

Handboek van de gebouwde omgeving geeft inzicht in actuele thema's. Dit is de tweede editie, maar nu met nog meer inhoud en kennispartners. Het Handboek geeft inzicht in de actualiteit rondom Maatschappelijk Vastgoed, Innovatief (samen)werken, Financiën, Duurzaamheid en (Her)ontwikkelen. Het Handboek stimuleert de kennisdeling en benadrukt de noodzaak van het inschakelen van de juiste specialisten. De gebouwde omgeving is complexer geworden, dus belangenversterking door slimme verbindingen is een noodzaak om tot de beste resultaten te komen.

Handboek van de gebouwde omgeving is een initiatief van ABC Management Groep en IGG Bointon de Groot. 45 professionals van 23 organisaties hebben meegewerkt aan dit Handboek. Dankzij bijdrages van ontwikkelaars, architectenbureaus, kennisinstituten, institutionele beleggers, adviesbureaus en gemeenten is een brede invulling gegeven aan dit handboek en hopen we er tevens samenwerkingen en kennisdeling mee te stimuleren.



HANDBOEK VAN DE GEBOUWDE OMGEVING INZICHT VOOR IEDEREEN

2012

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

INNOVATIEF (SAMEN)WERKEN

FINANCIËN

DUURZAAMHEID

(HER)ONTWIKKELEN

HANDBOEK VAN DE GEBOUWDE OMGEVING

INZICHT VOOR IEDEREEN

HANDBOEK VAN DE GEBOUWDE OMGEVING

INZICHT VOOR IEDEREEN

Dit Handboek is het eindresultaat van een mooie samenwerking tussen verschillende organisaties. In het sportieve jaar 2012 mag dit een topprestatie worden genoemd. Het doel is om iedereen inzicht te geven en kennis te delen.

In 2011 is het Handboek van de gebouwde omgeving voor het eerst uitgegeven, toen nog een editie alleen door ABC en IGG geschreven. Voor 2012 zijn deze bedrijven de uitdaging aangegaan om met kennispartners de kansen rondom actuele thema's in beeld te brengen. De bedrijfseconomische benadering van maatschappelijk vastgoed, het kwantificeerbaar maken van het container begrip duurzaamheid, vormen van financieren, nieuwe samenwerkingsverbanden en de andere aanpak bij ontwikkelen staan centraal in dit boek.

Vijfenveertig professionals van drieëntwintig organisaties verschaffen u hiermee inzicht in de gebouwde omgeving. We danken allen voor zijn of haar bijdrage. Het Handboek krijgt een vervolg met seminars in september en oktober.

We wensen u veel plezier en kennisdeling.

Oplage: 2.500
Gratis uitgave
Datum: juni 2012

Eindredactie: Erik Groen, Jeroen de Wilde
Uitgever: Calcsoft BV

Alle rechten voor behouden

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur openbaar worden gemaakt en/of worden veeleenvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm, beeldplaat, magnetische schijf of band, opslag in een door derden toegankelijk raadpleegstelsel, of op welke wijze dan ook, elektronisch, mechanisch of anderszins, behalve in de zin van een recensie. Dit verbod betreft tevens de gehele of gedeeltelijke bewerking van deze uitgave.

Beeldrecht

Voor het beeldmateriaal is gebruik gemaakt van eigen fotomateriaal of is, voor zover mogelijk, toestemming gevraagd aan de rechthebbenden. Het gebruik van de foto's wil niet zeggen dat de auteur betrokken is geweest bij het afgebeelde project. Voor gevallen waarin het niet is gelukt om de rechthebbenden van fotomateriaal te achterhalen verzoeken wij hen contact op te nemen met uitgever.

“DE VERBAZING”

Inmiddels loop ik al zo'n 40 jaar rond in de bouw, maar ik blijf mij verbazen over hoe hopeloos amateuristisch en onlogisch de zaken soms worden aangepakt. Er zijn in de bouw vele wegen die naar Rome leiden, maar steeds is er weer de discussie welke weg bewandeld moet worden. Voorbeelden van verbazing:

In de zomer, als het weer ideaal is om te bouwen, gaan we 4 weken dicht, terwijl we in de winter kostbare voorzieningen moeten treffen en bij vorst noodgedwongen thuis zitten. Kostenoverschrijdingen worden als een soort natuurverschijnsel gezien waar je niets aan kunt doen. Sommige facilitaire diensten denken dat een gebouw “inkopen” hetzelfde is als het bestellen van potloden of panty's.

Opdrachtgevers vragen steeds meer tijdens de uitvoering, maar willen daar niet extra voor betalen. Als een architect extra tijd en moeite in zijn ontwerp steekt om binnen het budget te blijven, wordt dat niet beloond en moet hij inleveren op zijn honorarium. Risico's worden bij de aannemer ondergebracht, waardoor opdrachtgevers denken dat deze kosten daardoor niet meer voor hem zijn. Gaat een aannemer door te grote risico's failliet, dan blijkt goedkoop uiteindelijk toch duurkoop.

Veel architecten zien installaties als een soort gas dat zich onzichtbaar door hun gebouw verspreidt en hun ontwerp aantast. Ook denkt men vaak dat vides geen geld kosten, “omdat je eigenlijk niets maakt”.

Bouwen blijft mensenwerk waarbij alle partijen moeten samenwerken, van de betonijzervlechter tot de advocaat die het contract opmaakt. In dat opzicht hebben we elkaar allemaal hard nodig en is expertise en kennis nodig om een optimaal resultaat te bereiken. In dat opzicht blijf ik mij dan ook verbazen dat het in veel gevallen nog wél goed gaat.



Ton de Groot,
directeur
IGG Bointon de Groot



“BETROKKENHEID EN VERBONDENHEID”

De post-crisis era staat in het teken van de kernthema's kennisdeling, verbindingen en talent. Verbindingen tot stand brengen in meer dan de technische zin is niet nieuw, al eeuwen lang doet de mens dit in haar natuurlijke (sociale) omgeving. De betrokkenheid die mensen dan delen, is de betrokkenheid die wij niet alleen tussen mensen onderling of tussen mens en organisatie zien, maar juist ook tussen organisaties.

Betrokkenheid en verbondenheid komt eerst tot stand door technische kennis en mensen met elkaar te verbinden. Juist niet in de pre-crisis structuur van customer management, account management of relationship management, maar in de post-crisis mentaliteit waarin mensen kennis komen brengen, komen delen. De oude vorm waarin Meneer Van Dale Wacht Op Antwoord ons leert dat Macht komt voor Vermenigvuldigen en Delen, ligt gelukkig achter ons. Delen komt eerst en Vermenigvuldigen doen we samen. Macht creëren we samen door alle kaarten meteen op tafel te leggen en samen de (vastgoedexploitatie)som te maken.

Het post-crisis denken borgt ook dat we weten dat we er dan nog niet zijn, het toevoegen van een ander soort kennis. Dan pas komen we toe aan het implementeren van de laatste trends en flexibele oplossingen in uw risicomanagement. Ontdekken we samen dat we ergens kennis te kort komen dan onderzoeken we wat nodig is, of leggen we slimme verbindingen met specialisten. Als wij de oplossing nog niet kennen, dan leren we die kennen.

Het is de enige manier om te groeien: uit betrokkenheid met elkaar wat voor elkaar over hebben, om te delen wat je al hebt. Dat is het gezicht van de post-crisis era en daar mag u ons op afrekenen.



Maurice Bakker,
directeur
ABC Management Groep



INHOUDSOPGAVE

Introductie	P1
Column Ton de Groot	P2
Column Maurice Bakker	P3
Inhoudsopgave	P4

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

• Vervreemden van maatschappelijk vastgoed	P8
• Transparant onderhands verkoopproces	P12
• Onderwijsbudgetten: bezint eer gij begint	P16
• Strategisch vastgoedbeleid in de zorg	P20
• Doordecentralisatie onderwijshuisvesting	P24

INNOVATIEF (SAMEN)WERKEN

• Het Nieuwe Werken	P30
• Sturen op kwaliteit	P36
• Wijzer in aanbesteden	P40
• BIM: Bouw Informatie Model	P46
• Architectuur als maatpak	P52

FINANCIËN

• Bouwleges in de praktijk	P58
• Erfpacht: kans of afschaffen?	P62

• Kostenbewust ontwerpen	P66
• Betrouwbaar berekenen van exploitatiekosten	P70
• Optimalisatie legesopbrengsten	P74

DUURZAAMHEID

• Certificeren van vastgoed	P80
• Wordt duurzaam goedkoper?	P84
• Verduurzaming bij corporaties	P88
• Water en de bebouwde omgeving	P92
• Waardering van windmolens	P96

(HER)ONTWIKKELEN

• Kansen in stedelijke vernieuwing	P102
• Collectief Particulier Opdrachtgeverschap	P108
• Maak ruimtelijke planvorming lean!	P112
• Creatieve aanpak van leegstand	P116
• Dynamische gebruiksentwikkeling	P120

Samenstellers Handboek	P124
Seminars	P125
Begrippenregister	P126
Over ABC & IGG	P128

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Maatschappelijk vastgoed moet steeds meer bedrijfseconomisch benaderd worden. We willen weten waar we geld aan uitgeven. Daarnaast worden de subsidies steeds doelgerichter. Er is dus behoefte aan overzicht van kosten en opbrengsten voor maatschappelijk vastgoed, een strategisch vastgoedplan. Als daaruit blijkt dat maatschappelijk vastgoed vervreemd gaat worden, dan willen we dat dit ook op een transparante wijze gebeurt.

P8 VERVREEMDEN VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Ido Esman (Syntrus Achmea)
Eric Zweers (ABC Management Groep)

P12 TRANSPARANT ONDERHANDSE VERKOOPPROCES

Paul Kerckhoffs (Loyens & Loeff)
Jurgen de Zwart (ABC Beleggingen)

P16 ONDERWIJSBUDGETTEN: BEZINT EER GIJ BEGINT

Bauke van de Vooren (IGG Bointon de Groot)
Simone van den Brink (ABC Management Groep)

P20 STRATEGISCH VASTGOEDBELEID IN DE ZORG

Hittjo Braam (ABC Management Groep)
Ivo Vonk (ABC Management Groep)

P24 DOORDECENTRALISATIE ONDERWIJSHUISVESTING

Eric Peperkamp (Gemeente Nijmegen)
Ronald Hack (ABC Management Groep)

VERVREEMDEN VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

DE VISIE VAN DE INSTITUTIONELE BELEGGER

Ido Esman, Eric Zweers

Institutionele beleggers, waaronder pensioenfondsen, maken in hun beleggingsbeleid steeds vaker ruimte voor maatschappelijk vastgoed. Met alle demografische en financiële ontwikkelingen zien beleggers met name op het gebied van zorgvastgoed kansen voor consumenten, zorgaanbieders en pensioenfondsen. Er is grote behoefte aan meer, beter en flexibeler zorgvastgoed.

De institutionele belegger is een private onderneming en moet in de eerste plaats een reëel (solide) rendement maken om de pensioenen te kunnen uitkeren. Maatschappelijk vastgoed is zeer divers (o.a. onderwijs, zorg en cultuur) maar niet al het vastgoed is even interessant voor een institutionele belegger. Het vastgoed dat primair afhankelijk is van subsidies, is minder interessant voor een belegger. De zorgvastgoedmarkt waarin private partijen langjarige huurcontracten met zorgondernemers kunnen sluiten, is een interessante sector. De huren zorgen voor het directe rendement en volgen de inflatie. Daarbij is maatschappelijk vastgoed minder conjunctuurgevoelig.

De huidige markt dwingt tot een betere afweging van financiële keuzes. Gemeenten en andere publieke instellingen gaan steeds meer letten op de werkelijke kosten van het vastgoed. Garanties door de overheid die in het verleden vanzelfsprekend waren worden in rap tempo afgebouwd. Daarnaast zijn er ontwikkelingen in maatschappelijke sectoren, zoals in de zorg, die vragen om een bedrijfs-economische benadering. Het gaat van aanbodgericht naar vraag-gestuurd. De prikkel is er nu om het nut van uitgaven in vastgoed duidelijk af te wegen.

In dit artikel wordt uiteengezet waarom een institutionele belegger geïnteresseerd is in maatschappelijk vastgoed en waarom zorgondernemers geïnteresseerd zijn in een samenwerking.

Visie

Met vastgoed als strategische asset op de balans is het belangrijk dat de (zorg) ondernemer een visie op huisvesting heeft ontwikkeld. Onderdeel daarvan is de

visie op samenwerking met private partijen en op welke wijze dit invloed heeft op het ontwerp en de inrichting van het bestaande of nog te ontwikkelen vastgoedobject.

Inzicht geeft overzicht

Regelmatig blijkt uit onderzoek dat er beperkt inzicht is bij maatschappelijke partijen zoals gemeentes, in de huidige vastgoedportefeuille. Het ontbreekt vaak aan duidelijkheid in kosten en opbrengsten van alle objecten. Goed inzicht in de totale portefeuille is een eerste stap. Dit kan door middel van een strategisch huisvestingsplan per object. In dit plan worden afwegingen transparant weergegeven, keuzes gemaakt en de huidige portefeuille geoptimaliseerd. Een absolute voorwaarde voor een vruchtbare samenwerking met een belegger.

Doelstellingen bekend voor de samenwerking

In eerste instantie gaat het om duidelijk twee doelen met elkaar vast te stellen.

Wat is het doel (de functie) van het maatschappelijk vastgoed en wat kan de rol zijn van de belegger die het vastgoed aankoopt en terugverhuurt aan de maatschappelijke partij.

Invloed op de ontwikkeling

Maatschappelijk vastgoedbeleggers zijn met name geïnteresseerd in vastgoed dat in het begin van de ontwikkeling staat. Het overnemen van bestaand vastgoed is lastiger, omdat dat vastgoed minder flexibel inzetbaar is of op basis van

In tijden van crisis wordt de mens intensiever. Zo verandert ook de kijk op vastgoed, op investeringen en op processen. Nieuwe oplossingen worden gezocht. Dat is het positieve aan crisistijden.

Maatschappelijk Vastgoed vervreemden wordt in de regio en het platteland toch anders ervaren als in de 'stadse' omgeving.

In de regio wordt het al snel ervaren als het doorsnijden van de navelstreng. Het DNA en de genen zijn bepaald, nu zelfstandig door. Niks mis mee overigens! Ondernemersgeest en creativiteit wordt gestimuleerd. Het is niet alleen een vraag van verkoop maar ook het opnieuw afwegen van verantwoordelijkheden.



J.A. de Graaf, Wethouder Boxmeer

subsidiestromen gerealiseerd is. In de zorgsector is veel bestaand vastgoed met een weinig flexibele indeling en niet op de goede locaties. Zorginstellingen willen vanuit hun aandacht voor de patiënt graag nieuwbouw realiseren waarbij kleinschaligheid, een aangenaam leefklimaat en de wensen van de patiënt centraal staan. Een verandering in klantbenadering.

Multifunctionaliteit

De belegger kijkt graag -als expert op het gebied van huisvesting, exploitatie en beheer- mee vanaf de start van de ontwikkeling om de multifunctionaliteit te optimaliseren. Het verhogen van de bezettingsgraad door handige ontwerpoplossingen, interessante aanvullende (commerciële) partijen, aandacht voor alternatieve aanwendbaarheid en uiteraard de locatie maken een duurzame investering in maatschappelijk vastgoed mogelijk.

Ondernemerschap

Het ondernemerschap van de instelling die de samenwerking met een belegger wil aangaan, is van groot belang. De instelling en de belegger gaan namelijk een langdurige relatie met elkaar aan, die liefst niet alleen bestaat uit een huurcontract maar uit een bredere samenwerking. Voor die maatschappelijke partijen die tot voor kort vanuit subsidies en garanties het vastgoed konden financieren betekent dit een omslag. Een ondernemende benadering is noodzaak.

Langjarige huurcontracten

Bij zeer specifiek vastgoed is een langjarig huurcontract nodig om de belegger aan tafel te krijgen. In de zorgsector worden huurcontracten afgesloten gemiddeld tussen de 17 en 20 jaar. Soms zelfs langer als de alternatieve aanwendbaarheid laag wordt ingeschat. Zodra de vastgoedmarkt van de zorgsector zich verder heeft ontwikkeld, meer kennis en ervaring is opgedaan met het ontwikkelen van zorgvastgoed en ook meer bekend is over de bestendigheid van de bekostiging van de zorg, dan kunnen in de komende jaren huurcontracten wellicht korter worden.

Risicoreductie

Zorgondernemers zien zich geconfronteerd met nieuwe risico's op het gebied van huurinkomsten, waardeschommelingen en onderhoud die in het oude financie-

ringsstelsel met garanties vanuit de overheid niet of nauwelijks voorkwamen. Een belegger kan hierin een rol spelen door het vastgoed in eigendom over te nemen van de zorgondernemer.

Maatschappelijke doelstelling

Een belegging in maatschappelijk vastgoed is tevens een investering in een betere leefomgeving. In Nederland zijn er aantoonbare tekorten in kwalitatief goede huisvesting en voorzieningen voor senioren, onderwijs, studenten, starters en publieke instellingen. Voor pensioenfondsen c.q. pensioenbeleggers is het interessant om een aantoonbare bijdrage te kunnen leveren in de vorm van (zorg) woningen en voorzieningen waar ook hun deelnemers baat bij hebben. Kortom vanuit het perspectief van een institutionele belegger is de overweging om maatschappelijk vastgoed in eigendom te hebben als:

1. De visie en doelstellingen van de instelling die gaat huren, helder zijn;
2. De maatschappelijke partijen zoals gemeentes goed inzicht hebben in hun vastgoedportefeuille en de kosten ervan;
3. Er mogelijkheden zijn tot samenwerking met (commerciële) partijen;
4. De instelling vanuit haar ondernemerschap wil samenwerken;
5. Het maatschappelijk vastgoed een inbedding is in de omgeving.

In dit artikel is inzicht gegeven in de wijze hoe institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen ten opzichte van het maatschappelijk vastgoed staan. De institutionele belegger is bereid om kennis en kunde te delen.

Ido Esman is als Hoofd Fondsmanagement van Syntus Achmea Real Estate & Finance onder meer verantwoordelijk voor de beleggingen in zorgvastgoed, wat één van de speerpunten is in de positionering van de organisatie. Syntus Achmea wil in een vroeg stadium betrokken zijn en meedenken bij het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed.

ido.esman@achmeavastgoed.nl



Eric Zweers is directeur en mede-eigenaar van ABC Management Groep. Hij is betrokken bij de totstandkoming van maatschappelijk vastgoed vanaf visievorming tot en met de oplevering van vastgoed. ABC is Kennispartner Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen.

e.zweers@abcmg.nl



TRANSPARANT ONDERHANDS VERKOOPPROCES

ZO KAN HET OOK!

Paul Kerckhoffs, Jurgen de Zwart

Het verkopen van onderdelen van vastgoedportefeuilles ligt onder een vergrootglas sinds het bekend worden van de vastgoedfraude. Zeker als het maatschappelijk vastgoed betreft. Transparantie is erg belangrijk. In het verleden zijn tenders regelmatig te strak in de procedure gezet. Hierdoor kon een aantal tenders niet doorgaan. Dit artikel is bedoeld om te laten zien dat het verkoopproces flexibeler moet, waarbij de transparantie gewaarborgd blijft.

