aanzienlijk kleiner wordt.

De vraag ten aanzien van de gewenste voorziening en de exploitatie hiervan, moet dus in een (heel) vroeg stadium gespecificeerd worden, zodat dit ook onderdeel kan worden van de aanbesteding (prestatie-eisen). Voor het opstellen van prestatie-eisen zijn er, net als voor het opstellen van de traditionele programma's van eisen, adviesbureaus die opdrachtgevers hierbij goed kunnen ondersteunen.

Voordelen voor de opdrachtgever:

- minder capaciteit en bouwkennis nodig bij de opdrachtgever (m.b.t. coördinatie);
- mogelijke versnelling in het bouwproces;
- eerdere zekerheid ten aanzien van de kosten (dit voordeel kan teniet worden gedaan wanneer in het traject na de aanbesteding blijkt dat de vraag niet volledig/juist is en daarom aanpassingen behoeft);
- integrale life-cycle benadering van de voorziening;
- geïntegreerde verantwoordelijkheden + aansprakelijkheden voor ontwerp, uitvoering, onderhoud en exploitatie (1 aanspreekpunt).

Nadelen voor de opdrachtgever:

- beïnvloedingsmogelijkheden van de opdrachtgever + gebruikers zijn kleiner na de aanbesteding (dan in het traditionele model).

Design-Build-Maintain-Finance-Operate

In deze variant worden de activiteiten m.b.t. het ontwerp, de bouw, het onderhoud, de financiering, het beheer en evt. (een deel van) de facilitaire dienstverlening binnen 1 contract gecombineerd. Al deze zaken worden de integrale verantwoordelijkheid van de partij die de opdracht aanneemt; de opdrachtnemer.

Ten aanzien van het moment van aanbesteden geldt in principe hetzelfde als bij het DB-, DBM- en DBMO-model, alhoewel het lastiger zal zijn een partij te vinden die het geheel gaat (voor)-financieren wanneer het ontwerp al duidelijke vormen heeft aangenomen. Dus voor deze variant geldt dat aanbesteding plaats dient te vinden op basis van het Programma van eisen (prestatie-eisen/outputspecificaties)

De opdrachtnemer zorgt ervoor dat de huisvesting fysiek beschikbaar is voor de overeengekomen periode conform de afspraken die daarover zijn gemaakt. Dat gebeurt op basis van outputspecificaties: de opdrachtgever geeft in het contract duidelijk aan aan welke functionele eisen de huisvesting moet voldoen. Functionele eisen kunnen betrekking hebben op het gebouw zelf, bijvoorbeeld eisen m.b.t. de capaciteit van het ontwerp en het gebouw (voor een school bijvoorbeeld: capaciteit voor X groepen van Y tot Z leerlingen). Ze kunnen ook betrekking hebben op de operationele beschikbaarheid van het gebouw (bijvoorbeeld een temperatuur tussen de 19 en 22 graden).

Voordelen voor de opdrachtgever:

- minder capaciteit en bouw kennis nodig bij de opdrachtgever (m.b.t. coördinatie);
- mogelijke versnelling in het bouwproces;

- eerdere zekerheid ten aanzien van de kosten (dit voordeel kan teniet worden gedaan wanneer in het traject na de aanbesteding blijkt dat de vraag niet volledig/juist is en daarom aanpassingen behoeft);
- integrale life-cycle benadering van de voorziening;
- geïntegreerde verantwoordelijkheden + aansprakelijkheden voor ontwerp, uitvoering, onderhoud en exploitatie (1 aanspreekpunt).

Nadelen voor de opdrachtgever:

- beïnvloedingsmogelijkheden van de opdrachtgever + gebruikers zijn kleiner na de aanbesteding (dan in het traditionele model), dit nadeel kan in dit model versterkt worden doordat de F-component in het model zit opgenomen. Dit kan ertoe leiden dat het moeilijker is om de vraag van de opdrachtgever gedurende het contract te wijzigen (dit kan veroorzaakt worden doordat een financiële instelling, bijvoorbeeld een bank bij het project wordt betrokken);
- Financiële expertise benodigd + omslag benodigd in structuur van uitgaven;
- Weinig flexibiliteit in uitgaven (bijvoorbeeld bij verschuiving van prioriteiten + lange contractduur);
- Complexe aanbesteding; veel expertise + goed projectmanagement nodig.

Living Building Concept

In het Living Building Concept geldt in principe dezelfde taakverdeling als in het DBMO-model, op een aantal verschuivingen na. In de huidige geïntegreerde contracten is men tot op heden gewend om de volledige outputspecificaties van de gewenste voorziening/dienst te formuleren. Dit is een moeilijke opgave omdat de outputspecificaties zeer nauw samen hangen met het ontwerp van de voorziening. Binnen het Living Building Concept dienen de eisen op hoofdlijnen als prestaties omschreven te worden en deze dienen door de marktpartijen uitgewerkt te worden tot hun volledige aanbod. Op deze manier wordt juist de creativiteit van de marktpartijen benut en worden deze niet door een enorm groot aantal outputspecificaties richting 1 oplossing gestuurd.