Het proces wordt opgedeeld in een haalbaarheid- en verkoopfase. In de haalbaarheidsfase worden scenario's uitgewerkt op basis van interviews om de huidige en de toekomstige ruimtebehoefte te bepalen. Ook worden de randvoorwaarden vanuit organisatie en facilitair perspectief in kaart gebracht. Voor de haalbaarheidsfase wordt ongeveer twee maanden gereserveerd. Op basis van het besluitvormingsdocument kan de verkoper het verkooptraject inzetten.

Gelijktijdig met de haalbaarheidsfase worden ook enkele voorbereidende werkzaamheden voor het verkooptraject uitgevoerd, zoals bouwkundige quickscans en verkennende gesprekken met de verkoper.

Na het besluit van de verkoper kan het voorbereidende proces voor het verkooptraject verder worden opgepakt. In het onderstaande schema is dit proces geconcretiseerd.

Vorbereiding

Tijdens de voorbereiding zal aandacht uit moeten gaan naar het inventariseren van de portefeuille op detailniveau op basis van commerciële, juridische, technische en fiscale informatie tezamen met de notaris, bouwkundig- en milieuadviseur en fiscalist. Tevens moet worden onderzocht of er nog sprake is van verkoopbelemmerende bepalingen en voorkeurs- of optierechten.

In de voorbereidingsfase zal een Informatie Memorandum (IM) worden opgesteld. Dit memorandum geeft een samenvatting van de belangrijkste kenmerken van

de portefeuille. Met dit IM krijgt de belegger c.q. ontwikkelaar snel inzicht in de portefeuille, zodat hij snel een oordeel kan vormen over de haalbaarheid van de belegging. Bij het IM wordt de concept koop- en leveringsakte bijgevoegd, zodat onderhandelingen ten aanzien van contractuele afspraken na de bieding tot het minimale worden beperkt. In de voorbereidende werkzaamheden moeten bouwkundige, fiscale quickscans en een verkennend bodemonderzoek worden uitgevoerd voor de gehele transactie. Dit wordt later in de dataroom beschikbaar gesteld aan de geïnteresseerde partijen.

Vorbereiding	Verkoop
1. Waardebenadering (bodemprijs)	5. Teken en geheimhoudings-verklaring / disclaimer Vermelding dat verkopende partij zich te allen tijde kan terugtrekken.
2. Longlist opstellen (mogelijke kandidaten)	6. Verstrekken Informatie Memorandum (IM) inclusief bouwkundige scan, concept koop- + leveringsakte.
3. Shortlist opstellen van ca. 10 kandidaten (gezamenlijk vaststellen) Achtergrond koper met onder andere fraudecheck (bonafide en integriteitstoets)	7. Kopers due diligence; toegang verstrekken tot dataroom.
4. Teaser opstellen aanpak - selectie.	8. Biedingen en contractfase.

Model van het transparante verkoopproces

Er zijn twee soorten inschrijvingen mogelijk. Een openbare inschrijving met duidelijke selectie- en gunningscriteria of een meervoudig onderhandse inschrijving. In de eerste variant zijn twee selectiemomenten in te bouwen, zodat de marktpartijen niet onnodig veel werk moeten verzetten. De tweede variant wordt verder in dit artikel uitgewerkt.

Bij een meervoudig onderhandse inschrijving dient de geselecteerde groep van kandidaten voldoende heterogeen van aard te zijn. Enerzijds om samenspanning te voorkomen en anderzijds om de opbrengst te optimaliseren. Doelstelling hierbij is uitsluitend respectabele partijen te selecteren met een goede staat van dienst en dito reputatie.

De oriënterende gesprekken met de geselecteerde partijen worden in overleg met de verkoper tot een 'shortlist' van partijen teruggebracht, die serieus geïnteresseerd zijn in de gehele of delen van de portefeuille. Partijen dienen een geheimhoudingsverklaring te tekenen, belangrijk onderdeel is het vermelden dat de verkopende partij zich te allen tijde kan terugtrekken. Deze partijen ontvangen, na ondertekening, de volledige verkoopdocumentatie van de portefeuille en toegang tot de digitale dataroom. Dit houdt in dat gedurende een aantal weken een nadere due diligence wordt uitgevoerd. Wij onderhouden contact met deze partij en ondersteunen hem in zijn due diligence, bijvoorbeeld ten aanzien van bezichtigingen en mogelijke vragen. De kandidaten worden uitgenodigd tot het doen van een koopvoorstel, bij voorkeur onvoorwaardelijk. Eventueel kunnen partijen bij hun bieding de gewenste (fiscale) structuren aangeven.

Alle informatie wordt verzameld en gestructureerd vastgelegd in een digitale dataroom die voor alle partijen op transparante wijze de informatie beschikbaar stelt (24 uur per dag / 7 dagen per week). Voorts kan de interesse per partij en per object dan ook gemonitord worden. Imprima Nederland is een specialist op het gebied van het opbouwen en managen van deze dataroom waardoor gerekend kan worden op het best inzetbare technologische platform.

Na ontvangst van de (indicatieve) biedingen wordt de verkoper geadviseerd ten aanzien van de ontvangen biedingen. Het advies heeft betrekking op de gegoedheid van de kopers, prijsstelling en (rand)voorwaarden in de biedingen. Vervolgens wordt in overleg in onderhandeling getreden met de meest gerede partij(en). Ook kunnen partijen geassisteerd worden bij een eventueel benodigde financiering. Na dit onderzoek zal de koopovereenkomst en definitieve transactiestructuur worden uitonderhandeld op basis van de vooraf vastgestelde randvoorwaarden en het juridische proces alsmede transactiedocumentatie.

De potentiële kopers moeten aan een uitgebreid integriteitonderzoek worden onderworpen. Geadviseerd wordt om dit in samenwerking met een extern forensisch onderzoeksbureau uit te voeren. Ten slotte zal de juridische levering en beheeroverdracht moeten worden afgerond.

Deze methodiek combineert de voordelen van een 'strakke' tender met de voordelen van een onderhandse verkoop. Voordelen zijn:

- Maximale verkoopopbrengst (wegens concurrentiegehalte) met de minste transactierisico's;
- Prijs komt op een transparante en objectieve wijze tot stand;
- Kandidaten worden op een gelijke wijze behandeld en geïnformeerd over de portefeuille;
- Duidelijk en vaststaand (tijd)traject en omlijnende cashflowplanning;
- Partijen krijgen een gevoel van exclusiviteit doordat zij geselecteerd worden voor deze portefeuille;
- Grote mate van vrijheid voor de verkoper binnen het verkoopproces, tussen iedere fase is sprake van een beslistmoment over de gewenste aanpak;
- Snelle contractvorming mogelijk.

Onder de huidige marktomstandigheden moet een zekere mate van flexibiliteit in het proces worden ingebouwd. Een rigide procesvoering zal een negatieve invloed hebben op de opbrengst.

Paul Kerckhoffs is notaris en partner bij Loyens & Loeff en is gespecialiseerd in vastgoedrecht en richt zich met name op projectontwikkeling, aankoop en herstructurering van vastgoedportefeuilles van institutionele en andere investeerders. Loyens & Loeff heeft samen met ABC Beleggingen gewerkt aan diverse gestructureerde verkoopprocessen.

paul.kerckhoffs@loyensloeff.com



Jurgen de Zwart is werkzaam als directeur bij ABC Beleggingen, dat zich al jaren toelegt op het ontwikkelen van transparante dispositieprocessen op het gebied van volumineuze portefeuilles voor met name institutionele organisaties.

j.dezwart@abcvastgoeddiensten.nl



ONDERWIJSBUDGETTEN: BEZINT EER GIJ BEGINT

EEN NIEUWE SCHOOL BOUWEN MOET TOCH EEN FEEST ZIJN?

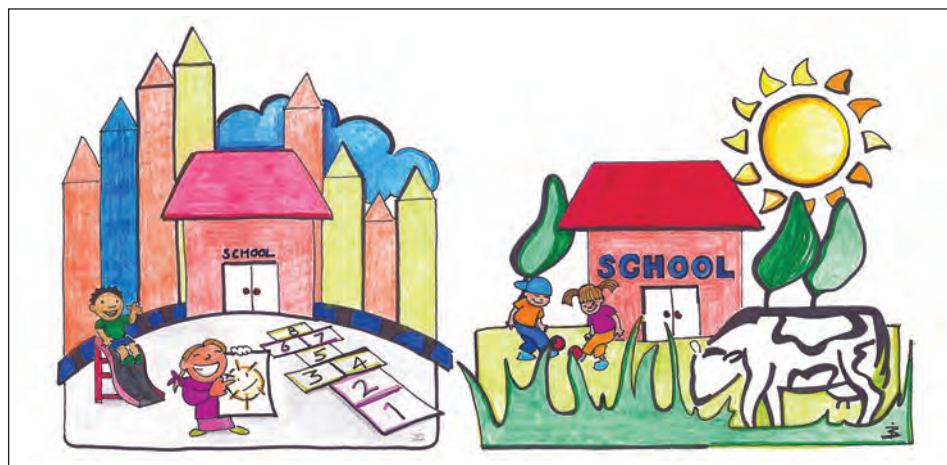
Bauke van de Vooren, Simone van den Brink

Het bouwen van een nieuwe school zou een feestje moeten zijn, maar loopt vaak uit op een teleurstelling, omdat de dromen financieel niet haalbaar zijn. Dit heeft vaak te maken met het beschikbaar gestelde budget. De verwachting van de gebruikers komt vaak niet overeen met dat beschikbaar gestelde budget.

In de modelverordening die opgesteld is door de VNG, en die door de meeste gemeenten wordt gehanteerd, is het aantal leerlingen bepalend voor de huisvestingsbehoefte: het totaal aantal te bouwen vierkante meters bruto vloeroppervlak (m^2 BVO). Op basis van het aantal m^2 BVO wordt de normvergoeding bepaald.

De normvergoedingen uit de modelverordening VNG zijn in 1985 vastgelegd in het rapport werkgroep LONDO op basis van 'sobere en doelmatige' bouw in de polder. In 1997 is de onderwijshuisvesting overgedragen aan de gemeenten, die deze normvergoedingen op hebben genomen in hun verordening.

De budgetten die de gemeenten via het gemeentefonds van het Rijk ontvangen, zijn daarop gebaseerd en worden jaarlijks geïndexeerd op basis van de indexatiecijfers die aangegeven worden door de VNG. De jaarlijkse indexatie van de normvergoedingen houdt echter niet met alles rekening.



Nieuwe wettelijke eisen

Het bouwbesluit 2012 is sinds kort van kracht, hierbij is een aantal prestatie-eisen opgenomen die voor een goed binnenmilieu in de school moeten zorgen. In principe een goede zaak, maar helaas worden de normvergoedingen daarop niet aangepast. Net zoals andere prestatie-eisen die in het verleden zijn verhoogd, zoals bijvoorbeeld EPC-norm en brandweereisen.

De invoering van passend onderwijs in het regulier onderwijs is goedgekeurd door de Tweede Kamer en ligt nu bij de Eerste Kamer. Er worden financiële middelen toegekend voor 'lichte ondersteuning' maar niet voor aanpassing van de huisvesting. Terwijl deze waarschijnlijk wel noodzakelijk zijn voor bijvoorbeeld het inrichten van een prikkelarme werkomgeving en kleinere overleg-/werkruimtes ten behoeve van externe ondersteuning.

Gemeentelijk beleid

Het is mogelijk dat een gemeente extra beleidseisen stelt aan gemeentelijke gebouwen. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat er duurzaam gebouwd moet worden of dat er hogere eisen gesteld worden aan het binnenmilieu. De maatregelen die hiervoor getroffen moeten worden zoals groene daken, WKO's en dergelijke maken geen onderdeel uit van de normvergoeding.

Gemeenten moeten zich bewust zijn dat er bij het beleid dat ze ontwikkelen op maatschappelijk vastgoed ook een passend budget moet worden gekoppeld. Bijvoorbeeld de 1% regeling voor het toepassen van kunst wordt niet toegevoegd, maar moet vanuit de normvergoeding worden gerealiseerd.

Veel gemeenten hebben vanuit maatschappelijk oogpunt de wens om multifunctionele voorzieningen en/of brede scholen te realiseren om zo het aanbod van voorzieningen te behouden of juist te realiseren in bepaalde wijken en buurten. Het ontwikkelingsproces hiervan is complexer dan een stand alone school en neemt vaak meer tijd in beslag door onder andere de afstemming en besluitvorming tussen de verschillende gebruikers. De proces- en ontwerpkosten liggen daarbij dus hoger dan nu binnen de normvergoeding is opgenomen.

Lokale omstandigheden

Veel scholen worden juist niet meer in de polder gebouwd, maar binnen de bestaande bebouwde omgeving. Dit zorgt voor extra bouwplaatskosten door moeilijkere aanvoer en opslag van bouwmaterialen. De vaak beperkte ruimte bepaalt de bouwmassa van het gebouw. Een school van meer dan twee bouwlagen vraagt om meer gangen en trappen, waarbij het budget voor de onderwijsruimten wordt geminimaliseerd. Om in een stedelijke omgeving de naastgelegen gebouwen en omwonenden te beschermen is trillingsvrij en/of geluidsarm heien vereist.

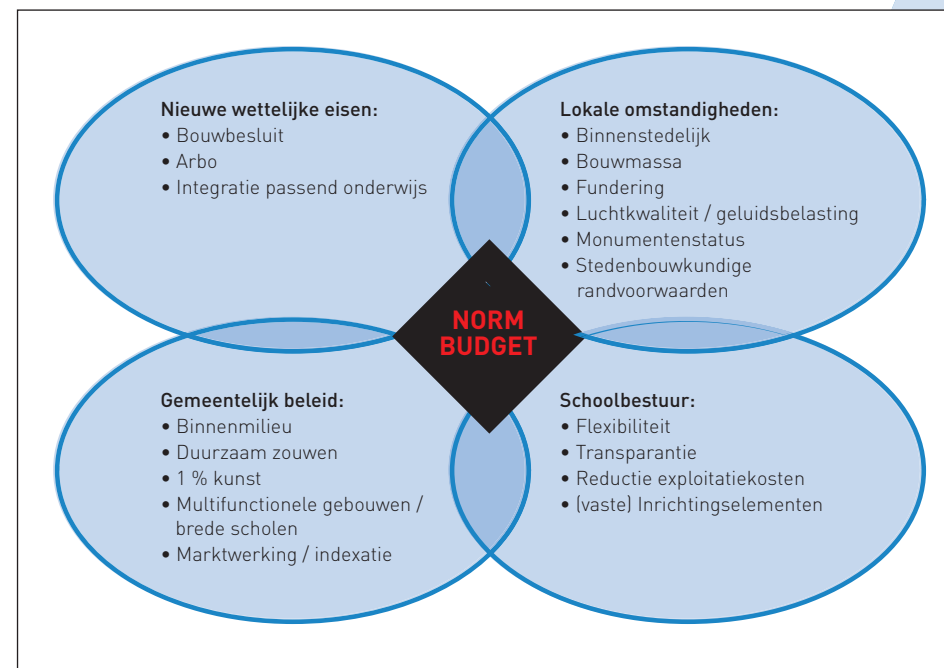
In het bestemmingsplan kan in de stedenbouwkundige randvoorwaarden bepaald zijn dat de school het middelpunt van de wijk vormt waardoor deze meer uitstraling moet krijgen dan een rechthoekige doos.

Schoolbestuur

Het schoolbestuur is in het algemeen bouwheer bij de bouw van nieuwe onderwijshuisvesting. Met het oog op de exploitatie hebben zij extra wensen. De vergoeding voor de exploitatie van de school is ook gebaseerd op het aantal leerlingen, maar wordt rechtstreeks vanuit het Rijk verstrekt. Recent onderzoek van ABC Management Groep heeft aangetoond dat deze vergoeding vaak niet toereikend is voor de werkelijke exploitatiekosten. Door het toepassen van onderhoudsvriendelijke materialen en energiezuinige maatregelen kunnen deze exploitatielasten worden verlaagd.

Vanuit de onderwijskundige visie en vernieuwing wordt de gang steeds vaker ingezet als lesruimte voor bijvoorbeeld zelfstandig werken, waardoor deze ruimte gelijkwaardig moet zijn aan de groepsruimte met betrekking tot alle prestatie-eisen (licht, lucht, geluid en comfort). Daarnaast is het functioneel gewenst om transparante wanden te realiseren. Om deze ontwikkeling te bevorderen is flexibiliteit om ruimtes samen te voegen, te vergroten of te verkleinen gewenst. Vooral het toepassen van meer glas en flexibele wanden zijn kostenverhogend ten opzichte van de traditionele gangenschool met dichte wanden en standaard deur.

Door de zaken inzichtelijk te maken die buiten de "norm" vallen kan tijdens de initiatieffase, een reëel investeringsbudget worden bepaald op basis van een in-



Factoren van invloed op het normbudget

tegraal programma van eisen waar alle bovenstaande onderdelen worden meegenomen. Tijdens het ontwerp- en realisatieproces wordt op dit reële budget gestuurd en kan de markt soms een handje helpen.

Bauke van de Vooren is werkzaam als bouwkostendeskundige bij IGG Bointon de Groot en gespecialiseerd in utiliteitsbouw. Reeds 10 jaar werkzaam in de bouw waarvan 6 jaar als bouwkostendeskundige bij adviesbureaus. De overige jaren bij een utilitair aannemersbedrijf.

b.vandevoreen@igg.nl



Simone van den Brink is senior projectmanager en huisvestingsadviseur bij ABC Management Groep. Na 20 jaar werkzaam geweest te zijn als architect, heeft zij zich vijf jaar geleden gespecialiseerd in onderwijshuisvesting. De eerste twee jaar als programmacoördinator bij de gemeente Utrecht, waarbij ze een normkostenonderzoek heeft uitgevoerd.

s.vandenbrink@abcmg.nl



STRATEGISCH VASTGOEDBELEID IN DE ZORG

ZORG OP EEN ANDERE MANIER STUREN

Hittjo Braam, Ivo Vonk

Door een nieuwe koers wil de overheid de zorgsector hervormen van een aanbodgericht en risicoloos systeem, naar een systeem waarin de zorginstellingen zich als een onderneming moeten gedragen door middel van prestatie-gebonden vergoedingen. Zij worden hiermee verantwoordelijk voor hun eigen investeringsbeslissingen en de bijbehorende risico's.

Een ander punt betreft het voornemen van de regering om met ingang van 1 januari 2014 te starten met het scheiden van wonen & zorg voor de lichtere zorgindicaties (ZZP 1, 2 en wellicht 3). Dit betekent dat de cliënten hun eigen woonlasten moeten gaan betalen. Hiervoor zijn nog tal van uit te werken zaken zoals: verlaging eigen bijdrage AWBZ, huurtoeslag en er moeten voldoende eenpersoonskamers beschikbaar zijn. In 2012 is tevens de afschaffing van de contracteerplicht voor de AWBZ. De zorgkantoren/verzekeraars zijn niet gehouden alle aanbieders, volledig te contracteren. De kwaliteit van de huisvesting kan aanleiding zijn om instellingen niet of niet volledig te contracteren, waardoor een toename van leegstands- en concurrentierisico ontstaat. Er is besloten dat tijdens de overgangsregeling, tot 2018, niet onderhandeld kan worden over de tarieven.

Daarnaast willen de cliënten langer thuis blijven wonen in hun eigen vertrouwde omgeving en sociaal netwerk. Tevens worden zij steeds kritischer, mondiger en individualistischer. Voor de orderinstroom van nieuwe cliënten is kwalitatief goed vastgoed en een interessant aanbod van activiteiten een must. Tezamen met het scheiden van wonen & zorg vraagt dit om een andere benadering van de vastgoedportefeuille voor zowel de intramurale als extramurale locaties. Er is sprake van drie type locaties. Het eerste type betreft de intramurale locaties die geschikt zijn voor alleen cliënten met een zware zorgindicatie. De extramurale locaties (tweede type) zijn voor lichtere zorgindicaties en cliënten die voorkeur prevaleren voor een directe beschutte omgeving van een zorgcomplex. Het laatste type zijn cliënten die langer thuis zullen blijven wonen, al dan niet met ondersteuning van (intensieve) thuiszorg.

De gegarandeerde vergoeding heeft plaatsgemaakt voor een prestatie-gebonden vergoeding voor zorg en vastgoed op basis van de werkelijk geleverde productie. Na een lange periode van onduidelijkheid heeft de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) duidelijkheid gegeven over de vastgoedvergoedingen middels de beleidsregel CA-300-506. In onderstaand overzicht is de demarcatie weergegeven van de verschillende aspecten van de vastgoedexploitatie en van waaruit dit bekostigd dient te worden.

VASTGOEDEXPLOITATIE	
Bekostiging vanuit NHC-inkomsten	Bekostiging vanuit ZZP-inkomsten
Leegstand, inkooprisico	Klein dagelijks onderhoud
Boekwaarde	Terrein- en schoonmaakonderhoud
Functionele aanpassingen	Publieke heffingen (OZB, water, riool, etc)
Onderhoud (jaarlijks structureel)	Verzekeringen (opstal en/of inboedel)
Kapitaallasten investering(en)	Administratieve beheerskosten
	Beveiliging & Alarm

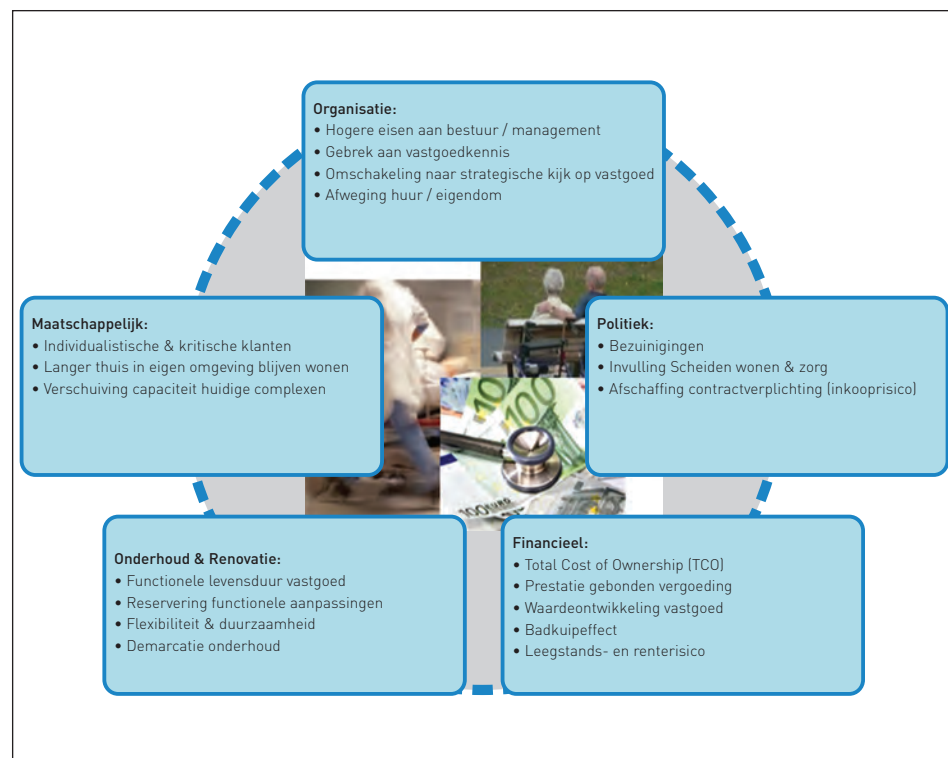
Demarcatie Normatieve Huisvestings Component (NHC) en Zorg Zwaarte Pakket (ZZP) (beleidsregel CA-300-506)

Omschakeling naar strategisch vastgoedmanagement

De huidige periode van politieke besluitvorming, marktwerking, bezuinigingen en maatschappelijke ontwikkelingen vraagt om een andere manier van sturen waarbij vastgoed wordt gezien als een bedrijfsmiddel, dat met zijn prestaties moet bijdragen aan het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en zorgstrategie. Vastgoed heeft grote invloed op de efficiency, effectiviteit, flexibiliteit en balanspositie van een zorgonderneming. Dit vraagt om een professioneel strategisch vastgoedbeleid, waarin het van belang is om volledig inzicht te verkrijgen in de financiële, functionele en kwalitatieve vastgoedgegevens en de opbrengsten hiervan. Het vastgoedbeleid dient verder te kijken dan alleen maar naar inkomsten en lasten.

Het vastgoed creëert een toegevoegde waarde door het verbeteren van de zorg-productie, vergroten van de cliënttevredenheid & welbevinden van medewerkers, reduceren van de kosten en beheersen van de risico's. Door deze integrale benadering kan een zorgonderneming op strategisch niveau concrete doelstellingen formuleren en de organisatie op een verantwoorde wijze sturen.

De zorgondernemingen die de risico's van de vastgoedportefeuille goed onderkennen en gaan beheersen, zullen beter in staat zijn de kansen te benutten en een sterke marktpositie in te nemen. Op basis van een goed onderbouwd vastgoedbeleid en bedrijfsplan kan een instelling gericht ondernemen en daarnaast investeren in innovatieve en rendabele huisvesting. In onderstaand figuur zijn de belangrijkste risico-aspecten voor het zorgvastgoed opgenomen.



Model risicobeheersing

Quickscan voor NHC

In de haalbaarheidsfase is het van belang een quick scan te verrichten naar de financiële consequenties voor het vastgoed of naar het investeringsvolume van vastgoedinitiatieven. Een NHC rekentool, voorzien van diverse draaiknoppen, is uitermate geschikt om de verschillende baten en lasten over een bepaalde exploitatieduur in-



AriënsZorgpalet, Enschede

zichtelijk te maken. Een rekentool moet naast het cijfermatige ook een bijdrage leveren aan de communicatie tussen verschillende partijen en/of afdelingen. De rekentool moet de partijen en/of afdelingen dwingen om in gezamenlijk overleg de uitgangspunten voor de parameters vast te stellen. Uit ervaring blijkt dat dit de samenwerking sterk bevordert. Daarnaast is, in het geval van huursituaties, van belang om transparante demarcatielijsten op te stellen tussen huurder en verhuurder, voor zowel de investering als voor het groot- en kleinschalig onderhoud. Deze demarcatielijsten dienen standaard onderdeel uit te maken van de huurovereenkomst.

Hittjo Braam is adviseur bij ABC Management Groep. Zijn expertise is het strategische huisvestingsmanagement en projectmanagement in maatschappelijk vastgoed, in het bijzonder zorgvastgoed. Hij adviseert over de opbrengsten uit de NHC en de kosten van het vastgoed. Hittjo is mede verantwoordelijk voor het opzetten van de NHC rekentool van ABC.

h.braam@abcmg.nl



Ivo Vonk is projectmanager bij ABC Management Groep. Hij heeft de afgelopen jaren ervaringen opgedaan in het zorgvastgoed. Sinds enige tijd is hij ook BREEAM-NL adviseur. Hij stemt ambities van opdrachtgevers af op de financiële haalbaarheid vanuit de NHC en de mogelijkheden tot het certificeren van duurzaamheidsmaatregelen.

i.vonk@abcmg.nl



DOORDECENTRALISATIE ONDERWIJSHUISVESTING

ER ZIJN ALTIJD REDENEN OM HET WEL TE DOEN

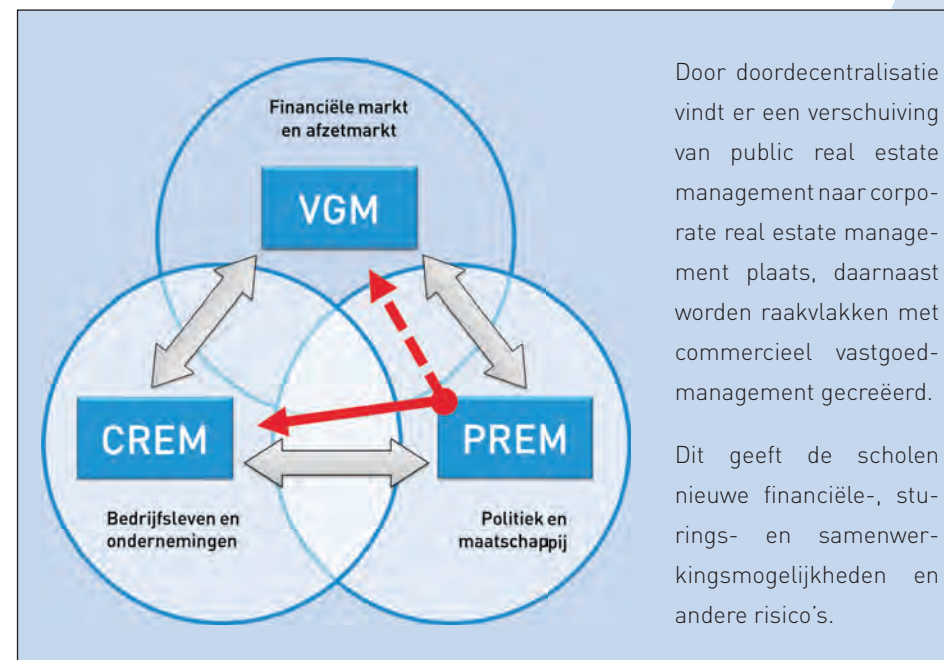
Eric Peperkamp, Ronald Hack

In 1997 heeft het ministerie van Onderwijs haar huisvestingstaken in het primaire en voortgezet onderwijs doorgedecentraliseerd naar de gemeenten, die de huisvestingstaken weer konden doordecentraliseren naar de schoolbesturen. In enkele gemeenten, waaronder Nijmegen, is de onderwijshuisvesting al doorgedecentraliseerd. Hieronder leest u wat deze ontwikkeling voor uw gemeente kan betekenen.

Waarom een proces opstarten zoals doordecentralisatie van onderwijshuisvesting? Het eerste bestaansrecht van verandering is terug te vinden in de primaire beweegredenen. Vaak worden financiële redenen aangedragen, waarbij men voor ogen heeft, dat doordecentralisatie enorme kostenbesparingen met zich meebrengt. Echter gaat dit het werkelijke doel van goed, kwalitatief en gedifferentieerd onderwijs voorbij.

Welke redenen kunnen we dan beschrijven? Het overleg tussen onderwijsbesturen onderling en de gemeente in een niet doorgedecentraliseerde omgeving gaat niet over onderwijs, maar primair over huisvesting. Het verschuiven van verantwoordelijkheden geeft de gemeente de mogelijkheid te sturen op de prestaties van de scholen (output) en niet op de bakstenen (input).

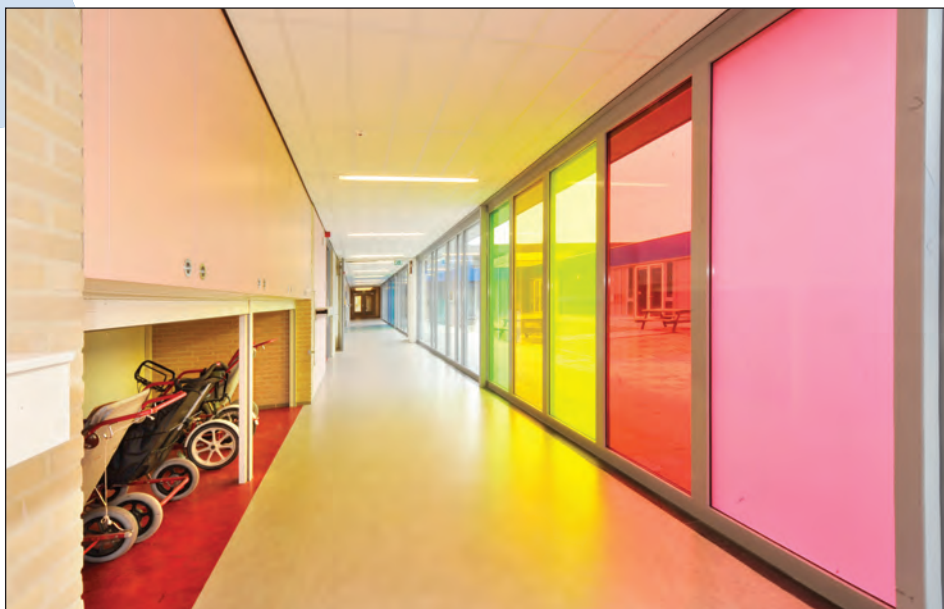
Onderwijsbesturen hebben op de huisvesting na alle instrumenten in hun bezit voor goed ondernemerschap, te weten middelen, personeel en concepten (o.a. visie). Het verkrijgen van volledige zeggenschap over huisvesting geeft hun de mogelijkheid om hun organisatie integraal aan te sturen. De scheidingen van verantwoordelijkheden tussen gemeente en scholen voor onder andere buiten- en binnen onderhoud, veiligheid en vastgoed-interventies werken vaak belemmerend in de ontwikkeling van onderwijs en zorgen voor een korte termijn visie. Als alle geldstromen direct bij de onderwijsbesturen binnenkomen, hebben zij de mogelijkheid om hierop te sturen. Hierdoor worden scholen ook interessant voor de financiële-, commerciële markten en privaatrechtelijke partijen.



Bedrijfseconomische aansturing onderwijshuisvesting

De jaarlijkse uitgaven van de gemeente aan onderwijshuisvesting leiden vaak tot een discussie en onvrede. Niet alleen over de hoogte van het bedrag wat ten goede komt aan onderwijshuisvesting, echter ook de verdeling onder de verschillende scholen en instellingen. Dit blijkt onder andere ook uit het onderzoek van AOB "Hoe gul is mijn gemeente?" d.d. 30-01-2010.

De huisvestingsverordening en de daarin gestelde normen, het instrument om de middelen voor huisvesting eerlijk en objectief te verdelen, is achterhaald en kent onvoldoende substantiële vernieuwing. Daarnaast zijn de normen te rechtlijnig en zou er in essentie bij elke aanvraag maatwerk geleverd moeten worden. Een gedateerd onderwijsgebouw kent andere eigenschappen dan een nieuw gebouw. Een groeischool kent andere problematieken dan een school met terugloop van het aantal leerlingen. De verordening beschrijft niet wat op een hoger aggregatieniveau goed is voor het onderwijs en de (regionale) maatschappij.



MFA Het Schakelveld, Assen

Als er vanuit het gemeentebestuur, de politiek en de onderwijsbesturen een intentie is om een proces van doordecentralisatie in te gaan, zullen eerst gezamenlijk gedragen (sub)doelen moeten worden vastgesteld. Deze doelen geven de verandering bestaansrecht. Het komt erop neer wat de partijen denken te bereiken door deze verandering in te zetten. Doelen kunnen bijvoorbeeld zijn: adequate huisvesting voor leerlingen of gemeentelijke sturing op inhoud en prestaties. Doordecentralisatie is een middel; géén doel op zichzelf.

Naast het vastleggen van deze doelen is ook het stellen van randvoorwaarden vanuit zowel gemeentelijk, politiek als onderwijskundig oogpunt noodzakelijk. Dit dient te worden gezien als de fundering waarop en tevens het kader waarbinnen de doordecentralisatie omgeving gebouwd gaat worden. De randvoorwaarden kunnen betrekking hebben op: welke sectoren meedoen, welke impact heeft deze ontwikkeling op de gemeentelijke begroting, welke prestatie-afspraken vastgelegd worden en op welke wijze de gemeente regie houdt op de stedelijke ontwikkeling.

Vertrouwen is het sleutelwoord in een proces waar meerdere partijen jarenlang tegenover elkaar hebben gestaan. Om vertrouwen te ontwikkelen is transparantie, eerlijkheid en openheid nodig. De partijen moeten niet alleen het vertrouwen, maar ook het wantrouwen uitspreken. Na het uitspreken van vertrouwen en wantrouwen, de doelen en de intentie tot verandering is het niet anders dan hard werken om de vele valkuilen en hobbels te overwinnen door het inzetten van individuele krachten met doorzettingsvermogen, creativiteit en loyaliteit.

“De overheid en het onderwijs zijn twee werelden die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. In een doorgedecentraliseerde omgeving blijft dit behouden, echter wordt het vastgoed op een (beperkte) afstand gezet en houdt de overheid de regie over vooraf afgesproken prestaties van het onderwijs.”

Een goed gestructureerde organisatieomgeving en geschikte invulling door het inzetten van een goede en gecombineerde samenstelling van de groep en aangewezen vertrouwenspersonen zorgen er voor dat de kans van slagen groter wordt. Tevens moet men zich ervan bewust zijn dat de individuen uit de werkgroep bezig zijn hun eigen werk op te heffen. Om deze individuen te motiveren zal vooraf zekerheid geboden moeten worden op een nieuwe functie of baan.

Hierbij een laatste advies: “bevries de verordening voor een bepaalde tijd”. Een tweesporen-aanpak houdt elkaar in de wurggreep. Daarnaast zijn alle middelen hard nodig om ingezet te worden ten behoeve van het halen van de eindstreep.

Eric Peperkamp is Hoofd van het Bureau Vastgoed bij de gemeente Nijmegen. Sinds 2008 is hij betrokken bij het proces tot doordecentralisatie van onderwijshuisvesting. Vanaf 2004 was hij Hoofd Huisvesting Maatschappelijke Voorzieningen. Hij heeft ervoor gezorgd dat alle maatschappelijke voorzieningen integraal en centraal georganiseerd zijn.

e.peperkamp@nijmegen.nl



Ronald Hack is projectmanager en adviseur bij ABC Management Groep. Hij is gespecialiseerd in strategisch huisvestingmanagement. In 2011 heeft hij zijn MRE-studie afgerond met een onderzoek naar de kansen bij doordecentralisatie voor onderwijshuisvesting. Verder is Ronald voornamelijk werkzaam op het gebied van herontwikkeling.

r.hack@abcmg.nl



INNOVATIEF (SAMEN)WERKEN

Bij nieuwe vormen van **samenwerken** wordt steeds meer gebruik gemaakt van digitale toepassingen. Er kan steeds meer op afstand gewerkt worden. Het Nieuwe Werken is een van de voorbeelden. Dit heeft een grote impact op organisatiestructuren en de betreffende huisvesting. Bij de aftrap van overheidsopdrachten zijn de aanbestedende diensten aan procedures gebonden. De mogelijkheden en onmogelijkheden worden toegelicht.