Het moment van aanbesteden is in principe gelijk aan de mogelijkheden binnen het DB-model, kan zelfs eerder. Er hoeft nl. geen volledig uitgewerkt programma van eisen te liggen. De uitwerking van de vraag is vooral op functioneel niveau (het primaire proces) met beschikbaar (ruimte-)budget. Ook hier geldt de opmerking hierbij dat naar mate de vraag verder uitgewerkt is op het moment dat de aanbesteding wordt gestart, hoe kleiner de ruimte wordt voor de marktpartijen om hun creativiteit en kennis in te brengen.

De opdrachtgever moet net als bij de andere geïntegreerde modellen in staat zijn om de wensen en eisen te formuleren in de vorm van prestatie-eisen, al hoeven deze dus niet hetzelfde uitwerkingsniveau te hebben als we gewend zijn.

Wel moet de opdrachtgever de variabelen ten behoeve van de toekomstscenario's kunnen identificeren en definiëren.

Voordelen voor de opdrachtgever:

- minder capaciteit en nauwelijks bouw kennis nodig bij de opdrachtgever;
- versnelling in het ontwerp- en bouwproces;
- snel zekerheid ten aanzien van de kosten en de verschillende varianten om binnen budget aan de vraag te voldoen;
- meer keuzemogelijkheden en inzicht in de diverse mogelijke oplossingen van de vraag (waar traditioneel eerste een ontwerp tot stand komt en dat als vast gegeven dient voor de verdere uitwerking);
- integrale life-cycle benadering (met optimale inzet en creativiteit vanuit de markt);
- i.p.v. opstellen van de complete outputspecificaties, zoveel mogelijk op hoofdlijnen definiëren van de vraag;
- flexibiliteit ten aanzien van aanpassingen tijdens het contract (deze zijn al tijdens de aanbesteding m.b.v. de scenario's onderdeel gemaakt van het contract);
- geïntegreerde verantwoordelijkheden plus aansprakelijkheden voor ontwerp, uitvoering, onderhoud en exploitatie (1 aanspreekpunt).

Nadelen voor de opdrachtgever:

- zeer nieuw model, nog in pilot-fase.

	Trad.	DB	DBM	MO	DBMO	DBMFO	LBC
Moment van aanbesteden	Na de volledige ontwerpfase	Mogelijkheden: - na de definitiefase - na de schetsontwerpfase - na de voorlopig ontwerpfase - (na de definitief ontwerpfase)	Idem DB	Na realisatie (voorafgegaan aan ontwerp + uitvoering volgens trad.model of DB-model)	Idem DB	Na de definitiefase	Idem DB, waarschijnlijk zelfs eerder
Verantwoordelijkheden	<u>Opdrachtgever:</u> - pve - coördinatie partijen/ contractmanagement - onderhoud + beheer + exploitatie - financiering - project- en kostenmanagement - life cycle costing <u>Architect + adviseurs:</u> - ontwerp <u>Aannemer:</u> - uitvoering	<u>Opdrachtgever:</u> - Pve - onderhoud + beheer + exploitatie - financiering - Contractmanagement <u>(Evt. architect + adviseurs:</u> - ontwerp tot aanbesteding) <u>Uitvoerende partij:</u> - ontwerp vanaf aanbesteding + uitvoering - coördinatie partijen	<u>Opdrachtgever:</u> - Pve - Financiering - Beheer/exploitatie - Contractmanagement <u>(Evt. architect + adviseurs:</u> - ontwerp tot aanbesteding) <u>Uitvoerende partij /consortium:</u> - ontwerp vanaf aanbesteding + uitvoering + onderhoud - coördinatie partijen	Ontwerp en uitvoering zie trad./DB De opdrachtnemende partij, is in de onderhouds- en beheersfase verantwoordelijk voor de aspecten die onderdeel zijn van het contract. Voor de overige aspecten blijft de opdrachtgever zelf verantwoordelijk	<u>Opdrachtgever:</u> - Pve - Financiering <u>(Evt. architect + adviseurs:</u> - ontwerp tot aanbesteding) <u>Opdrachtnemend consortium:</u> - ontwerp vanaf aanbesteding + uitvoering + onderhoud + beheer - contractmanagement - coördinatie partijen	Opdrachtgever: - Outputspecificatie <u>Opdrachtnemend consortium:</u> - financiering - ontwerp + uitvoering + onderhoud + beheer - contractmanagement - coördinatie partijen	Opdrachtgever: - vraagpakket (5 onderdelen w.o. toekomst-scenario's) - Financiering <u>Opdrachtnemend consortium:</u> - ontwerp + uitvoering + onderhoud + beheer - contractmanagement - coördinatie partijen fit fur purpose houden (technisch, functioneel, ruimtelijk)
Aanbestedingsdocument	Bestek + tekeningen	Functionele eisen (+ evt. deelontwerp)	Functionele eisen /prestatie-eisen (+ evt. deelontwerp)	Prestatie-eisen	Functionele eisen/prestatie-eisen (+ evt. deelontwerp)	Prestatie-eisen	Functionele eisen/prestatie-eisen op 5 niveau's
Invloed van de opdrachtgever	In het gehele proces ++	<u>Design-Build</u> Voor aanbesteding: ++ Na aanbesteding: 0 <u>Turnkey</u> Voor aanbesteding (alleen pve): ++ Na aanbesteding: -	Voor aanbesteding: ++ Na aanbesteding: 0	Tijdens ontwerp en uitvoering afh. van keuzen trad. of DB Tijdens gebruik: 0	Voor aanbesteding: ++ Na aanbesteding: 0	Voor aanbesteding: ++ Na aanbesteding: 0	Voor aanbesteding: ++ Na aanbesteding: ++ (aansturing veranderingen op basis van scenario's i.p.v. meerwerk).
Benodigde competenties + capaciteit opdrachtgever	- coördinatie; hiervoor wordt vaak een bouwmanager ingeschakeld	- coördinatie (voor fasen voorafgaand aan aanbesteding + exploitatiefase (onderhoud + beheer) - volledig + juist formuleren van vraag m.b.t. gebouw vóór aanbesteden - 'loslaten'	- coördinatie (voor fasen voorafgaand aan aanbesteding + exploitatiefase (onderhoud + beheer) - volledig + juist formuleren van vraag voor gehele contractperiode vóór aanbesteden - 'loslaten'	- volledig + juist formuleren van vraag m.b.t. gebouw + onderhoud voor gehele contractperiode vóór aanbesteden - 'loslaten'	- volledig + juist formuleren van vraag m.b.t. gebouw, onderhoud + beheer voor gehele contractperiode vóór aanbesteden - 'loslaten'	- volledig + juist formuleren van vraag m.b.t. gebouw, onderhoud + beheer voor gehele contractperiode vóór aanbesteden - 'loslaten'	- formuleren van basisvraag m.b.t. gebouw, onderhoud + beheer + scenario's vóór aanbesteden - 'loslaten'
Overige voorwaarden			- Bundeling geldstromen voor realisatie en onderhoud	- Bundeling geldstromen voor onderhoud en beheer	- Bundeling geldstromen voor realisatie, onderhoud en beheer	- Kapitaliseren geldstromen voor realisatie, onderhoud en beheer en vervolgens betalen van periodieke beschikbaarheidsverg.	- Bundeling geldstromen voor realisatie, onderhoud en beheer