- P30 HET NIEUWE WERKEN**
Kees Froeling (Human Capital Group)
Bart Atema (ABC Management Groep)
- P36 STUREN OP KWALITEIT**
Juriaan van Meel (Icop)
Yolanda Steijns (Icop)
- P40 WIJZER IN AANBESTEDEN**
Lisa Bloem (IGG Bointon de Groot)
Danny Bosman (ABC Management Groep)
- P46 BIM: BOUW INFORMATIE MODEL**
Guido Leenders (Invantive)
Arno Vonk (IGG Bointon de Groot)
- P52 ARCHITECTUUR ALS MAATPAK**
Maarten van Bremen (GROUP A)

HET NIEUWE WERKEN

GEDRAGSVERANDERING IS DE SUCCESFACTOR

Kees Froeling, Bart Atema

Overheidsorganisaties willen een aantrekkelijke werkgever zijn, nu en in de toekomst. Daarbij hoort een virtuele werkomgeving en medewerkers die tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid, zijn taakvolwassen en hebben een goede balans tussen werk en privé. De samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers onderling is optimaal.

Het Nieuwe Werken (HNW) vormt een belangrijk onderdeel van het programma Overheid voor de Toekomst. HNW staat voor het werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Het gaat daarbij vooral om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leggen.

Het gaat bij HNW nadrukkelijk niet om thuiswerken of het aanschaffen van laptops. HNW vraagt om een nieuwe type organisatie waarin de medewerkers:

- met vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding als sleutelbegrippen fungeren;
- sturen op resultaat;
- vrij toegang hebben tot kennis en informatie;
- plaats en tijdonafhankelijk werken.

Huisvestingontwikkeling versus organisatieontwikkeling

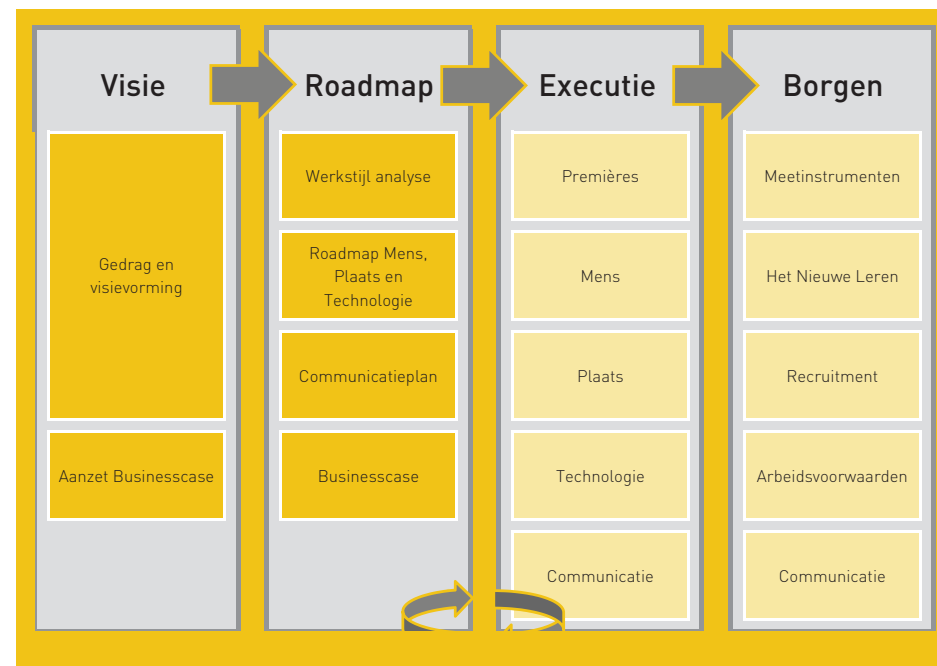
Veel organisaties baseren hun keuze om over te gaan op HNW op een huisvestingsvraagstuk of huisvestingsprobleem. De meeste HNW projecten gaan gepaard met de overgang naar een nieuwe werkomgeving die zich kenmerkt door meer transparantie, interactie en flexibiliteit. Bij veranderingsprocessen zijn verschillende disciplines betrokken, o.a. organisatiekundigen, huisvestingsadviseurs, architecten, etc. Deze actoren hebben allen op hun eigen manier te maken met de opdrachtgevers, beslissers en de gebruikers van de toekomstige situatie. Dat maakt de uitdaging per definitie multidisciplinair, en de ideale oplossing per definitie integraal.

Met name de interactie tussen organisatieontwikkelprocessen en huisvestingstransities intrigeert. Vanuit het perspectief van de organisatieontwikkeling is een verandering van de fysieke werkomgeving in potentie een katalysator, maar in de praktijk kan deze het totale proces gaan domineren, waardoor de organisatieontwikkeling te weinig aandacht krijgt of zelfs wordt gehinderd.

Vanuit het perspectief van de huisvestingstransitie genereert een organisatieverandering in potentie veel nuttige input voor het ontwikkelen van een oplossing op maat, maar in de praktijk moet men er voor waken dat deze informatie niet te laat, te vaag en te veranderlijk is waardoor het huisvestingsproject vertraagt en/of budgettair ontspoorde.

Aanpak

Elk traject rond HNW is uniek, toch kennen succesvolle trajecten een zelfde aanpak. Ze doorlopen de volgende vier fasen:



Implementatiefasen van Het Nieuwe Werken

Fase 1: opstellen van een gedragen visie waarom uw organisatie met HNW aan de slag wil en wat de merkbare en meetbare resultaten zullen zijn. Tevens wordt een aanzet gemaakt voor de business case om inzicht te krijgen in wat deze manier van werken zal opleveren.

Fase 2: opstellen van de roadmap waarin beschreven wordt welke stappen u moet zetten om de visie werkelijkheid te laten worden. Hoe werkt u vandaag, hoe gaat dat veranderen en wat heeft u daarvoor nodig op het gebied van houding, gedrag, kennis en kunde, op het gebied van huisvesting en op het gebied van technologie? Tevens wordt het communicatieplan geschreven. Tot slot wordt op basis van de roadmap de business case verder aangevuld zodat u weet welke investeringen nodig zijn en waartoe dat zal gaan leiden.

Fase 3: de executie, waarin de roadmap integraal wordt uitgevoerd en tussentijds wordt bijgestuurd. U begint met een of meerdere premières om in de praktijk te testen of u het gewenste resultaat bereikt. Na mogelijke bijstelling van de interventies gaat u breder in de organisatie aan de slag.

Fase 4: borging van de verandering. Mensen zijn net geheugenmetaal die neigen terug te vallen op oud gedrag. In deze fase zorgt u ervoor dat de verandering duurzaam wordt verankerd in uw organisatie. Dat doet u door te meten, te blijven communiceren en door een aantal instrumenten aan te passen op de nieuwe situatie, zoals bijvoorbeeld de invulling van vacatures met mensen die passen bij de nieuwe manier van werken.

Valkuilen

1. Verminderde sociale cohesie

Doordat je elkaar minder vaak ziet en de contactmomenten deels virtueel worden wordt het contact niet alleen minder, maar ook zakelijker. Daarin schuilt een gevaar. Juist de meer informele contacten zorgen voor een sterkere binding met elkaar en met de organisatie. Je zult dus energie moeten steken in het versterken van de onderlinge band.

2. Burn-out door HNW

Als je veel plezier in je werk hebt, is stoppen lastig. De telefoon staat zonder uitzondering aan, e-mail kan altijd en overal worden gelezen en beantwoord, en social media zijn altijd bij je. Mensen vinden het moeilijk om een onderscheid te maken tussen altijd kunnen werken en daadwerkelijk altijd werken. De telefoon heeft nog steeds een uitknop, die is er niet voor niets. Een elastiek kan niet onder steeds meer spanning komen te staan, als hij niet af en toe ontspant, knapt het. Voor mensen geldt hetzelfde. Een goede werk-privé balans is voor iedereen belangrijk.

3. Niet integraal

Organisaties neigen ernaar om HNW op te pakken als een drietal projecten: een voor huisvesting, een voor ICT en een voor de mentale kant. Doe iedereen maar een smartphone, richt flexibele werkplekken in en voer een leiderschapsprogramma uit. Als je het op die manier aanvliegt, mis je een hoop mogelijkheden. De praktijk leert ons dat alleen een integrale benadering tot het beste resultaat leidt.

4. Tevredenheid = Resultaat – Verwachting

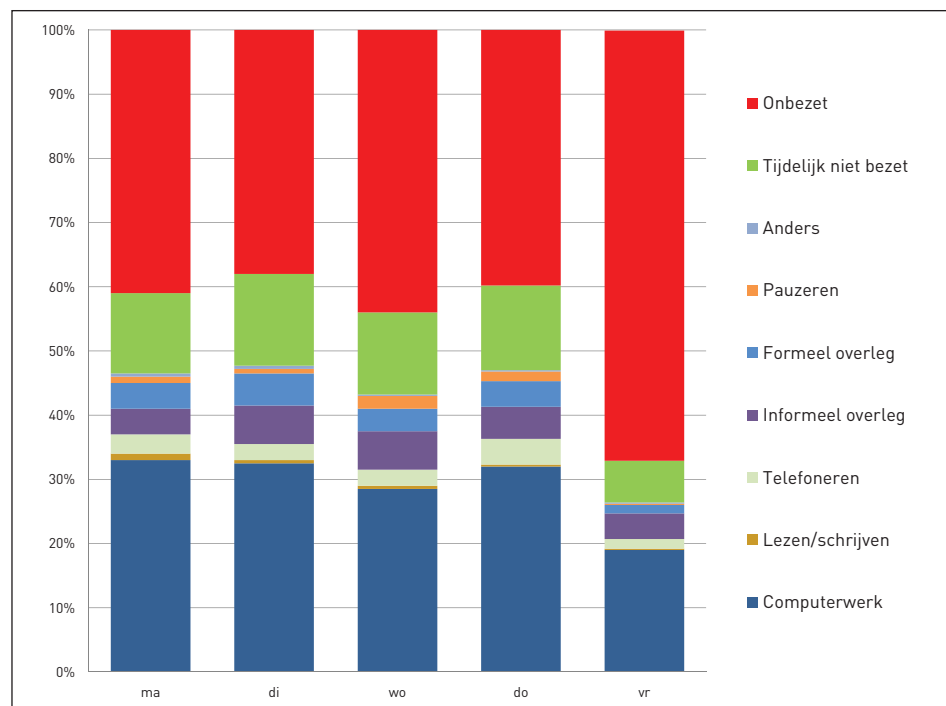
Als het management van een organisatie aangeeft dat men aan de slag wil met een vorm van HNW, is het belangrijk de verwachtingen goed te managen. Als je aan een medewerker aangeeft dat hij of zij zelf nieuwe communicatiemiddelen mag uitzoeken, zal deze meestal blij zijn. De medewerker gaat aan de slag en komt tot een ideale set van € 1.200,-. Als je later aangeeft dat het budget slechts € 700,- is, loop je kans dat de blijdschap verandert in teleurstelling. Doordat de verwachting te hoog was, neemt de tevredenheid af, terwijl het resultaat nog steeds goed kan zijn. Dat leidt tot onnodige negatieve gevoelens.

5. Communicatie

Tot slot is draagvlak door betrokkenheid van cruciaal belang. Communicatie speelt daarbij een grote rol. Vaak wordt dit middel te laat of verkeerd ingezet. Vooral bij grote organisaties zie je de neiging om te communiceren óver mensen in plaats van mét mensen. Geef medewerkers een podium om hun mening te laten horen en ga daar serieus mee om. Ook als er even niets te communiceren is kun je dat laten weten.

Efficiënter huisvesten met Het Nieuwe Werken

Wat kan HNW betekenen voor de huisvestingslasten? ABC Management Groep voert regelmatig werkplek- en activiteitenonderzoeken uit bij haar opdrachtgevers. Deze nauwkeurige onderzoeken geven inzicht in de werkelijke bezetting van de werkplekken en analyseren de activiteiten van de medewerkers. Er is gebleken dat traditionele werkplekconcepten zeer inefficiënt zijn. De werkplek is gemiddeld niet meer dan 40% bezet, medewerkers zijn aan het vergaderen, hebben een afspraak buiten de deur of zijn een dag vrij. Als de werkplek bezet is wordt er vooral veel computerwerk uitgevoerd.



Resultaten werkplek- en activiteitenonderzoek

Het feit dat gemiddeld 40% van de werkplekken in een traditionele organisatie bezet zijn is geen nieuw gegeven. Vergelijkbare onderzoeken van ca. 10 jaar geleden geven hetzelfde beeld. Op het gebied van huisvesting- en exploitatielasten betekent dit dat er aanzienlijke besparingen zijn te realiseren, wanneer er wordt

Gebouwgebonden kosten	Organisatiegebonden kosten	Totale kosten per werkplek
Gebouw	ICT	€ 14.000
Onderhoud	Facility Management	
Energie	Schoonmaak	
€ 6.000	€ 8.000	

Overzicht werkplekgebonden kosten

gekozen om werkplekken niet persoonsgebonden te maken en meervoudig te gebruiken. Uit landelijke benchmarkcijfers blijkt dat administratieve organisaties gemiddeld de volgende jaarlijkse lasten hebben per werkplek:

Kennisdeling en ontwikkeling

Om kennis te delen en nieuwe tools te ontwikkelen is ABC Management Groep actief in verschillende denktanks en externe projectgroepen. Met experts en disciplines vanuit het werkveld worden vraagstukken rondom HNW integraal benaderd. ABC Management Groep is bijvoorbeeld actief lid van de projectgroep Work Place Design onder leiding van de Hanzehogeschool Groningen waar de huisvesting als managementtool voor HNW wordt benaderd.

Kees Froeling is solutionmanager Het Nieuwe Werken bij Human Capital Group, onderdeel van Conclusion. Door de beschikbare expertise over HRM, Communicatie, Organisatie en Technologie in samenhang te benutten helpt hij organisaties met hun eigen versie van Het (Nieuwe) Werken.

kfroeling@conclusion.nl



Bart Atema is als projectmanager bij ABC Management Groep betrokken bij diverse huisvestingstrajecten in de voorbereidingsfase en uitvoeringsfase waarbij de organisatie de overgang maakt naar HNW. Met zijn kennis van beide werelden wordt de brug tussen HNW en de huisvesting gewaarborgd en versterkt.

b.atema@abcmg.nl



STUREN OP KWALITEIT

DE INZET VAN BRIEFBUILDER BIJ BOUWPROJECTEN

Juriaan van Meel, Yolanda Steijns

In de bouw en politiek wordt veel gesproken over tijd en geld, beide kritieke randvoorwaarden voor een succesvol bouwtraject, maar het gaat uiteindelijk om de kwaliteit van het gerealiseerde gebouw. Kan je er goed leren, in geval van een school? Of goed werken, in geval van een kantoor? Of kunnen burgers snel geholpen worden, als het gaat om publieke gebouwen? Evidente vragen, waarop het antwoord altijd positief zou moeten zijn. Maar dat is lang niet altijd het geval. Kwaliteitseisen willen nogal eens verdrinken in bezuinigingsronden, esthetische overwegingen, tijdsdruk en andere prangende zaken die het zicht op het uiteindelijk doel - een goed werkend gebouw - ontnemen. In dit artikel laten we zien hoe opdrachtgevers actief kunnen sturen op kwaliteit door het opstellen van een krachtig programma van eisen.

Kwaliteitseisen

Een programma van eisen (PvE) geeft de eisen, wensen en ambities van de opdrachtgever weer. Het is een cruciaal document want zonder kwaliteitseisen is een project stuurloos. Het is echter niet eenvoudig om een goed PvE op te stellen. Vooral bij complexe projecten verwordt het PvE al snel tot een lijvig pakket papier dat wemelt van lacunes, onduidelijkheden en tegenstrijdigheden. Verder wil het nogal eens aan visie ontbreken. Frank Gehry heeft eens gezegd: 'Clients often don't know what they want. And if clients do spell out what they want, it usually turns out to be precisely what they already have'. Een karikaturaal beeld, maar met een kern van waarheid.

Een goed PvE moet dus zowel duidelijk, compleet als inspirerend zijn. Is dat niet het geval, dan is er een grote kans op kwaliteitsproblemen en faalkosten, vooral bij projecten waar het PvE een contractstuk is zoals Design & Build-projecten en PPS-projecten.

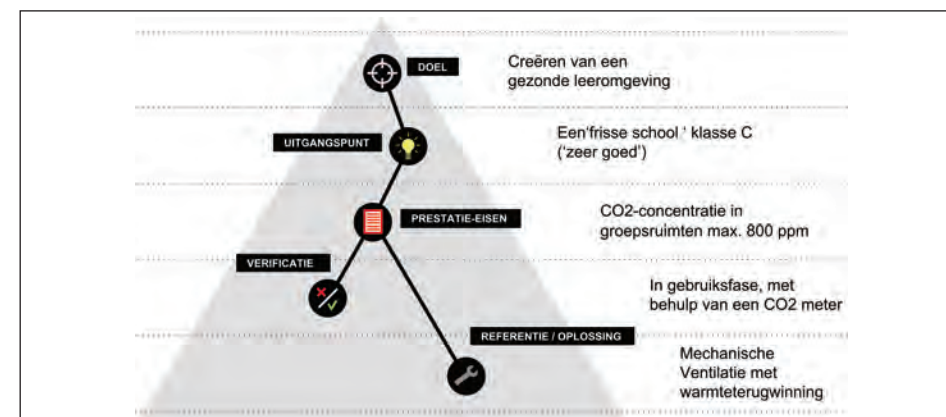
Uit onze ervaring blijkt dat er twee technieken zijn waarmee deze problemen voorkomen kunnen worden: (1) functioneel specificeren, en (2) het digitaal modelleren van kwaliteitseisen. Beide behandelen we kort hierna.

Functioneel specificeren

Voor opdrachtgevers is een gebouw in essentie een gebruiksmiddel. Het gaat niet zozeer om het gebouw zelf (bijv. een school), als wel om de functie die dat gebouw vervult (bijv. het creëren van een veilige en aantrekkelijke leeromgeving). Dit moet ook het uitgangspunt zijn bij het opstellen van het PvE. Er moet niet gedacht worden vanuit een ontwerp, maar vanuit de functies die het gebouw moet vervullen.

Een handig hulpmiddel hierbij is de zogeheten 'Nordic Five Level Structure' (zie onderstaand figuur). Deze structuur gaat uit van een hiërarchische opbouw van een PvE. Er wordt begonnen met het formuleren van projectdoelstellingen: Wat moet er met het project bereikt worden? (bijv. het creëren van een gezonde leeromgeving). Dergelijke doelstellingen worden vervolgens vertaald in uitgangspunten (bijv. de eis om een zogeheten 'frisse school' te realiseren), die op hun beurt weer vertaald worden in concrete prestatie-eisen (bijv. eisen ten aanzien van de luchtkwaliteit). Belangrijk daarbij is dat elke eis gekoppeld wordt aan een controletest (bijv. een meting bij oplevering van het project) zodat de opdrachtgever ervan verzekerd is dat eisen daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Het gebruik van deze structuur zorgt ervoor dat het PvE functioneel en toetsbaar is. De opdrachtgever krijgt een stevige grip op het ontwerpproces, maar laat voldoende ruimte aan de marktpartijen om te komen met slimme en efficiënte oplossingen.



Nordic Five Level Structure

Het modelleren van eisen

Het vorige voorbeeld van een frisse school is eenvoudig. De praktijk is vanzelfsprekend complexer. Het gaat in een project niet alleen om comforteisen, maar ook om eisen ten aanzien van veiligheid, beheer, beleving, techniek etc. Om het totale eisenpakket beheersbaar te maken, heeft ICOP 'BriefBuilder' ontwikkeld. BriefBuilder is een on-line instrument voor het modelmatig vastleggen van kwaliteitseisen. In het model kunnen alle eisen van de opdrachtgever (functionele eisen, maar bijvoorbeeld ook facilitaire, technische, bouwfysische en architectonische eisen) expliciet worden vastgelegd en systematisch worden getoetst gedurende het project.

Het gaat hier te ver om de werking van BriefBuilder volledig uit te leggen, maar de essentie is eenvoudig. Terwijl eisen traditioneel worden vastgelegd in tekst, worden ze in BriefBuilder vastgelegd als 'klikbare' elementen. Een element kan bijvoorbeeld een ruimte of bouwdeel zijn, maar ook een doelstelling of processtap. Per element kunnen allerlei specificaties worden vastgelegd, bijv. eisen ten aanzien van oppervlak of akoestiek, maar ook kwalitatieve eisen ten aanzien van be-



Ministerie van Financiën (66.000 m²): het PvE voor het ontwerp en de renovatie, incl. het beheer en onderhoud van het gebouw voor 25 jaar, is vastgelegd in BriefBuilder (foto: Imre Csany)

leving of uitstraling. Belangrijke eigenschap van het model is dat alle eisen in onderling verband worden vastgelegd. Het doelelement 'gezonde leeromgeving' kan bijvoorbeeld letterlijk gekoppeld worden aan comforteisen, zoals conform de 'Nordic Five Level Structure'.

Het is dus een netwerk van elementen, kenmerken en relaties. Door eisen op die manier vast te leggen ontstaat een BIM (bouw-informatiemodel) voor opdrachtgevers, dat gekoppeld kan worden aan het BIM van het ontwerpteam (zie ook P46 in dit Handboek). Hierdoor krijgt de architect beter inzicht in de eisen van de opdrachtgever, en kan de opdrachtgever systematisch nagaan hoe zijn eisen vertaald worden in ontwerp oplossingen.

Conclusie

In dit artikel hebben we kort toegelicht op welke wijze opdrachtgevers kunnen sturen op kwaliteit. Opdrachtgevers moeten zich altijd de essentiële vraag stellen welk doel het project dient. Het gaat niet om het gebouw zelf, maar om de prestaties die het gebouw moet leveren. Vervolgens kunnen deze doelstellingen vertaald en uitgewerkt worden in meer concrete en toetsbare eisen. Het online instrument BriefBuilder helpt hierbij. Het biedt de mogelijkheid om een veelheid aan eisen systematisch vast te leggen, te toetsen en te koppelen aan ontwerp oplossingen. En daarmee is het PvE niet langer slechts een checklist of volumineus rapport, maar een krachtig middel voor kwaliteitssturing.

Juriaan van Meel is mede-oprichter van adviesbureau ICOP. Juriaan houdt zich bezig met de ontwikkeling van huisvestingsconcepten, programma's van eisen en de ontwikkeling van instrumenten voor kwaliteitsmanagement in bouwprojecten.

vanmeel@icop.nl



Yolanda Steijns is werkzaam als huisvestingsadviseur bij ICOP. Yolanda is specialist op het gebied van onderwijshuisvesting. De nadruk in haar werk ligt op het opstellen van een onderwijsvisie en het omzetten hiervan naar een huisvestingsconcept en bijbehorend functioneel Programma van Eisen.

steijns@icop.nl



WIJZER IN AANBESTEDEN

INVESTEREN IN HET VOORTRAJECT BETAALT ZICH LATER UIT

Lisa Bloem, Danny Bosman

Een architect of adviseur inhuren (dienst), nieuw kantoormeubilair kopen (levering) of een nieuw gemeentehuis laten bouwen (werk): er zijn veel verschillende procedures om een overheidsopdracht in de markt te zetten. Hierbij is de aanbestedende dienst in beginsel niet vrij in de keuze van de procedure om een opdracht te plaatsen. De inkoop is onderworpen aan regels.

De vrijheid die er echter wel is binnen de keuze van een procedure is breed. In de praktijk blijkt deze vrijheid vaak niet juist te worden benut. Voorbeelden van aanbestedingsprocedures waarbij de vrije keuze van een aanbestedende dienst verkeerd wordt toegepast, zijn in onderstaand kader uiteengezet.

Trends volgen: toepassen van Design & Build is populair

Project: gemeentehuis waarvan PvE nog zeer veel aanpassingen heeft. De kans dat het resultaat in de huidige markt tegenvalt is aanzienlijk. Een contract afsluiten in een vroege fase van het bouwproces om in een vroeg stadium prijszekerheid te verkrijgen, kan juist leiden tot schijnzekerheid m.b.t. de prijs. Elke wijziging in de uitgangspunten tijdens de verdere uitwerking van het ontwerp kan hier leiden tot (aanzienlijke) meerkosten in ontwerp en uitvoering.

Vasthouden aan het bekende: inkoopbeleid is hét handboek

Binnen een project is het architectonische plan dusdanig ingekaderd dat de bewegingsvrijheid van de architect zeer beperkt is. De geraamde waarde van een architectenopdracht is € 150.000 dat volgens het desbetreffende inkoopbeleid een nationale (niet-)openbare aanbesteding inhoudt. Een gemiste kans om hier niet van af te wijken d.m.v. een collegebesluit van B&W. Meervoudig onderhands aanbesteden zou een beter resultaat opleveren: er kan beter gestuurd worden op de kwaliteit van de architect die de gemeente voor ogen heeft.

Vasthouden aan het bekende: hergebruiken van aanbestedingsset

Een gemeente gebruikt kwalificatie- en gunningscriteria van een oud project voor een nieuw project. Hierdoor krijgt het project niet de juiste inschrijvers.

Het aanbestedingstraject moet vaak snel en goedkoop zijn. Dit is dan ook een belangrijke reden dat het voornoemde in de praktijk gebeurt.

Achteraf hebben die keuzes vaak grote gevolgen. Aanbesteden lijkt zo eenvoudig, maar het is niet de aanbestedingsprocedure die leidend is, maar de vraagstelling waarop de aanbestedingsprocedure volgt. Er bestaat geen gouden aanbestedingsstrategie die voor elke situatie geschikt is. Een nauwgezette analyse is nodig.

Het maken van een goede aanbestedingsstrategie sluitend op de projectkenmerken kost dan wellicht tijd en geld, maar betaalt zich later in het traject ruimschoots terug. Voor het willen realiseren van bijvoorbeeld zwembaden, cultuurhuizen, stadskantoren, bibliotheken en brede scholen geeft het doorlopen van vier eenvoudige stappen u een projectsluitende strategie.

Stap 1: Projectanalyse

De eerste stap is het in kaart brengen van de projectkenmerken. In hoofdlijnen zijn er zeven kenmerken, weergegeven in onderstaande tabel.

Stap 1: Projectanalyse		
Kenmerk	Mogelijke invullingen	Mogelijke invullingen
Opdrachtgever:	- Geen professionele organisatie	- Professionele organisatie
Aard van het werk:	- Niet complex	- Complex
Opgave van aanbesteding:	- Programma van Eisen	- Bestek
Budgetbeheersing:	- Geen ruimte voor overschrijding	- Ruimte binnen budget
Tijdsbeheersing:	- Geen ruimte voor overschrijding	- Ruimte binnen planning
Kwaliteitsbewaking:	- Geen ruimte voor aanpassingen	- Kunnen inspelen op aanpassingen
Markt:	- Opdrachtgeversmarkt	- Opdrachtnemersmarkt

Stap 2: Keuze contractvorm

De praktijk kent vele contractmodellen. Hier zullen we ons beperken tot de meest voorkomende contractvormen voor “ontwerp en uitvoering”.

De contractvorm bepaalt in eerste plaats na welke fase welke aanbesteding(en) moet(en) plaatsvinden.

Contractvorm:	Traditioneel	Bouwteam	Engineer & Build	Design & Build
Fase:				
Initiatief				
Definitie (PvE)				
Adviseursselectie	aanbesteden	aanbesteden	aanbesteden	aanbesteden
Schetsontwerp				
Voorontwerp				
Definitief ontwerp			aanbesteden	
Technisch ontwerp		aanbesteden		
Uitvoering				
Oplevering				
legenda		opdrachtgever		aannemer

Onder adviseursselectie wordt de selectie van architecten, constructeurs en aanverwante disciplines verstaan. Een projectmanager, adviseur voor het PvE e.d. worden eerder gecontracteerd.

De tweede stap binnen de aanbestedingsstrategie is dan ook het kiezen van een contractmodel.

Er zijn vier belangrijke aspecten aan elke contractvorm verbonden die per contractvorm een mate van geschiktheid uitdrukt. De indruk moet niet gewekt worden dat volgens vaste patronen een keuze gemaakt kan worden. Dit zou waar zijn, ware het niet dat invloeden van buitenaf hierop inwerken. De contractspecifieke eigenschappen worden dan ook afgewogen tegen de kenmerken van het project (stap 1) om te bepalen wat het meest geschikte contractmodel is.

Stap 2: keuze contractvorm

Eigenschappen:	Traditioneel	Bouwteam	Engineer & Build	Design & Build
Mogelijkheid van tussentijdse wijzigingen	++	++	-	--
Integratie ontwerp en uitvoering	-	++	++	++
Verkorte doorlooptijd	-	+	+	++
Prijszekerheid in vroeg stadium	-	+	+	+

Bovenstaande tabel geeft een voorbeeld weer van: een semiprofessionele opdrachtgever in de huidige markt waarbij bij de start van het proces het PvE van een niet al te complex gebouw nog niet definitief kan worden gemaakt en waarbij de doorlooptijd een kritiek pad is.

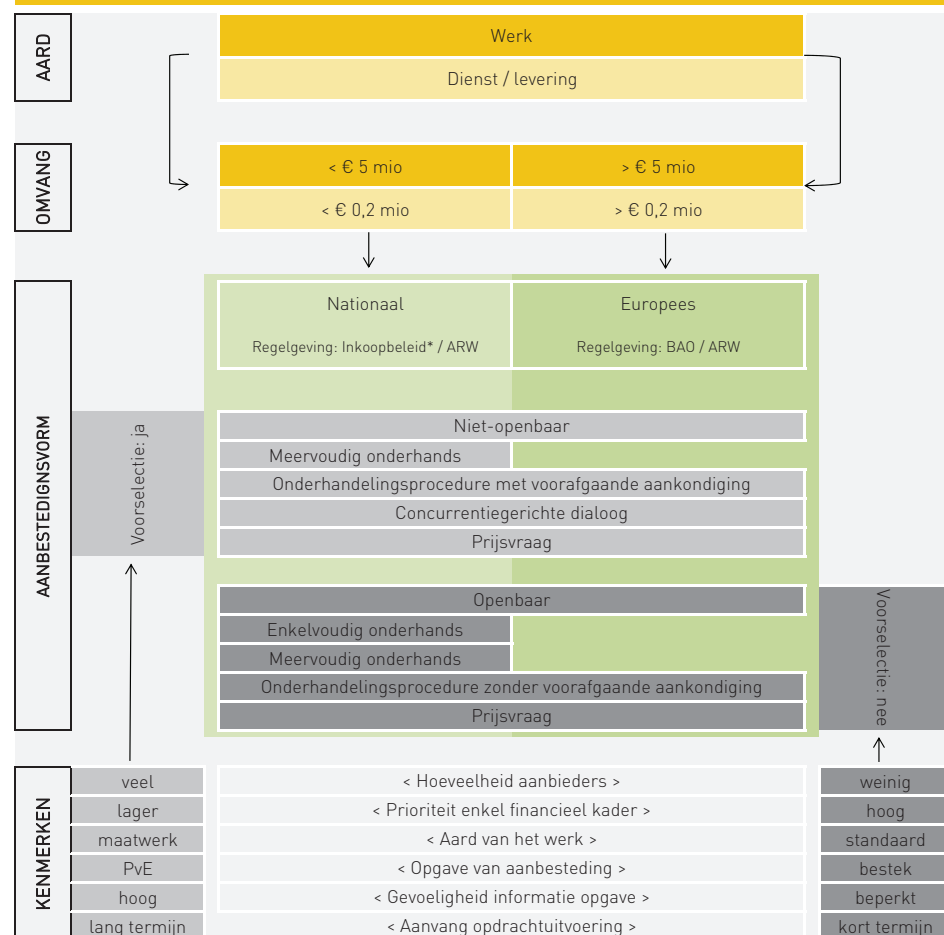
Stap 3: Keuze aanbestedingsvorm

In eerste instantie dienen de aard en omvang van de opdracht bepaald te worden. De gekozen contractvorm (stap 2) houdt direct verband hiermee. Zo dient een Design & Build opdracht als Werk aanbesteed te worden terwijl hiermee gelijktijdig ook diensten worden ingekocht. Het bepalen van de waarde van de opdracht dient precies te gebeuren.

Naast de juridische randvoorwaarden (drempelwaarden) is het van belang dat een aanbestedingsvorm wordt gekozen die aansluit bij de projectkenmerken en in het verlengde daarvan de contractvorm.

Indien een nationale aanbestedingsvorm conform het gemeentelijke inkoopbeleid geen aansluiting vindt bij de projectkenmerken, kan door middel van een collegebesluit een (andere) keuze worden gemaakt. De keuze van een (andere) procedure moet wel goed worden onderbouwd.

Stap 3: keuze aanbestedingsvorm



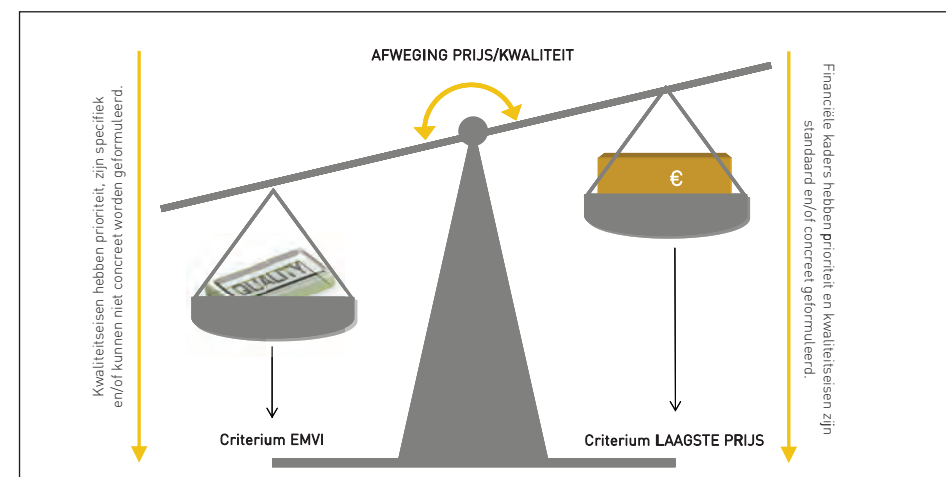
* mag van afgeweken worden door besluit college B&W

De volgende vraag is: moet het een aanbesteding worden mét of zónder voorselectie. De aanbestedende dienst is vrij in deze keuze. Belangrijke afwegingen hier-

bij zijn: hoeveelheid aanbieders (markt), de gewenste prijs-kwaliteitverhouding, de mate waarin de opdracht is gespecificeerd en de beschikbare doorlooptijd.

Stap 4: Bepalen te hanteren criteria

Voordat gestart kan worden met de gekozen aanbestedingsprocedure dienen de te hanteren kwalificatie- en gunningscriteria te worden bepaald. Het best passende gunningscriterium volgt direct uit de voorgaande stappen.



Het daadwerkelijk invullen van de criteria vraagt wederom om een juiste analyse van de projectkenmerken. Deze laatste stap leidt uiteindelijk tot het kunnen selecteren van de juiste inschrijvers met een optimale inschrijving.

Lisa Bloem is werkzaam bij IGG Bointon de Groot en richt zich met name op bouweconomische vraagstukken. Lisa is gespecialiseerd in aanbestedingsstrategieën en begeleidt trajecten van multifunctionele hoogbouw tot renovatie van gemeentehuizen. Ze heeft jarenlange ervaring met de decentrale overheid door o.a. het samenwerken met lobbyisten.

l.bloem@igg.nl



Danny Bosman is projectmanager bij ABC Management Groep. Hij is gespecialiseerd in het begeleiden van diverse aanbestedingsvormen. Daarnaast houdt hij zich bezig met revitalisatie of herontwikkeling van bestaand vastgoed. Danny onderzoekt het stimuleren van duurzaamheid in bestaand kantorenvastgoed voor zijn MRE-studie.

d.bosman@abcmg.nl



BIM: BOUW INFORMATIE MODEL

DE STANDAARD VAN DE TOEKOMST!

Guido Leenders, Arno Vonk

Binnen de bouw is BIM inmiddels een op zichzelf staand begrip geworden. Tegenwoordig willen we projecten BIM-men of er wordt gesproken over het opzetten van een project in of met BIM. In de praktijk betekent dit momenteel nog in de meeste gevallen dat er in plaats van 2D volledig in 3D wordt getekend. Dit 3D-model wordt vervolgens naar alle overige projectadviseurs verzonden die het model als onderlegger gebruiken voor het maken van hun eigen tekeningen en berekeningen, onderwijl gaat de architect verder met het doorontwerpen in het basismodel. Momenteel werkt nog iedere adviseur in zijn eigen versie van het model en is er nog geen sprake van één BIM binnen het project.

Wat is een BIM?

BIM staat in voor een nieuwe wijze van de projectorganisatie en -communicatie. De kern van een BIM georiënteerd proces is één centraal model waarin elke adviseur de benodigde informatie opslaat die noodzakelijk is voor de ontwerpfase of de uiteindelijke uitvoering. Het grote voordeel van één centraal model is dat de afstemming tussen de verschillende adviseurs volledig foutloos is. Het centrale model is een informatiemodel met als basis een 3D-model van het ontwerp waaraan door de verschillende adviseurs diverse eigenschappen en minimale eisen worden toegevoegd. Omdat alle informatie van een betreffend bouwonderdeel in het model als eigenschappen van het bouwonderdeel worden opgeslagen, kunnen er geen tegenstrijdigheden inzitten en hoeven er uiteindelijk geen verschillende sets met tekeningen of rapporten te worden verspreid om uit elk document de juiste informatie te halen. Ook zal het model het projectteam helpen bij het voorkomen van fouten. Als er in het ontwerp een brandscheiding wordt toegevoegd, dienen alle bouwonderdelen die op deze brandscheiding liggen ook deze minimale brandwerende eis te hebben. Indien een onderdeel in het ontwerp hier niet aan voldoet zal het BIM dit signaleren en hiervan een melding geven.

Iedereen is het er momenteel over eens dat we inmiddels technisch het punt hebben bereikt dat een ontwerptraject met een BIM voor elke project mogelijk is.

Computers hebben voldoende rekenkracht voor de grote 3D-modellen, software-oplossingen zijn er en internetsnelheden voldoen voor snel uitwisselen van data. Door het gebruik van één centraal model zorgt BIM nu nog voor drie knelpunten waarvoor eerst overeenstemming dient te worden gevonden tussen de partijen alvorens het BIM de standaard voor de toekomst zal worden. Hieronder de drie punten met een uitleg wat de toepassing van een BIM nog belemmert.

1. Welke standaard gaat er gelden?

De informatie in een BIM moet op een uniforme wijze door iedereen kunnen worden ingelezen en indien er informatie wordt toegevoegd dient dit ook op een uniforme wijze te worden gedaan, zodat andere adviseurs hieruit hun conclusies kunnen trekken. Dit kan alleen als er een standaard is waarin iedereen werkt en informatie codeert.