Hoofdstuk 6 Kosten-opbrengstenmodel

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op waar en hoe de in de vorige hoofdstukken genoemde alternatieve ontwikkelingsmodellen kunnen leiden tot een verbetering van de exploitatiebegroting.

Om de mogelijkheden, die de alternatieve ontwikkelingsmodellen kunnen bieden, goed in beeld te kunnen brengen, hebben we de diverse, aan de exploitatiebegroting ten grondslag liggende financiële stromen in figuur, die op de volgende pagina staat, (kosten-opbrengstmodel) schematisch in beeld gebracht. De essentie van dit 'kosten-opbrengstenmodel' is dat de netto exploitatiekosten (op hoofdlijnen) worden bepaald door de hoogte van enerzijds de structurele kosten en anderzijds de – structurele – opbrengsten:

Kosten:	Opbrengsten:
a. De kapitaalslasten	g. Materiële
b. Personeelskosten en overige kosten beheer	instandhoudingsvergoeding(en)
c. Onderhoudskosten	h. Verhuuropbrengsten
d. Energiekosten	i. Horeca
e. Schoonmaakkosten	j. Overige opbrengsten (nader te bepalen)
f. Verzekeringen en belastingen	

Bij het in beeld brengen van de mogelijke verbetermogelijkheden in de exploitatie maken we onderscheid in de kosten die te maken hebben met het tot stand brengen van de voorziening (de investeringslasten) en de (netto) kosten die te maken hebben met het in stand houden van de voorziening (exploitatiekosten). Afhankelijk van het ontwikkelingsmodel gaat het hier om directe door de gemeente te realiseren verbetermogelijkheden, dan wel indirect (door de aanbieder).

Ook de indirecte mogelijkheden bij de aanbieder zullen echter, bij het in concurrentie uitzetten van vragen op de markt, ten bate komen van de gemeente (door scherpe aanbiedingen).

De navolgende verbetermogelijkheden moeten dan ook los worden gezien van de vraag of dit een direct door de gemeente te realiseren mogelijkheid is, dan wel een uitsluitend door de aanbieder te realiseren en voor de gemeente indirecte mogelijkheid.

De *investeringslasten* kunnen worden verlaagd door:

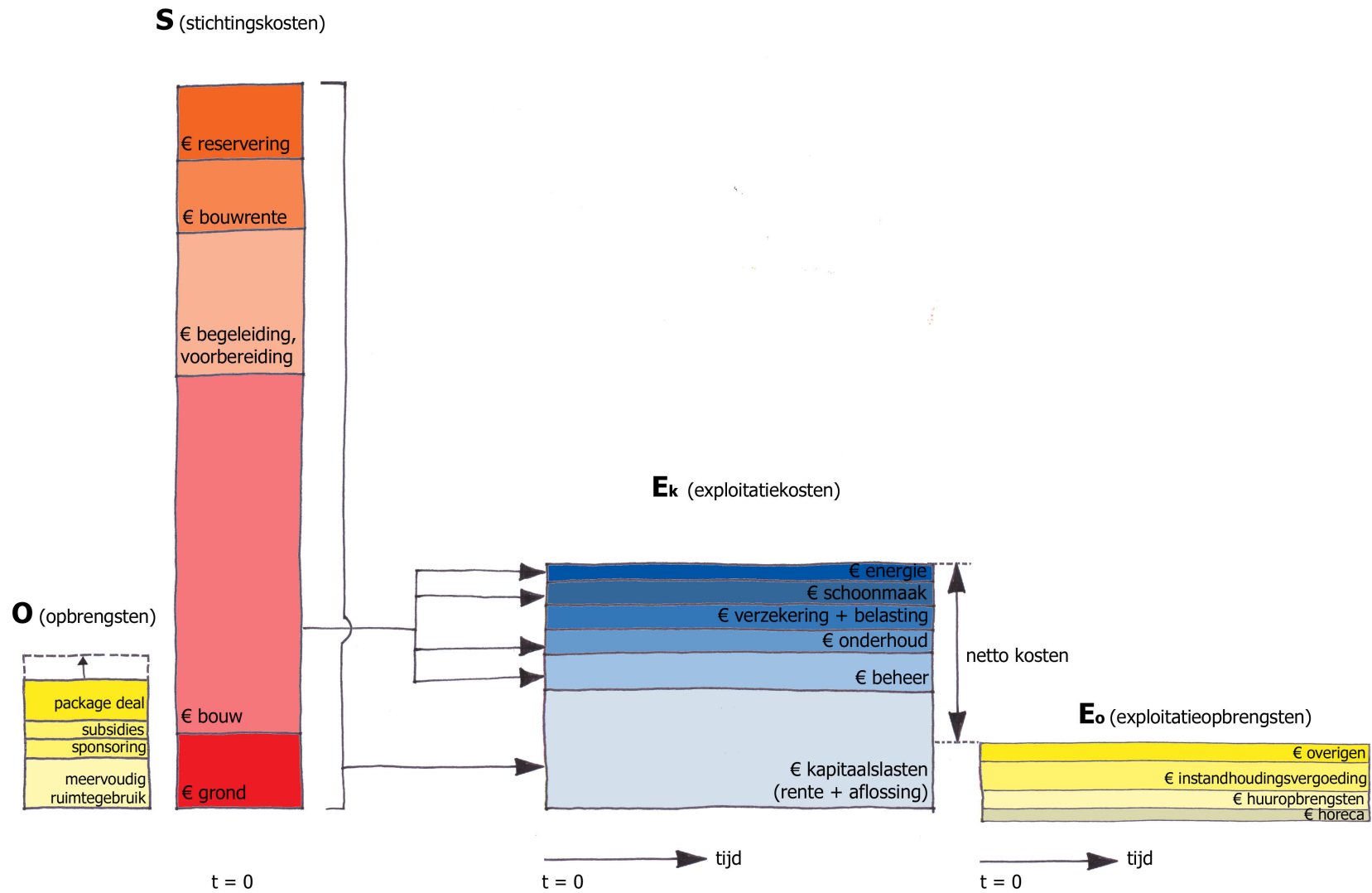
1. De stichtingskosten te verlagen op de beïnvloedbare componenten, b.v.:
 - Minder rente door lager rentepercentage gedurende bouw en/of verkorting bouwtijd;
 - Lagere transactiekosten (begeleiding, voorbereiding, contractering, etc.);
 - Verlaging bouwkosten (b.v. door keuze ontwikkelingsmodel);
 - Hogere externe inbreng in de financiering (subsidies, bijdragen uit herontwikkeling, meervoudig ruimtegebruik, etc.);
 - Risicoverlaging (lagere reserveringen);
 - Minder doorrekening gemeentelijke kosten en/of overhead.
2. Lagere rentekosten; alleen mogelijk bij een ontwikkelingsmodel à la PPS waarbij een externe partij de financiering voor haar rekening neemt.

De overige *exploitatiekosten* kunnen worden verlaagd door:

1. Slim ontwerpen: optimalisatie van ontwerp en bouw versus onderhoud en energie e.d. (dit kan leiden tot hogere investeringen die gecompenseerd worden door navenant lagere lasten);
2. Optimalisatie beheer: effectief inzetten van personeel, etc.;
3. Het verhogen van de exploitatieopbrengsten: het meer ondernemend exploiteren van de voorziening, zowel betrekking hebbend op eigen functies als toegevoegde functies.

In de navolgende hoofdstukken wordt voor elk van de genoemde alternatieve ontwikkelingsmodellen aangegeven op welke aspecten uit het 'kosten-opbrengsten-model' deze een bijdrage ter verbetering van de exploitatie kunnen geven.