Momenteel is deze standaard er nog niet. Er zijn wel coderingssystemen om de elementen en materialen te rangschikken, maar deze zijn (nog) niet toereikend om alle bouwonderdelen volledig en uniform te rangschikken. Nog belangrijker is dat een BIM zorgt voor het toevoegen van extra informatie aan de bouwonderdelen die van toepassing zijn voor meerdere adviseurs. Het soort materiaal en de massa van een bouwonderdeel zijn bijvoorbeeld zowel voor de constructeur als voor de installatieadviseur van belang. De branddoorslag, U-waarde, ZTA waarden e.d. zijn ook van toepassing op meerdere adviseurs.

Al deze kenmerken kunnen aan de elementen worden toegevoegd, dit kan bij wijze van spreken gewoon als één tekst – Materiaal: Beton B35, wapening Fe360B: 60 kg/m³ etc. Een andere adviseur kan hier dan weinig mee tenzij hij bouwdeel voor bouwdeel doorneemt en kijkt wat hier staat, een tijdrovende klus. Eén standaard betekent dat een BIM zo is ingericht dat niet alleen het type kenmerk uniform is gedefinieerd en gecodeerd, maar ook dat de plaats binnen het model en wijze waarop de hoeveelheid of de kwaliteit wordt gedefinieerd volledig uniform is. Uiteindelijk zal er een soort van NEN-norm moeten komen voor het definiëren van kenmerken binnen een BIM.

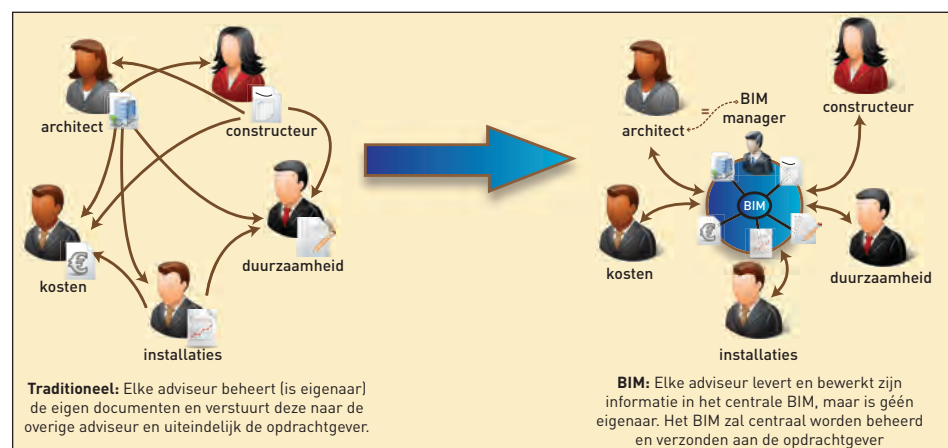
Uiteraard zijn er projecten geweest waarin een BIM succesvol is toegepast. Dit zijn

dan veelal óf grote projecten waarbij het mogelijk was om met het adviseursteam van te voren een eigen 'project-standaard' te creëren voor een uniforme data-uitwisseling, of het betreft een ontwikkelende aannemer met zijn eigen standaard die hij toepast tot en met de uitvoering. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan enkele materiaalbibliotheken waarin ook veel extra kenmerken aan worden toegevoegd. Uiteindelijk leiden deze ontwikkelingen tot één standaard met een uniforme uitwisselbaarheid van informatie.

2. Wie wordt de beheerder van het model?

Momenteel maakt elke adviseur zijn eigen tekeningen, berekeningen en adviesrapporten. Uiteindelijk bestaat een ontwerp uit diverse sets tekeningen en rapporten (bouwkundige-, constructie-, installatietekeningen, akoestisch, duurzaam bouwenrapport, bestek e.d.). Elke adviseur heeft de informatie waar hij verantwoordelijk volledig in eigen beheer en levert dit aan de andere leden van het projectteam. Indien we naar één gezamenlijk model gaan wordt elke adviseur naast deels verantwoordelijk ook deels eigenaar van dat ene centrale model.

De vraag die dit oproept is: wie gaat het model 'hosten' en wie zal de stromen van informatie, de eventuele strijdigheden die dit oplevert en de benodigde acties hierop gaan beheersen? De architect lijkt hiervoor in beginsel de aangewezen persoon, aangezien hij de basis legt voor het ontwerp en het BIM.



Verschuiving van informatiestromen in een traditioneel en ontwerpproces met een BIM

Hierin schuilt echter een risico. De architect dient dan naast het model te beheersen ook zorg te dragen voor zijn eigen input. Bij een conflict tussen de input van verschillende adviseurs is het mogelijk dat de architect (als adviseur én beheerder van het model) niet volledig onafhankelijk kan handelen. Voorbeeld: Een architect zou niet zomaar de eigenschappen van een materiaal mogen wijzigen indien hieraan door andere adviseurs minimale eisen worden gesteld. Voor grote projecten kan een onafhankelijk manager van het BIM een toegevoegde waarde hebben voor het beheersen van het model op volledigheid, juistheid en conflicten.

3. Hoe zal het verdienmodel van de adviseurs er uit zien?

Een laatste, niet geheel onbelangrijk, onderdeel betreft het verdienmodel van de adviseurs. Een nieuwe werkmethode zal alleen kunnen werken indien de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden in evenwicht zijn met de vergoeding die de adviseurs hiervoor krijgen. Bij ontwerpproces met een BIM zijn de bestaande honoreringsmodellen achterhaald. Dit komt met name doordat een BIM zorgt voor de volgende wijzigingen:

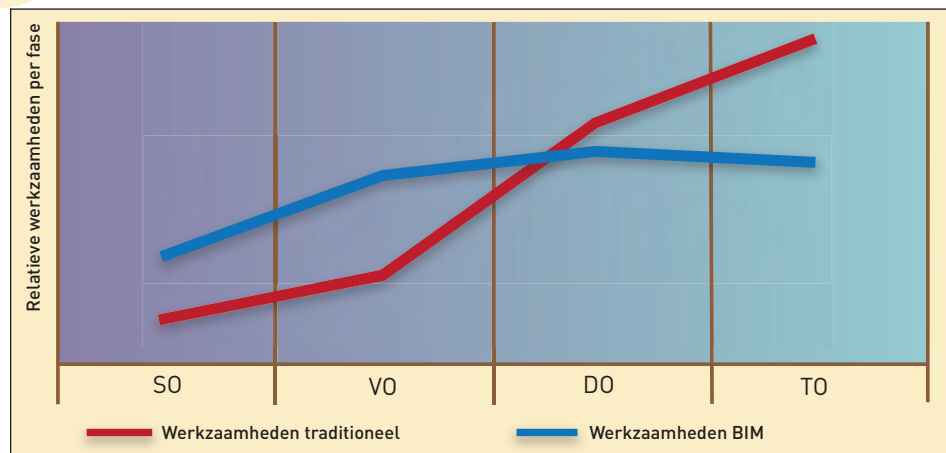
a. Werkzaamheden verschuiven

De werkzaamheden van de adviseurs verschuiven in het ontwerpproces. Liggen bij een traditioneel ontwerp de grootste inspanningen van een adviseur met name bij het Definitief en Technisch ontwerp, bij een BIM-georiënteerd ontwerp worden de fases Schets- en Voorontwerp veel zwaarder omdat de initiële werkzaamheden (het opzetten van het model) bij een BIM vele malen meer werk vragen. Uiteindelijk wordt wel een deel van deze inspanning weer in de fase Definitief en Technisch Ontwerp teruggewonnen, maar het totaal zal een grotere inspanning van de adviseurs vragen (zie figuur op de volgende pagina).

b. Verantwoordelijkheden c.q. aansprakelijkheid

BIM maakt het mogelijk deze informatie toe te voegen en met behulp van standaard bibliotheken zal dit ook gaan gebeuren, maar wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor de correctheid van deze informatie in de uitvoering. De adviseur die (indirect) deze informatie aanlevert of heeft de uitvoerende partij hier uiteindelijk nog een controlerende functie in. Onduidelijk is nog hoe het exact met de aansprakelijkheid van de adviseurs gaat lopen door de toevoeging van extra informatie in het

model. Mogelijk wordt er voor de uitvoerende partij vanuit het complete BIM een aparte 'aanbestedings-BIM' gemaakt waaruit alle extra informatie is uitgehaald zodat het gevaar op aansprakelijkheid van de adviseur wordt beperkt.



Verschuiving werkzaamheden

Als laatste speelt hierin ook nog dat we uiteindelijk naar één model gaan waarvoor meerdere adviseurs input leveren, duidelijk moet hierin ook zijn wie verantwoordelijke (en daarbij aansprakelijk) is voor welke informatie. Al dan meer een reden om een onafhankelijke BIM-manager te hebben die hierop toe gaat zien. Afhankelijk van de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid die de adviseur hierin neemt, zal hierop ook de honorering moeten worden aangepast. Voor de adviseurs zal hiervoor een nieuw honoreringsstelsel moeten komen, die ook geaccepteerd wordt door de opdrachtgevers. Waarschijnlijk zullen de adviseurskosten (met name in de vroege fase van het ontwerpproces) toenemen, maar zal de opdrachtgever dit uiteindelijk terugverdienen in de planning en het beperken van risico's en faalkosten.

BIM wordt de standaard!

Uiteindelijk zal er voor elk project gebruik worden gemaakt van een BIM of een afgeleide vorm hiervan. Om het geheel in perspectief te plaatsen is het belangrijk om op te merken dat een BIM zorgt voor een omslag binnen het proces dat groter is dan de stap van de tekentafel naar het tekenen op de computer. Het

"Momenteel sturen we met een BIM op ontwerpfstemming van bouwkunde, constructies en installaties. Door het nu al toe te passen doet de bouwketen ervaring op en kunnen we een BIM verder doorontwikkelen en zullen we binnen het model steeds meer andere toepassingen integreren."

Gijs Weijnen

Ector Hoogstad Architecten

gaat hier namelijk niet alleen om een technische aanpassing in het ontwerpproces, maar ook een aanpassing in de samenwerking, het organiseren én delen van informatie. Bij de omgang van de tekentafel naar de computer is door veel bureaus gezocht naar de beste aanpak en de standaard van werken. Hiervoor is door deze bureaus aanzienlijk wat leergeld betaald, maar deze pioniersfase heeft er wel toe geleid dat nu elk project met een CAD-programma wordt uitgewerkt.

De bouwketen heeft nog enkele laatste hordes te nemen om te komen tot een door iedereen geaccepteerde standaard en werkmethode voor een ontwerpproces waarin alle mogelijkheden van een BIM worden benut. Op korte termijn zullen er al grote stappen worden gemaakt waarbij met name de ontwerpfstemming zal worden verbeterd. De komende tijd zal er dan nog wel veel pionierswerk moeten worden verricht waarbij het belangrijk is dat de partijen open staan voor het delen van ideeën en de informatie binnen netwerken. Ook binnen IGG Bointon de Groot wordt geloofd in de mogelijkheden van een BIM binnen het kostenvakgebied. IGG ontwikkelt een calculatiepakket (BimCalc) om binnen Revit een kostenraming van een BIM-model te kunnen opzetten.

Guido Leenders is oprichter en directeur van Invantive Real Estate solutions. Invantive is een leverancier van oplossingen voor vastgoedontwikkelaars en bedrijven die projectmatig werken. Samen met IGG heeft Invantive BimCalc, de plugin voor Revit ontwikkeld.

guido.leenders@invantive.nl



Arno Vonk is directeur en mede eigenaar van IGG Bointon de Groot. Als bouweconomisch adviseur heeft dat zich al enige tijd heeft toegelegd op het onderzoek van de mogelijkheden van BIM binnen het kostenvakgebied. Ook is hij de grondlegger van de Revit-plugin BimCalc. Zie voor meer informatie www.bimcalc.nl

a.vonk@igg.nl



ARCHITECTUUR ALS MAATPAK

SAMEN WERKEN, SAMEN DENKEN

Maarten van Bremen

“Een goed gebouw voelt prettig en zit als gegoten”

Logisch zou je zeggen.

Eind 2011 werd de Publieksprijs van de Rotterdamse Architectuurprijs uitgereikt voor het kantoor BP Raffinaderij Rotterdam in de Rotterdamse haven. Het meest treffende commentaar was afkomstig van een stemmer die betoogde en concludeerde ‘dat de gebruiker centraal heeft gestaan in het ontwerp’. Zie het geslaagde concept en de uitwerking van de CaballeroFabriek in Den Haag, het Europees hoofdkantoor voor Sabic in Sittard en het interieur voor Pels Rijcken advocaten en notarissen in Nieuw Babylon te Den Haag.

Wat maakt deze projecten tot een succes? Een goed eindresultaat kan alleen slagen door een goed proces. In de genoemde projecten is vanaf het begin tot het eind gewerkt met één architectenbureau. Het gaat hier niet sec over het vertalen van het programma van eisen. Het zit ook in het meedenken in het beginproces,



CaballeroFabriek, Den Haag (2008, foto: Scagliola/Brakkee)

het formuleren van de uitgangspunten en het gezamenlijk bepalen van het concept. En voor een groot deel in de details en de uitvoering, in de doorwrochtetheit van het ontwerp en de ingebouwde flexibiliteit. Een opdracht vanaf Voor Ontwerp of tot het Definitief Ontwerp levert dus niet de beste eindresultaten.

Dit geldt zowel voor een Metro ingang als voor een woonhuis, kantoorgebouw of herontwikkeling. Dit zit in de logica, je verplaatsen in de gebruiker en voelen wat er op welk moment toe doet. Van stedenbouw tot in het kleinste detail moet je in continu overleg met de gebruikers om een passend gebouw te maken. Kortom een maatpak. Een plek waar je je thuis voelt. Goed in de benadering. Goed in het binnenkomen. Goed om je doorheen te bewegen. En natuurlijk goed om erin te verblijven.

“Een goed gebouw ontstaat door goede communicatie en samenwerking”

Ook logisch.

De beste ontwerpen komen voort uit een intensief samenwerkingstraject met de gebruiker en opdrachtgever. Idealiter is dit dezelfde persoon. Elkaar leren kennen samen rond de tafel, in visie en voorkeur, waarna het programma van eisen een weerslag is van deze aftasting. Je moet elkaar kunnen besnuffelen en leren aanvoelen. Dit is belangrijk, hoe groot of klein de ontwerpogave ook is. Voor het uitvoeringstraject geldt hetzelfde. Een goed contact met de aannemer is cruciaal voor een goed bouwproces. Het is geven en nemen om elkaar te leren kennen en om dezelfde taal te kunnen spreken.

Bij Europese aanbestedingen werkt dit anders. Dit zijn trajecten waarbij je zelden de gebruikers van te voren spreekt, maar die wel zitting nemen in de beoordelingscommissie. Trajecten waarbij je via PVE en nota's van inlichtingen moet zien te doorgronden hoe iemand ruikt en wat degene voelt. Omdat deze procedures ingewikkeld zijn en juridisch gevoelig liggen is er vaak een aanbestedingsbureau tussen geplaatst. Hetgeen een nog grotere afstand tot de gebruiker teweeg brengt. Dat deze professionele weg tot betere ontwerpen leidt is dan ook nog niet bewezen. De kans op een confectiepak ligt op de loer. Wij ontwerpen liever gebouwen die zijn geschoeid op de leest van de gebruiker.



Kantoor BP Raffinaderij, Rotterdam (2011, foto: Scagliola/Brakkee)

Ook in tijden van economische malaise is een maatpak te prefereren boven confectie. Niet alleen is een maatpak duurzamer en onderscheid je je hiermee van de rest. Belangrijkste is dat de gebruiker zich er prettig voelt en dat is van grote invloed. Een prettige werkomgeving heeft invloed op persoonlijke meetbare factoren: minder ziekteverzuim, makkelijker beter personeel aantrekken tot de organisatie, meer afspraken binnenshuis in plaats van buiten kantoor, betere sociale omgang en minder irritaties.

Al deze factoren en omstandigheden spelen ook mee in een goed ontwerpproces, we noemen dit 'de context'. In de breedste zin van het woord. De context maakt het gebouw en de architect regisseert de verhoudingen, materialen en matenplannen. Net zoals de kleermaker een keuze maakt in de stoffen, snit en afwerking zodat de klant zich er prettig in voelt.

Een maatpak!

GROUP A is een studio voor architectuur, gevestigd in een voormalig industrieel gebouw in Rotterdam, met veel ruimte voor interactie en ontmoeting. Het bureau wordt geleid door Maarten van Bremen, Folkert van Hagen en Adam Visser. Centraal in de benadering van GROUP A staat het sociale proces: architectuur vraagt om engagement, zowel binnen als buiten het bureau. Dit sociale engagement vraagt en geeft energie en fungeert als motor voor ieder ontwerpproces.



Maarten van Bremen heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een expert op het gebied van de herbestemmings- en renovatieopgave, waarbij hij blijk gaf van een zorgvuldige en verfrissende kijk op het hergebruik van vroegmoderne architectuur, zoals de CaballeroFabriek, de Metrostations (Amsterdam) en de Timmerfabriek (Vlissingen).

maarten@groupa.nl

FINANCIËN

Inzicht in **financiën** heeft betrekking op het reduceren van kosten in het ontwerp, financieringsmogelijkheden, de opbrengsten voor gemeenten en de exploitatiekosten. Velen projecten komen niet tot ontwikkeling, omdat er een gebrek is aan financieringsmogelijkheden. Er is behoefte aan creativiteit en kleinschaligheid. De legesopbrengsten zijn altijd een grote inkomstenbron geweest, op dit moment lopen deze inkomsten ook terug en er wordt steeds scherper gecontroleerd.

P58 BOUWLEGES IN DE PRAKTIJK

Nico Stolwijk (Vereniging Eigen Huis)
Danny de Graaff (IGG Bointon de Groot)

P62 ERFPACHT: KANS OF AFSCHAFFEN?

Constan van Ginneken (Gemeente Amsterdam)
Erik Groen (ABC Management Groep)

P66 KOSTENBEWUST ONTWERPEN?

Albert Simonis (IGG Bointon de Groot)
Ton de Groot (IGG Bointon de Groot)

P70 BETROUWBAAR BEREKENEN VAN EXPLOITATIEKOSTEN

Sander Koëter (Koëter Vastgoed Adviseurs)
Roel Meulenbeld (IIVD)

P74 OPTIMALISATIE LEGESOPBRENGSTEN

André Roolfs (Gemeente Den Haag)
Arno Vonk (IGG Bointon de Groot)

BOUWLEGES IN DE PRAKTIJK

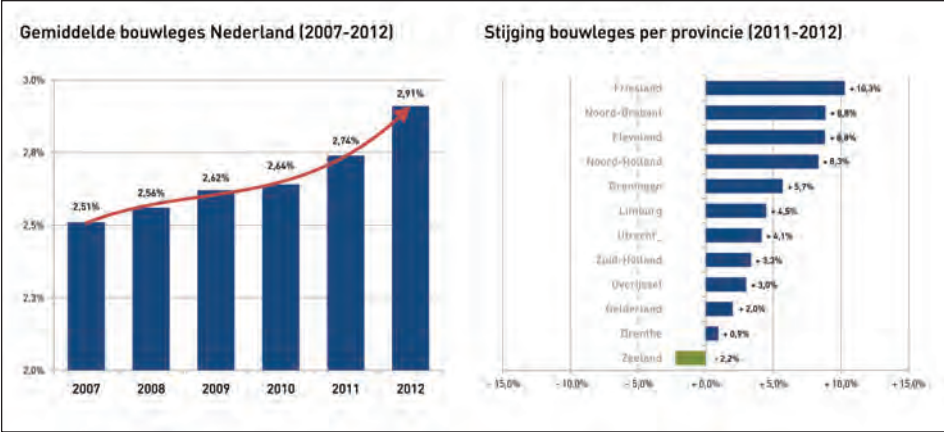
KANSEN VOOR GEMEENTEN OP EERLIJKE KOSTENDEKKENDE TARIEVEN

Nico Stolwijk, Danny de Graaff

Het jaarlijks onderzoek naar de hoogte van de bouwleges doet ieder jaar weer een hoop stof opwaaien. Het onderzoek wordt sinds 2007 uitgevoerd, maar heeft nog niet geleid tot minder grote verschillen in de tarieven.

Eén van de voornaamste doelen van het onderzoek is om de grote verschillen tussen de tarieven openbaar te maken, zodat hier aandacht voor komt bij gemeentelijke bestuurders. Dat er verschillen zijn is verklaarbaar, maar voor een burger die een vergunning aanvraagt is het grote verschil, of een enorme stijging in één jaar, niet te begrijpen.

Een groot misverstand in het begrip bouwleges is dat de tarieven alleen iets zeggen over de prestatie van een gemeente. Het in rekening gebrachte tarief moet in het perspectief van de kostendekkendheid van een gemeente worden geplaatst.



Resultaten bouwlegesonderzoek (VEH & bouwleges.nl)

Kostendekkendheid: heldere kosten en opbrengsten

Bouwlegestarieven worden in rekening gebracht voor het beoordelen van een aanvraag van een omgevingsvergunning. Het behandelen van een aanvraag is een dienst die door de gemeente aan een verzoekende partij wordt verleend. Dit kan en mag niet volledig vanuit algemene middelen worden bekostigd.

Behalve dat de kosten van de werkzaamheden moeten worden terugverdiend, mag de gemeente geen winst begroten op de werkzaamheden. De tarieventabel van de legesverordening mag maximaal 100% kostendekkend zijn en hierin ligt de grootste uitdaging voor een gemeente.

Waar gaat het in de praktijk fout

In de praktijk blijkt bij veel gemeenten dat er niet scherp gestuurd wordt op de kostendekkendheid. Op basis van "historische gegevens" moet jaarlijks worden ingeschat wat de gemeente denkt aan kosten en opbrengsten te gaan maken. Een aantal oorzaken zorgen er voor dat dit niet goed gebeurt:

- Niet (jaarlijks) berekenen van de tarieven, maar indexeren;
- Veranderende wet- en regelgeving;
- Geen (heldere) urenregistratie;
- Geen model aanwezig;
- Eén persoon die het model bijhoudt (en begrijpt)

Heffingsmethoden gemeentelijke kosten

Er zijn verschillende (heffings)methoden hoe gemeenten kosten kunnen toerekenen aan de diensten die worden geleverd. Er zijn drie methodes die veel worden toegepast bij Nederlandse gemeenten.

Heffingsmethoden	Inhoudelijk	Voordelen
Opslagmethode	De verhouding van de indirecte kosten ten opzichte van de directe kosten berekend als opslagpercentage.	▪ Snel en eenvoudig toe te passen; ▪ Weinig administratieve lasten.
Kostenplaatsmethode	De organisatie wordt onderverdeeld in een aantal kostenplaatsen.	▪ Een zuivere toerekening van kosten; ▪ Helder beeld prestaties van de afzonderlijke afdelingen.
Activity Based Costing-methode	Directe kosten worden aan producten toegerekend op basis van een aantal activiteiten.	▪ Kostprijs wordt zeer nauwkeurig berekend; ▪ Extra knooppunt voor sturing en beheersing van het proces.

Veelgebruikte heffingsmethoden bij gemeenten

Pleidooi voor verplichte gemeentelijke transparantie

Nog steeds berekenen gemeenten extreem verschillende tarieven voor omgevingsvergunningen. Er is veel onbegrip bij burgers wanneer in de ene gemeente twee keer zoveel moet worden betaald voor eenzelfde vergunning als bij een andere gemeente. Dit kan zelfs de buurgemeente zijn.

De burger vraagt om een verklaring, heeft daar ook recht op, maar krijgt deze niet. Gemeenten zijn allesbehalve transparant over de onderbouwing van hun tarieven. Het landelijk afgesproken rekenmodel van de VNG voor transparante kosten wordt door gemeenten niet of nauwelijks gebruikt. Slechts één op de zes gemeenten paste het model in 2011 toe. Hierdoor is het ook niet mogelijk om de enorme verschillen te verklaren.

Vereniging Eigen Huis wil daarom dat gemeenten gedwongen worden om te laten zien waar de in rekening gebrachte kosten vandaan komen. Door verplichte toepassing van het rekenmodel van de VNG ontstaat een benchmark van alle gemeenten en kunnen zij onderling met elkaar vergeleken worden. Dan kan worden geanalyseerd hoe het zit met de onderlinge verschillen en kunnen ook 'best practices' worden gevonden. Zo kunnen gemeenten van elkaar leren.

Dit zal een gunstige uitwerking hebben op de hoogte van de tarieven en zullen de tariefverschillen tussen gemeenten naar verwachting sterk afnemen. Een en ander zal ook bijdragen aan een betere acceptatie bij de burger.

Nico Stolwijk, Vereniging Eigen Huis

Wat mag in rekening worden gebracht?

Er bestaat onduidelijkheid over welke kosten wel en niet mogen worden doorbelast. Een gemeente die "algemene kosten" als huisvesting en specifieke software niet doorbelast naar de bouwvergunningen, kan op papier een kostendekkendheid creëren die richting 100% gaat en toch lage tarieven hanteren. In de praktijk betekent dit dat de overige kosten aan bouwvergunningen uit de algemene middelen zullen worden betaald. Doorbelasting van de kosten staat in de tabel hiernaast:

Onderdeel	Wijze van doorbelasting
Beoordeling bouwvergunningsaanvraag	Volledige doorbelasting
Ondersteunend personeel	Naar verhouding
Huisvestigingskosten, automatisering e.d.	Naar verhouding
Toezicht en handhaving	Gedeeltelijke doorbelasting
Inspraak, bezwaar- en beroepsprocedures	Alleen bij bezwaar op afwijzing

Toerekening van gemeentelijke kosten naar legestarieven

De opbrengstzijde verbeteren voor lagere tarieven

Ongeveer 95% van de gemeenten gebruikt de bouwsom als grondslag voor het bepalen van het legestarief. Aanvragers van vergunningen spelen hier op in; als bouwkosten te laag worden opgegeven of berekend, kunnen gemeenten inkomsten mislopen. De misgelopen inkomsten kunnen direct gevolg hebben voor de kostendekkendheid en daarmee de hoogte van de tarieven. Om legesgrondslag goed te bepalen is specifieke bouwkostenkennis nodig. Dit is vooral voor kleine gemeenten een lastige, maar broodnodige opgave (zie hiervoor ook P74).

Nico Stolwijk is werkzaam bij Vereniging Eigen Huis (VEH) als manager Strategie en Belangenbehartiging. Hij is gespecialiseerd in financieel-economische vraagstukken en is opdrachtgever van het jaarlijkse onderzoek naar de hoogte van de tarieven naar bouwleges.

n.stolwijk@eigenhuis.nl



Danny de Graaff is werkzaam bij IGG Bointon de Groot als bouwkostenadviseur en richt zich met name op bouweconomische vraagstukken. Binnen IGG is Danny mede verantwoordelijk voor de afdeling die controles uitvoert op legesgrondslag bij o.a. de gemeente Den Haag. Ook maakt hij deel uit van het team dat het jaarlijkse bouwlegesonderzoek uitvoert.

d.degraaff@igg.nl



ERFPACHT: KANS OF AFSCHAFFEN?

ERFPACHT WORDT WEER EEN ACTUELE FINANCIERINGSCONSTRUCTIE

Constan van Ginneken, Erik Groen

Op diverse plaatsen in het land (zoals een woonwijk in Leeuwarden, een bedrijventerrein in Papendrecht) wordt het ogenschijnlijk ouderwetse instrument van erfpacht weer van stal gehaald. Dit wordt tegenwoordig echter vooral gedaan als een nieuwe manier van financiering, waarbij kopers of gebruikers van vastgoed lagere lasten krijgen dan bij aankoop van de grond.

De constructie

Erfpacht is geen eigendom en geen huur maar een zakelijk recht, dat daartussenin staat. De grond blijft eigendom van de eigenaar, terwijl de erfpachter die grond voor eigen rekening mag bebouwen en langdurig mag gebruiken, tegen betaling van een jaarlijkse pachtsom (erfpachtcanon) aan de bloot eigenaar. Erfpacht heeft de vorm van een privaatrechtelijke overeenkomst tussen verpachter en pachter die wordt vastgelegd in een notariële akte. Het recht kan worden verkocht of met een hypotheek worden belast.

De canon is een vergoeding voor het gebruik van de grond. Er zijn diverse factoren die van belang zijn bij de bepaling van de erfpachtcanon. De belangrijkste zijn de grondwaarde, de looptijd, het canonpercentage en de wijze van indexatie. De waarde van grond is afhankelijk van de gebruiksbestemming, de mogelijkheid om die gebruiksbestemming te benutten en uiteraard de locatie.

Erfpacht bestaat in drie vormen; tijdelijke, voortduurende en eeuwigduurende erfpacht. De kern van tijdelijke erfpacht (bepaalde tijd) is dat de looptijd vast staat. De erfverpachter krijgt na verloop van de

Facts erfpacht Amsterdam:

1. Grondgebied van Amsterdam 21.880 ha.
2. 80% is in eigendom van de gemeente.
3. 3.500 ha is weer uitgegeven in erfpacht.
4. Ruim 200.000 erfpachtrechten.
5. Het balanstotaal bedraagt 5,5 miljard, waarvan ca. 1 miljard canon-betaland en 4,5 miljard voor 50 jaar afgekocht is.
6. Per jaar ontvangt de gemeente 95 miljoen aan erfpacht canons.

vastgestelde looptijd weer beschikking over de grond. In de meeste contracten is geregeld dat de erfpachter een vergoeding voor de opstal ontvangt. Voortduurende erfpacht (onbepaalde tijd) wordt voor onbepaalde tijd aangegaan in vaste tijdvakken (meestal 30, 50 of 75 jaar). Het einde van het erfpachttijdvak wordt vaak gebruikt voor herziening van de algemene voorwaarden en om de canon opnieuw vast te stellen. Deze vorm wordt sinds 1915 gehanteerd in Amsterdam. Eeuwigduurende erfpacht is erfpacht met een duur van onbepaalde tijd. Doordat er geen canonherziening aan het einde van een tijdvak plaatsvindt, vindt er geen afroaming van de grondwaardestijging plaats. Dat gebeurt dan alleen bij een tussentijdse bestemmingswijziging die meerwaarde oplevert. In het economische verkeer is er dan nauwelijks verschil met eigendom. De erfpachter heeft het voordeel van de waardestijging van de onroerende zaak. De canon en de algemene voorwaarden worden bij de gronduitgifte voor onbepaalde tijd vastgesteld. Dit is in Den Haag van toepassing.

Stedelijke erfpacht

Er zijn twee groepen gemeenten waar stedelijke erfpacht voorkomt. De eerste groep betreft gemeenten die nog altijd grond in erfpacht uitgeven, zoals Amsterdam, Den Haag en Utrecht. De tweede groep gemeenten hanteert niet langer actief een stelsel van stedelijke erfpacht maar past erfpacht incidenteel toe of heeft een stelsel als uitvloeisel van gronduitgiftes in het verleden. Erfpacht kan vanwege het privaatrechtelijke karakter immers niet eenzijdig 'afgeschaft' worden. Het gaat onder andere om Rotterdam, Tilburg, Groningen, Haarlem, Leiden, Vlaardingen en Lelystad. In veel van deze gemeenten kunnen erfpachters onder bepaalde voorwaarden het eigendom van de grond verwerven.

Redenen

De voordelen van erfpacht gezien vanuit de verpachter kunnen zijn:

- De waardevermeerdering van de grond is voor de gemeenschap;
- Het gebruik van de grond kan preciezer geregeld worden;
- Er kan weer beschikt worden over de grond aan het einde van een tijdvak en grondspeculatie wordt vermeden;
- Verkoop van onroerende goed komt eenvoudiger tot stand.

Voordeel van erfpacht gezien vanuit de pachter is:

- Als de erfpachtcanon lager is dan de rente op de hypotheek dan is het financieel aantrekkelijker voor de erfpachter.

De banken

De laatste jaren zijn banken steeds kritischer op met name particuliere erfpachtconstructies. Dat zijn erfpachtconstructies die niet de overheid als verpachter kennen. Er was te veel onzekerheid over de voorwaarden die particuliere erfverpachters hanteerden en over de rechtspersonen die het aanboden.

Vorig jaar heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) samen met een aantal stakeholders (waaronder de NVM en VEH) een poging gedaan de impasse rond particuliere erfverpachters op te lossen. Er is een werkgroep gevormd die vijf criteria heeft opgesteld waaraan particuliere erfpacht moet voldoen om in aanmerking te (blijven) komen voor hypothecaire financiering. De vijf criteria zijn:

1. Duur van het erfpachtrecht en vergoeding; De akte van uitgifte moet helderheid bieden over de looptijd van het erfpachtrecht en de vergoeding voor de erfpachter bij het einde van de erfpacht.
2. Canon en canonaanpassing; De actuele canon moet bekend zijn en de (verwachte) lastenontwikkeling voor de erfpachter moet duidelijk en niet onaanvaardbaar zijn.
3. Geen verplichting tot koop; De akte van uitgifte mag niet bepalen dat de erfpachter verplicht is om de bloot eigendom op enig moment te kopen.
4. Wijziging erfpachtvoorwaarden; De akte van uitgifte mag niet bepalen dat de bloot eigenaar het recht heeft om eenzijdig erfpachtvoorwaarden te wijzigen die van materiële invloed zijn op de waarde van het erfpachtrecht.
5. Geen materiële aantasting genotsrecht; De akte van uitgifte mag geen bepalingen bevatten die het genotsrecht van de erfpachter inperken.

Mochten deze criteria ook van toepassing worden op stedelijke erfpacht dan kan een gemeente zoals Amsterdam op dit moment ruim voldoen aan drie van de vijf gestelde criteria. Verbetering van de zekerheid rondom Algemene Bepalingen en de toekomstige canon zijn voor de gemeente Amsterdam mede aanleiding om het erfpachtstelsel te moderniseren.

Vernieuwing in erfpacht

Opvallend is dat onlangs diverse gemeenten in de pers hebben gemeld dat men (opnieuw) erfpacht gaat invoeren om de bouw van een nieuwe woonwijk of bedrijventerrein te stimuleren. Er zijn nog meer opvallende ontwikkelingen:

- Constructies zoals Duokoop voor bestaande woningen, waarbij de Nationale Grondbank de grond onder de woning aankoopt en de potentiële koper te maken krijgt met een veel lagere aankoopprijs (ca. 70%) en hypotheeklast.
- Een zakenbank (Kempens & co) die het als een beleggingsmogelijkheid aanbiedt aan grote beleggers zoals pensioenfondsen. Voor hen biedt erfpacht een langdurig en zeker rendement.
- Het terugkopen van grondeigendom door de gemeente en opnieuw uitgeven als erfpachtrecht om herontwikkeling mogelijk te maken (GAK-gebouw in Amsterdam transformeert op deze wijze van kantoor naar 320 goedkope studenten- en starterswoningen).

De (her)introductie van erfpacht kan dus een middel zijn om ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk te maken. Voor de invoering van erfpachtrecht bij een gemeente moet echter wel rekening gehouden worden met juridische en politieke kaders en met de eisen die financiers stellen (zie bijvoorbeeld de genoemde NVB-criteria). Ook het feit dat de erfverpachter de grond zal moeten voorfinancieren is iets om goed rekening mee te houden. En ten slotte zal men een administratief systeem in het leven moeten roepen voor het beheer van de contracten.

Constan van Ginneken is hoofd Bureau Erfpacht van het ontwikkelingsbedrijf Amsterdam. Hij is vele jaren actief als adviseur en manager binnen het ontwikkelingsbedrijf. Bureau Erfpacht, onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, koopt nieuw uitgegeven percelen. Het betaalt daarvoor de grondwaarde waartegen de rechten zijn uitgegeven.

c.vanginneken@oga.amsterdam.nl



Erik Groen is directeur en mede-eigenaar van ABC Management Groep. Zijn expertise richt zich voornamelijk op de initiatief en programmafase voor gebieden en gebouwen. Hij is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van het vastgoedrekenmodel Parean.

e.groen@abcmg.nl



KOSTENBEWUST ONTWERPEN

EEN JUISTE VERTALING VAN AMBITIE EN BUDGET

Albert Simonis, Ton de Groot

Waarom worden bouwprojecten altijd te duur?

De kosten van bouwprojecten vallen nogal eens tegen naarmate het ontwerp verder wordt uitgewerkt. Het excuus is vaak voortschrijdend inzicht, maar bij wie? Het is niet ongebruikelijk dat de eisen en wensen van de opdrachtgever veranderen tijdens het verder uitwerken, maar het begint vaak met te weinig inzicht in de samenhang tussen kosten, kwaliteit en ambitieniveau.

PvE en budget

Een bouwproject begint met de definitiefase, die uitmondt in het Programma van Eisen (PvE). Dat geeft zo nauwkeurig mogelijk aan wat we precies willen gaan bouwen, uitgedrukt in functies met hun afmetingen, onderlinge relaties en klimaatseisen. Niet minder belangrijk is de omschrijving van het gewenste ambitieniveau, in eisen m.b.t. gewenste uitstraling, afwerkingniveau, referenties e.d.

Het is niet eenvoudig om bij het PvE een budget vast te stellen dat stand houdt gedurende het gehele bouwproject. Nog te vaak wordt dit onderdeel lichtvaardig opgevat en meer bepaald door wensdenken dan door koel rekenwerk, omwille van de politieke haalbaarheid of door misplaatst optimisme.

Als de eerste raming hoger uitvalt dan het geschikbare budget, kan het gebeuren dat het project al wordt afgeschoten voor het gestart is. Dat maakt de bringer van de boodschap niet populair. Belangrijk is om zichtbaar te maken wat de relatie is tussen het gewenste ambitieniveau en het benodigde budget. Het aanpassen van een PvE is doorgaans een minder pijnlijke ingreep dan het vragen om aanvullend budget. Confrontatie van de ambitie met de kosten werkt doorgaans heilzaam en doordringt partijen van het belang van kostenbewaking in alle fasen.