Kosten-opbrengstenmodel



Schematische weergave kosten-opbrengstenmodel

Hoofdstuk 7 Weging alternatieve ontwikkelingsmodellen

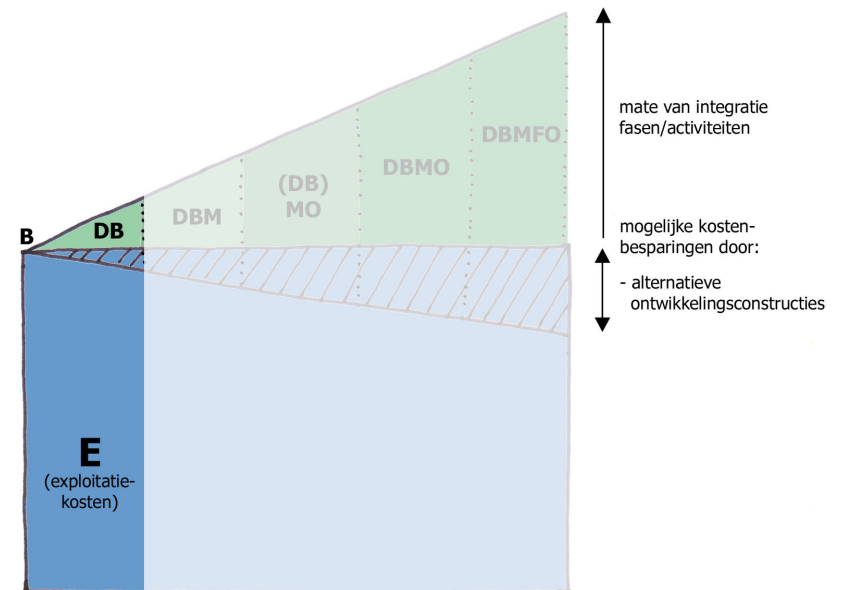
Op basis van de vorige drie hoofdstukken worden de verschillende ontwikkelingsmodellen in dit hoofdstuk (kwalitatief) gewogen. Uitgangspunt is daarbij de exploitatiebegroting zoals deze is opgesteld op basis van het traditionele ontwikkelmodel. Eerst zullen de verschillende aspecten uit hoofdstuk 4 besproken worden voor de ontwikkelingsmodellen uit hoofdstuk 2. Daarna wordt een samenvattende tabel hiervan weergegeven. Wat in de navolgende overzichten overigens zal blijken, is dat een grotere mate van uitbesteden van diensten ook in toenemende mate kan leiden tot meer kostenbesparende factoren. Zoals hoofdstuk 3 staat beschreven zijn er wel per model randvoorwaarden te benoemen, die bepalend zijn voor de mate waarin de kostenbesparende factoren daadwerkelijk zullen optreden.

7.1 Verticale integratie

Design-Build

In het Design-Build model wordt het ontwerp afgestemd op uitvoeringsmogelijkheden. Dit kan leiden tot een verlaging van de bouwkosten (stichtingskosten). Hierdoor worden de jaarlijkse kapitaalslasten lager en dus de totale jaarlijkse exploitatiekosten. De mate waarin dit daadwerkelijk gebeurt, is afhankelijk van een aantal factoren, waaronder de kwaliteit en creativiteit van de ingeschakelde partijen.

Daarnaast is het moment waarop de aanbesteding van de geïntegreerde opdracht een belangrijk aspect. Hoe eerder de opdrachtgever overgaat tot het aanbesteden van de opdracht, hoe meer kansen dit biedt voor het integraal ontwerpen. Wanneer een Design-Build opdracht pas wordt aanbesteed als bijvoorbeeld het definitief ontwerp gereed is, zullen de kosten steeds meer de kosten van het gebouw volgens het traditionele model benaderen (total engineering + collaborative engineering!).

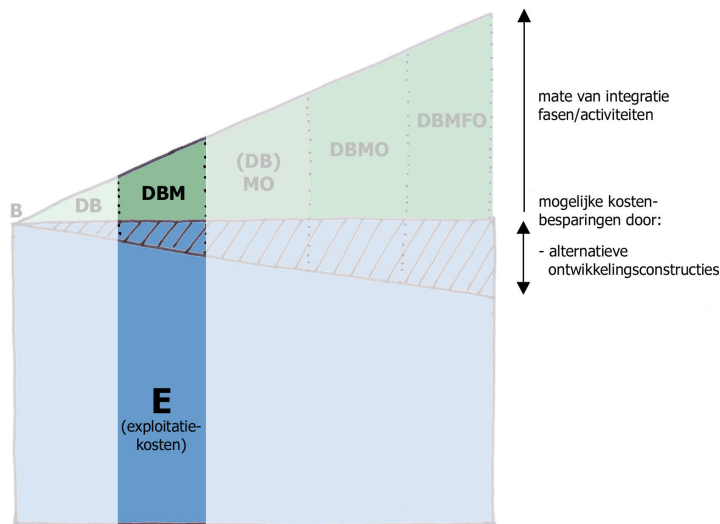


Aspecten van mogelijke exploitatieverbeteringen DB

- bouwkosten (afstemming ontwerp op uitvoering)

Design-Build-Maintain

In het Design-Build-Maintain contract zullen dezelfde kostenverlagende factoren spelen als in het Design-Build contract (afstemmen ontwerp-uitvoering). Daarnaast zal de opdrachtnemende partij het ontwerp sturen op optimalisatie tussen ontwerp en uitvoering enerzijds en onderhoudskosten anderzijds. Dit kan wellicht leiden tot een hogere investering in het begin (bouwkosten), maar dit moet resulteren in lagere onderhoudskosten, waardoor de hogere investering wordt terugverdiend.



Aspecten van mogelijke exploitatieverbeteringen DBM

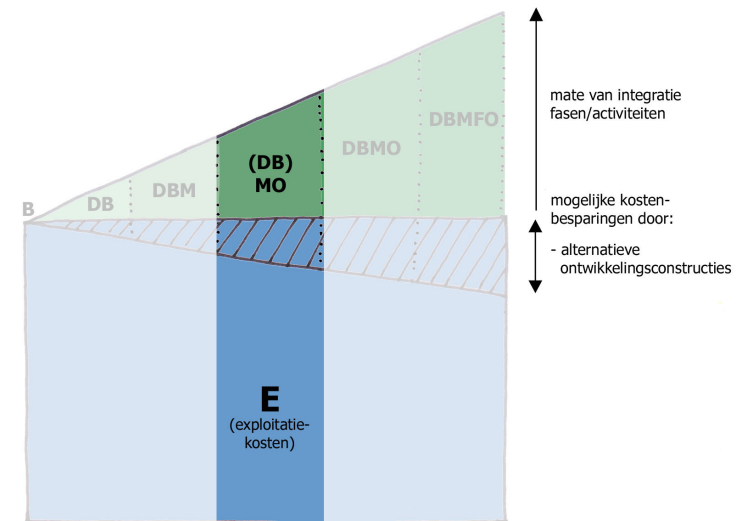
- bouwkosten (afstemming ontwerp op uitvoering)
- onderhoudskosten (optimalisatie ontwerp en uitvoering versus onderhoud)

7.2 Horizontale integratie

Maincontracting

Bij maincontracting wordt dus na oplevering van het gebouw een contract met een derde aangegaan voor instandhouding en exploitatie van het gebouw. De voordelen van de hiervoor behandelde verticale integratie zijn dan een hiervan los staande keuze (apart contracten met andere partijen).

De mogelijke voordelen zijn een verlaging van de beheerskosten (door effectiever beheer door bijvoorbeeld functies te combineren), en het door benefit-sharing stimuleren van de intensivering van b.v. gebruik door derden (verhuur).

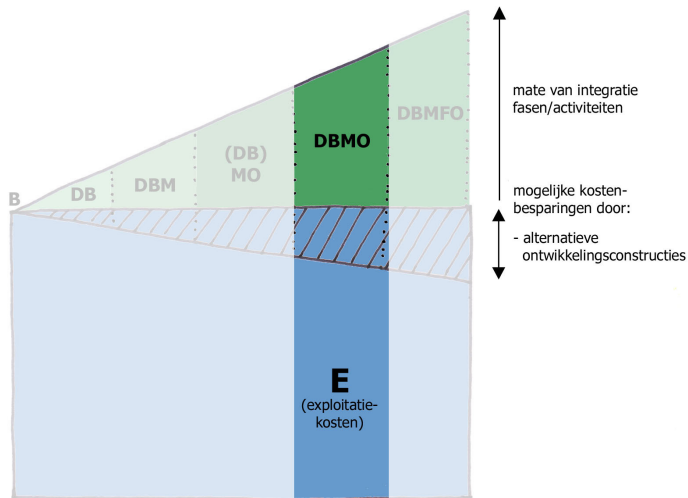


Aspecten van mogelijke exploitatieverbeteringen MO

- optimalisatie beheerskosten
- motivatie tot intensivering verhuur aan derden

Design-Build-Maintain-Operate

Design-Build-Maintain-Operate verbindt de voordelen van het Design-Build met het Manintain-Operate model (maincontracting). Extra beoogd voordeel is dat door de combinatie ook het ontwerp optimaal zal worden afgestemd op het gebruik, wat een verlaging van de beheerskosten kan betekenen (kosten energie, schoonmaak en beheer) en verbetering van de mogelijkheden van het gebruik door derden (verhuur).

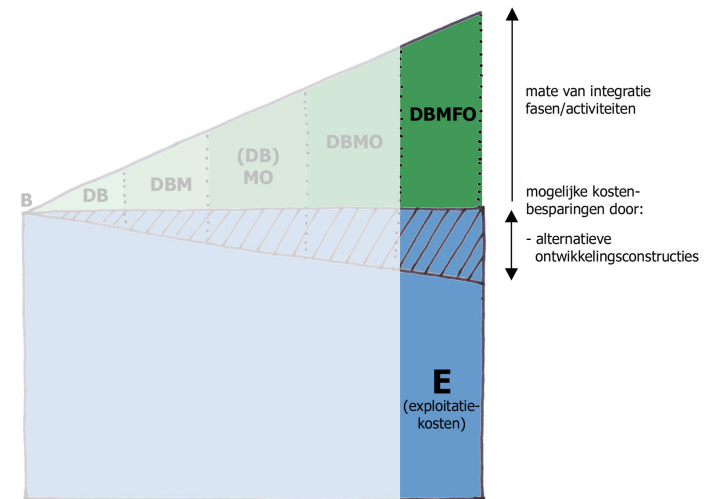


Aspecten van mogelijke exploitatieverbeteringen DBMO

- bouwkosten (afstemming ontwerp op uitvoering)
- onderhoudskosten (optimalisatie ontwerp en uitvoering versus onderhoud)
- optimalisatie beheerskosten
- motivatie tot intensivering verhuur aan derden

Design-Build-Maintain-Finance-Operate/PPS

Het mede uitbesteden van de financiering (F) moet leiden tot nog meer slim en innovatief ondernemerschap van de opdrachtnemer, die dit mede ten goede zal laten komen aan de opdrachtgever. Bovendien kan in het onderhavige geval vanuit de markt wellicht een gunstiger rentepercentage worden geboden dan vanuit de gemeente zelf mogelijk is.



Aspecten van mogelijke exploitatieverbeteringen DBMFO

- bouwkosten (afstemming ontwerp op uitvoering)
- onderhoudskosten (optimalisatie ontwerp en uitvoering versus onderhoud)
- optimalisatie beheerskosten
- intensivering ondernemerschap opdrachtnemer (benefit-sharing)
- lager rentepercentage

Overigens betaalt de gemeente niet de genoemde verbeterposten zelf, maar betaald deze een (lumpsum) vergoeding voor het tot stand brengen en exploiteren van een voorziening. Bij al deze mogelijke exploitatieverbeteringen geldt in het geval van PPS dan ook dat deze direct door de aanbieder worden gerealiseerd en deze dus feitelijk het profijt heeft. Door de aanbesteding in concurrentie van het PPS-contract (concessie) zullen deze verbeteringen echter hun effect krijgen in de met de opdrachtgever (gemeente) overeen te komen vergoeding voor het tot stand brengen en exploiteren van een voorziening.

Een van de belangrijke essenties van het PPS-model is dat de opdrachtnemer de ruimte wordt geboden om tot optimalisatie van de exploitatie te komen door het toevoegen van (commerciële) functies aan het project, of door de ontwikkeling in combinatie te brengen met herontwikkeling van vrijkomende locaties (package deals).

Zie voor de mogelijkheden daarvan ook de daarop betrekking hebbende paragrafen.

7.3 Verbreding projectscope

Toevoegen (commerciële) functies

Zoals in paragraaf 1.5 is aangegeven kunnen koppelingen met andersoortige functies en voorzieningen de exploitatie een opwaartse spiraal op alle fronten geven: meer gebruik van de eigen voorzieningen, daardoor nog meer en vaker van de toegevoegde functies, etc. Deze mogelijkheid lijkt min of meer onafhankelijk te zijn van het te kiezen gebouwgebonden ontwikkelingsmodel (verticale of horizontale integratie). Dit vergt wel een zorgvuldige nuancering. Hoe meer integratie van diensten naar wordt gelegd bij een externe opdrachtnemer, hoe interessanter, eenvoudiger en beter realiseerbaar het toevoegen van commerciële functies aan de aan te bieden dienst wordt en hoe meer de opdrachtnemer in staat zal zijn hieruit revenuen te ontwikkelen die hij/zij kan laten doorrekenen in de te vragen vergoeding voor de te leveren diensten.

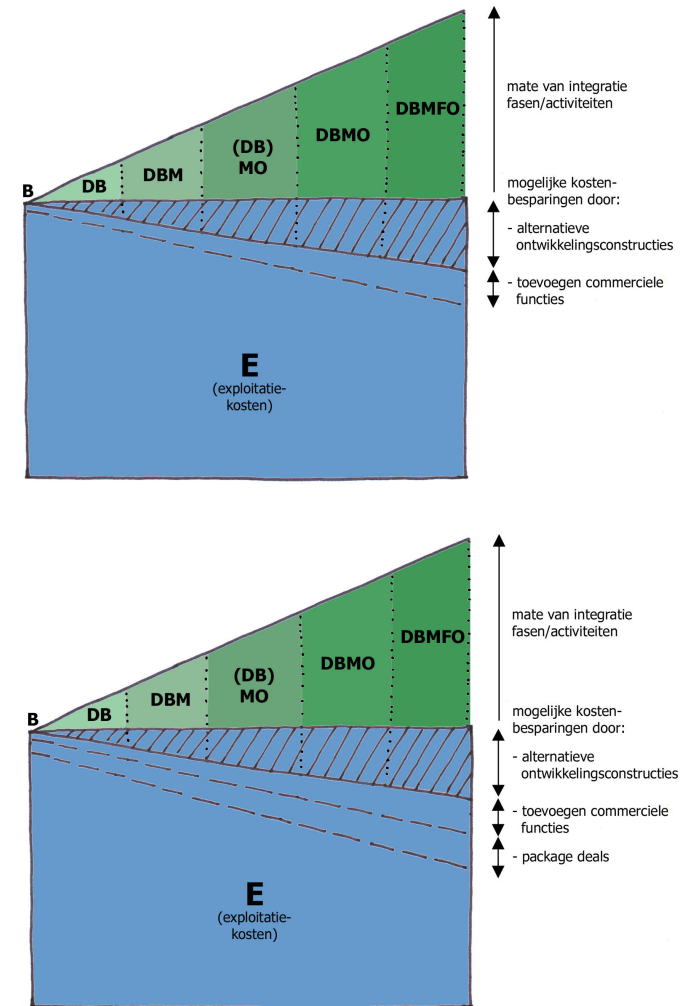
Essentieel hierbij is dan wel dat de betreffende opdrachtnemer in zo ruim mogelijke mate de vrijheid krijgt om extra functies/diensten te exploiteren. Opgelegde beperkingen zullen namelijk altijd een doorvertaling krijgen in minder of mogelijk zelfs negatieve inkomsten. Dit kan gevolgen hebben voor de concurrentiepositie van de nieuwe voorziening t.o.v. al bestaande voorzieningen in de wijk (zoals horeca). Een oplossing kan zijn om al aanwezige partijen de mogelijkheid te geven om juist in deze ontwikkeling te participeren.

Idem geldt voor package deals.

7.4 Alternatieve financiering

Uit § 1.7 mag duidelijk zijn dat mogelijkheden als alternatieve financiering (subsidies, sponsoring) mogelijkheden bieden om via lagere kapitaalslasten dan wel exploitatiebijdragen de

exploitatiebegroting van deze voorziening kunnen verbeteren, onafhankelijk van het gekozen ontwikkelingsmodel. Ook hier geldt uiteraard weer dat bepaalde ontwikkelingsmodellen de aanbieder wellicht kunnen stimuleren om hierin een initiërende rol te vervullen ten faveure van de gemeente.



7.5 Living Building Concept

Binnen het Living Building Concept kunnen net als bij het DBMO-model kostenbesparingen optreden ten aanzien van het onderhoud en het beheer. Door afstemming van het ontwerp op de uitvoeringsmogelijkheden kan wederom een besparing bereikt worden in de bouwkosten, die misschien deels of geheel teniet wordt gedaan door extra investeringen met als doel lagere beheers- of exploitatiekosten.

De belangrijkste doelstelling van het LBC bestaat uit o.a.

- de kanteling van de bouwmarkt (van vraaggestuurd bouwen naar vraaggericht en aanbodgestuurd – dienstverlenend – werken);
- het samenwerken op basis van vertrouwen (in plaats van controleren en beheren op basis van wantrouwen);

en de daarmee gepaard gaande;

- lagere bouwproceskosten door o.a. :
 - o lagere transactiekosten;
 - o kosten voor afdekken van risico's;
- lagere exploitatiekosten (kosten voor het 'fit to purpose' houden).

Overigens is met de laatst genoemde post (fit to purpose houden) op dit moment geen rekening gehouden in de voorliggende exploitatiebegroting.

Het Living Building Concept is nog erg nieuw, maar men verwacht een forse besparing op de totale kosten te zullen behalen.

De mogelijkheden komen min of meer overeen met die van DBMO, zij het dus dat de verwachte investeringskosten (en daarmee kapitaalslasten) door de wijze van aanbesteding, procesopzet en contractering lager zullen zijn dan bij het traditionele DBMO-model.

7.6 Samenvatting

In onderstaande tabel hebben we alle voorgaande opmerkingen, over de mogelijkheden die verschillende ontwikkelingsmodellen kunnen bieden om de exploitatiebegroting van een voorziening te verbeteren, nog eens op een rijtje gezet. De linkerhelft van de tabel heeft voornamelijk betrekking op de ontwikkelingsmodellen, het rechtergedeelte heeft betrekking op daarop nog mogelijke additionele verbeteringen.

Het gaat vooralsnog om een kwalitatieve weging/waardering. Met (lokale) deskundigen kan worden ingegaan op de haalbaarheid van

bepaalde ontwikkelingsmodellen alsmede beoogde voordelen daarvan. Anderzijds moet getracht worden deze voordelen te kwantificeren. Voorafgaande daaraan zal door M3V nog wel een reële inschatting worden gemaakt van de consequenties van:

- Lager rentepercentage
- Effectief beheer
- Effectiever verhuur beschikbare ruimten
- Dekkende tarieven

	Traditioneel	DB	DBM	DBMO	LBC	MO	DBMFO /PPS	Toevoegen commerciële functies	Package deal	Samenwerking ROC/VMBO	Subsidiering/ sponsoring
Kostenaspecten											
Te financieren deel stichtingskosten c.q. kapitaalslasten	0	+	+	+	+(+)	Trad: 0 DB: +	NVT	0	+	0	+
Exploitatielasten	0	+	+	++	++	+	++	(+)	+	+	+
- energiekosten	0	0	0	+	+	0	nvt	0	0	0	0
- kosten schoonmaak	0	0	0	+	+	0	nvt	0	0	+	0
- kosten verzekering en belasting	0	0	0	0	0	0	nvt	0	0	0	0
-kosten onderhoud	0	0	+	+	+	+	nvt	0	0	+	0
-kosten beheer	0	0	0	+	+	+	nvt	(+)	0	+	0
- te betalen exploitatievergoeding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	++	nvt	nvt	nvt	nvt
Verlaging exploitatiekosten door verhoging opbrengsten	n.v.t.	0	0	+	+	+	+	+	0	0	+
Totaal	0	+	+	++	+++	+	+++	+	+	+	+

Colofon

Onderwerp: Alternatieve contract- en samenwerkingsvormen
onderwijshuisvesting en maatschappelijk vastgoed

Datum: december 2008



Postbus 92
6800 AB Arnhem
T: 026-4822520
E: info@m3v.nl
I: www.m3v.nl