Organisatie

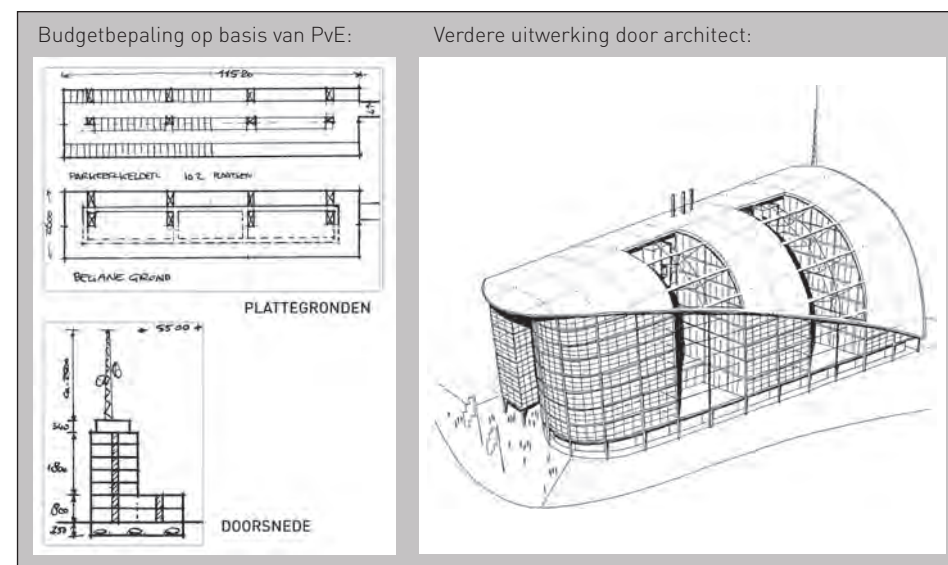
Ontwerpen gebeurt in teams van steeds andere samenstelling. De adviseurs voor constructie en installaties worden nog te vaak te laat bij het ontwerpteam betrokken, omdat de complexiteit van het project te laag wordt ingeschat.

Een vroegtijdig advies van de constructeur is van groot belang voor zowel de architectonische als de kostentechnische consequenties van "bijzondere" (bijv. extra grote uitkragingen) of "gevoelige" (bijv. kelders naast bestaande bebouwing) constructies. Installaties spelen ook een steeds belangrijkere rol, zeker als de duurzaamheidsambities hoog liggen of een intensief gebruik van het gebouw wordt voorzien. Ruimte voor apparatuur (luchtbehandelingkasten) en leidingen, evenals bouwkundige randvoorwaarden (gevelopeningen, zonwering, vegetatiedaken) moeten tijdig in het ontwerp worden verwerkt.

Wat ook een rol speelt is de aansturing door de opdrachtgever, die een organisatie op moet zetten voor de eigen besluitvorming zonder dat deze remmend werkt op de voortgang van het ontwerpteam. Wie treedt er op als opdrachtgever naar het ontwerpteam en wat zijn eigenlijk zijn taken en, niet te vergeten, bevoegdheden? De ervaring leert dat hierover vaak onduidelijkheid is, waardoor de start of zelfs het gehele ontwerptraject chaotisch kan verlopen, met alle gevolgen van dien.

PvE versus ontwerp

Het vertalen van een PvE in een ontwerp kan zeer uiteenlopende ontwerpen opleveren, vaak veroorzaakt door interpretatieverschillen van het ambitieniveau.



Een puur technische uitwerking van een PvE kan een totaal ander beeld opleveren dan het ontwerp van een architect die een meer rooskleurige opvatting heeft van de kosten van zijn ambities.

Tevens worden bij ontwerprijstvragen meestal eisen gesteld aan de maximale kosten, maar met die eis wordt minstens zo creatief omgesprongen en een goede check op de meegeleverde kostenplaatjes is zeer gewenst. De optimistische architectonische uitwerking kan een onrealistisch beeld geven dat echter bij de opdrachtgever blijft hangen. Het valt dan niet mee om te kiezen voor het “mindere” ontwerp dat wél aan de budgettaire randvoorwaarden voldoet.

Ontwerp versus uitvoering

Ook als de begroting vlak voor de aanbesteding binnen het budget blijft, kan nog veel onheil worden gesticht door een onvolledig bestek, een slecht voorbereide of uitgevoerde aanbesteding en een niet waterdicht uitvoeringscontract. (Zie hiervoor het artikel over aanbesteden op pagina 40-45)

Kostenbewust ontwerpen: tips voor architecten:

1. Grotere (kolomvrije) overspanningen maken de constructie altijd duurder;
2. Grote vides, atria e.d. kunnen de constructie beïnvloeden, extra brandweereisen oproepen en maken de klimaatinstallatie duurder;
3. Grote open ruimten vragen speciale brandwerende voorzieningen (sprinkler!) en vluchtwegen;
4. Grote gevelopeningen verzwaren de koellast;
5. Intensiever ruimtegebruik verzwaart de ventilatie- en andere klimaateisen;
6. Betonkernactivering betekent geen of minimale verlaagde plafonds, dat betekent extra akoestische voorzieningen op de plafonds en wanden die weer kostenverhogend werken;
7. Balkons binnen de gevellijn, loggia's en patio's geven meer geveloppervlak t.o.v. de BVO;
8. Overbouwingen vergen extra constructieve voorzieningen, tijdelijke stempelwerken en isolatievoorzieningen. Denk ook aan de bereikbaarheid voor gevelbewassing en onderhoud;
9. Bij het opragen van kosten van materialen blijven vaak allerlei randvoorwaarden buiten beschouwing: de mogelijkheden van aanbrengen, benodigde hulpconstructies, aansluitdetails, consequenties voor installaties etc.;
10. Alles buiten de range van standaard prefab trappen en losse bordessen etc. is veel duurder.

Beheersing van kosten en ambitie

De opdrachtgever kan de kosten- en kwaliteitsbewaking sterk verbeteren door rekening te houden met een aantal aandachtspunten:

Communicatie:

- Stakeholders moeten zo vroeg en zo intensief mogelijk worden betrokken bij het opstellen van het PvE;
- Randvoorwaarden en ambities moeten helder in het PvE worden vastgelegd;
- Budgettaire consequenties van het PvE moeten helder worden gemaakt voor direct betrokkenen;
- Tijdens het proces het PvE zo weinig mogelijk wijzigen; de opdrachtgever moet zich realiseren dat wijzigingen in het PvE bijstelling van het budget vergen.

Tijdplanning:

- Eisen met betrekking tot BREEAM-NL of andere bijzondere voorzieningen moeten zo vroeg mogelijk worden geformuleerd en in het PvE opgenomen;
- Constructeurs, installatiedeskundige en kostendeskundigen moeten tijdig bij het ontwerpproces worden betrokken.
- De procesplanning moet voldoende tijd reserveren tussen einde van faseontwerp en opleveren begroting, zodat deze volledig aansluit op het ontwerp;
- Er moet voldoende tijd zijn om de begroting af te ronden incl. het begeleidend rapport met o.a. duidelijke uitgangspunten voor de prijs, vergelijking met het budget, aanbevelingen voor de volgende fase.

Albert Simonis is bouwkostendeskundige bij IGG Bointon de Groot en gespecialiseerd in het maken van onderleggers en rekenmodellen, met name voor het berekenen van werken in een vroeg stadium. Verder is hij belast met de kennisoverdracht binnen het bureau, mede door middel van de Masterclasses die hij samen met Ton organiseert.

a.simonis@igg.nl



Ton de Groot is oprichter van IGG Bointon de Groot en autoriteit op het gebied van kostenmanagement van zowel bouwkundige als civiele werken. Hij kan bogen op een lange ervaring en brede expertise in de wereld van commercieel vastgoed, werken voor de overheid en woningbouw.

t.degroot@igg.nl



BETROUWBAAR BEREKENEN VAN EXPLOITATIEKOSTEN

EEN NOODZAAK VOOR ECONOMISCH HERSTEL

Sander Koëter, Roel Meulenbeld

Niet langer zijn alleen de bouwkosten of de stichtingskosten bepalend voor de economische haalbaarheid van een project, maar vormen de exploitatielasten een expliciet onderdeel van de besluitvorming. De waarde van een gebouw moet voortaan direct na oplevering economisch verantwoord zijn. Werd in het verleden soms geaccepteerd dat de eerste exploitatiejaren een negatief resultaat gaven, nu is dat vanuit de financiële verantwoordelijkheid niet meer acceptabel. Wat voor profit organisaties al lang uitgangspunt was, is sinds de crisis ook voor non-profit organisaties een must geworden.

Voor de waardebepaling van vastgoed spelen de exploitatiekosten een grote rol. Werd in het verleden uitgegaan van de BAR methode voor de waardebepaling van vastgoed (dit is een variabele x de huurwaarde oftewel het bruto aanvangsrendement), nu heeft de DCF (discounted cash flow) methode de NAR (netto aanvangsrendement) al lang ingehaald. De in deze berekeningen gebruikte kengetallen voor de onderhoudskosten zijn van groot belang. Te optimistisch ingeschatte exploitatiekosten kunnen het verwachte rendement, en dus de waarde, sterk negatief beïnvloeden. Als die niet correct zijn, klopt de hele waardeberekening niet.

Profit én non-profitorganisaties zijn dus op zoek naar de juiste kengetallen voor het onderhoud. De vraag is echter of die kengetallen herleid moeten worden uit gegevens van de eigen organisatie of daarbuiten gezocht moeten worden. Taxateurs en onderhoudsmanagers staan daarbij vaak tegenover elkaar in de vastgoed arena. Nu de marges flinterdun zijn geworden en elke euro telt, zoekt men soms de grenzen op van het financiële model. Bestuurders realiseren zich dat als je bepaalde kengetallen gebruikt voor de waardebepaling, deze zelfde kengetallen als grenswaarden moeten dienen voor de onderhoudsbudgetten! Geef je het ene jaar te veel uit, dan moet je dat het andere jaar compenseren. Zo niet, dan daalt het netto rendement en *dús* de waarde van het vastgoed. De zorgvuldig opgestelde taxaties kunnen de prullenbak in. Een serieus probleem, als de financiering van de onderneming (mede) gebaseerd is op de waarde van de vastgoedportefeuille.

De kosten voor het onderhoud zijn echter een makkelijke prooi voor de bezuinigingsdrift van sommige managers. Dit werkt echter vaak averechts. Het te rigoureuus snijden in het onderhoudsbudget veroorzaakt gevolgschade en zal leiden tot toekomstig hogere onderhoudskosten en een hoger leegstandsrisico. Kortom de snelste methode om de waarde van het vastgoed drastisch te verminderen! Waar haal je dan een goed en betrouwbaar kengetal vandaan? Op basis van gedetailleerde berekeningen? Vaak omslachtig, er zijn twijfels over de uitgangspunten en ze kloppen nooit met de eigen situatie. Of op basis van kengetallen uit de eigen branche? Zijn deze beïnvloed door het eigen beleid, is er sprake van bedrijfsblindheid, hoe zijn ze vergelijkbaar te maken. Door het verschil van benadering door taxateurs en onderhoudsmanagers zijn al veel organisaties in de problemen gekomen of is er onderling wantrouwen ontstaan.

De huidige maatschappij vraagt om transparantie. En dus controleerbaarheid. De solvabiliteit van een onderneming wordt steeds vaker omgerekend naar de realisatiewaarde van de vastgoedportefeuille in plaats van de boekwaarde. Dit geeft een beter beeld voor kredietverschaffers. Wie draagt eigenlijk de eindverantwoordelijkheid bij een onvoorziene post achterstallig onderhoud, de bestuurders of de taxateurs en onderhoudsmanagers?

Een bekend probleem is dat als een project de ontwerpfase voorbij is, de onderhoudskosten nog nauwelijks beïnvloedbaar zijn. Een reden te meer om juist al in het ontwerpproces de exploitatiekosten te betrekken in de besluitvorming. Vaak wordt er enthousiast aan een project begonnen, maar zijn de exploitatiekosten het kind van de rekening. Verhuurders hebben lang geen oog gehad voor de kosten van de huurder. Huurders kijken echter steeds meer naar de eigen exploitatiekosten; wat is het energieverbruik, heb ik een duurzame uitstraling met mijn gebouw, welke installaties zijn toegepast, hoe groot is de kans op klachten van mijn personeel? Een ontevreden huurder is zo vertrokken. Een leegstaand pand kost veel geld en vermindert uw solvabiliteit.

Feitelijk neemt de waarde van het vastgoed af vanaf de eerste dag. Je bent niet continu aan het upgraden. Je bent hooguit aan het onderhouden. Na 25 jaar is in het algemeen de tijd aangebroken om het vastgoed weer bij de tijd te brengen.

Maar helemaal nieuw wordt het nooit meer. Daarvoor zijn de investeringen te hoog omdat ook het skelet van het gebouw veroudert. Gerenoveerd vastgoed kan soms maar moeilijk concurreren met state of the art nieuwbouw. Tenzij natuurlijk de locatie een grote rol speelt. Iedereen kent de succesverhalen over de herbestemming van gerevitaliseerde industriële complexen, maar kent iedereen de verborgen kosten? Die komen vaak later pas aan het licht. En dan is het te laat.

Er worden veel kengetallen geproduceerd voor nieuwbouw, onderhoud, bouwkundig, installaties. Noem maar op. Dit zijn vaak geen echte praktijkgetallen, maar geproduceerd achter een bureau. Elke bouwer en onderhoudsbedrijf weet echter dat vele kleine regeltjes niet dat ene werkelijke eindbedrag maken. Daarom is er een duidelijke voorkeur van kengetallen van partijen uit de praktijk. Bedrijven die dat al jaren doen en weten hoe het werkt. Kengetallen opstellen kan iedereen; kwestie van optellen en vermenigvuldigen. Maar de ervaring ontbreekt. Bovendien veranderen de uitgangspunten voortdurend. Elke nieuwe bouwwijze, materiaal en detaillering moet zich in de praktijk bewijzen.

Kengetallen voor het onderhoud zijn dus niet alleen meer belangrijk voor de onderhoudsmanager. De taxateur moet er terdege rekening mee houden in zijn waardebeoordeling. Beiden hebben de verantwoordelijkheid om de exploitatiekosten goed te ramen en in de hand te houden. Niet alleen om een overschrijding van het onderhoudsbudget te voorkomen, maar zeker ook om de waarde van de vastgoedportefeuille te behouden. Bestuurders dienen hier op toe te zien.

$$\text{Waarde} = \frac{\text{VVO} \times \text{huur} - \text{exploitatiekosten}}{1 + \% \text{ kosten koper}} \times \frac{100}{\text{NAR}}$$

In bovenstaand figuur is duidelijk het verband te zien tussen de exploitatiekosten en de waarde van het vastgoed. Stijgen de exploitatiekosten dan daalt de waarde van het vastgoed. Deze balans moet jaarlijks opgemaakt worden om te toetsen of de waarde van het vastgoed nog correct is. Het verhuurbaar vloeroppervlak, de huur en het noodzakelijke aanvangsrendement zijn vooraf bekend. Het drukken van de exploitatiekosten zijn vaak een (papieren) mogelijkheid om het rendement of de waarde "op te poetsen".

Met de komst van Real Estate Valuator is er in ieder geval meer helderheid gekomen in welke bedragen als norm gelden voor de exploitatiekosten van vastgoed. In dit project werd samenwerking gezocht met vastgoed gerelateerde brancheorganisaties, verzekeraars, financiële instellingen, validatie instituten en de overheid. Een rekenmodel van bovenstaand model kan gratis gedownload worden van de website www.myREV.nl



Auteurs werken sinds lange tijd samen aan kennisontwikkeling van de vastgoedsector in allerlei vormen, zowel opleidingen, seminars, workshops, publicaties etc. In de overtuiging dat kennis en de verspreiding daarvan voor de vastgoedsector van levensbelang is werken Koëter Vastgoed Adviseurs, Nyenrode Business Universiteit en Instituut voor Vastgoed en Duurzaamheid samen aan de ontwikkeling van praktische kennis en opleidingen voor de vastgoedsector. Uiteraard spelen de in dit artikel genoemde elementen hierbij een belangrijke rol.

Sander Koëter is oprichter en directeur van Koëter Vastgoed Adviseurs BV, auteur van onder andere de Vastgoed Exploatielijzer, de Onderhoudskosten Kompas en de applicatie Real Estate Valuator en is docent BOG en Wonen/MKB. Koëter Vastgoed Adviseurs is al meer dan 20 jaar expert op het gebied van doelmatig beheer en onderhoud van vastgoed.

s.koeter@koeter.org



Roel Meulenbeld is bij Nyenrode Business Universiteit o.a. verantwoordelijk voor vastgoedopleidingen en is docent Managerial economics. Daarnaast is hij mede oprichter en eigenaar van IVVD (Instituut Voor Vastgoed en Duurzaamheid), platform voor kennis en opleidingen op het snijvlak van vastgoed en duurzaamheid.

roel.meulenbeld@ivvd.nl



OPTIMALISATIE LEGESOPBRENGSTEN

SAMENWERKING IS EEN MUST!

André Roolfs, Arno Vonk

Gemeenten maken, mede door de huidige economische crisis, zeer lastige tijden door. Bezuinigingen zijn aan de orde van de dag en hierdoor wordt het voor de gemeenten steeds lastiger om de gewenste kwaliteit te leveren. Ook moeten gemeenten steeds vaker afscheid nemen van specialisten binnen een bepaald vakgebied door bezuinigingen en daarnaast door een natuurlijk verloop.

Om aan de eigen kwaliteitseisen te voldoen moeten zij steeds vaker samenwerkingen zoeken om de benodigde kennis binnen de gemeente te halen. Een primaire “angst” bij gemeenten is dat het inhuren van kennis vooral duur is, terwijl een slimme samenwerking juist veel voor een gemeente moet opleveren. Met gespecialiseerde partners kan een gemeente naast een kwaliteitsvoordeel zeker ook een kosten- en productiviteitsvoordeel halen.

Als voorbeeld de wijze waarop de gemeente Den Haag de legesgrondslagen bij de aanvraag van omgevingsvergunningen toetst.

Toetsing van de legesgrondslag, noodzaak?

Allereerst heeft de gemeente zich afgevraagd of een toetsing van de grondslag noodzakelijk is, immers de aanvrager geeft zelf een bouwsom op bij de aanvraag van een omgevingsvergunning en deze kunnen gewoon worden gehonoreerd.

Maar de ervaring leert echter dat een groot deel van de aanvragers de bouwkosten (bewust) te laag opgeven, zodat minder leges in rekening worden gebracht. Gevolgen zijn dat gemeenten inkomsten mislopen en de legestarieven moeten stijgen om kostendekkend te kunnen werken. Hierbij zullen de aanvragers die de kosten eerlijk opgeven de slachtoffers zijn van aanvragers die te laag opgeven. Dit is niet de ongelijkheid die een gemeente zal wensen. Correcte toetsing en eventueel bijstelling van de legesgrondslag was bij de gemeente Den Haag een wens.

Mogelijkheden van toetsing

Er zijn verschillende mogelijkheden om de legesgrondslag te toetsen. De moge-

lijkheden lopen van het gebruik van kengetallen tot en met het maken van een separate raming. Ook de nauwkeurigheid van toetsing en de daarvoor benodigde kennis lopen sterk uiteen. Er vindt toetsing op grof niveau plaats door middel van kengetallen, waarbij het risico een grote onnauwkeurigheid is. Bij complexe projecten of bezwaren is er juist behoefte aan een meer nauwkeurige toetsing op de bouwkosten, waarvoor specialistische kennis nodig is.

Voor veel gemeenten betekent dat het hebben van specialisten binnen een afdeling vaak ook zorgt voor een grote afhankelijkheid van deze personen. Bij het wegvallen verdwijnt direct een grote hoeveelheid kennis en is het voor de gemeente moeilijk om invulling te geven aan de weggefallen taken. Voor de continuïteit is dit niet wenselijk.

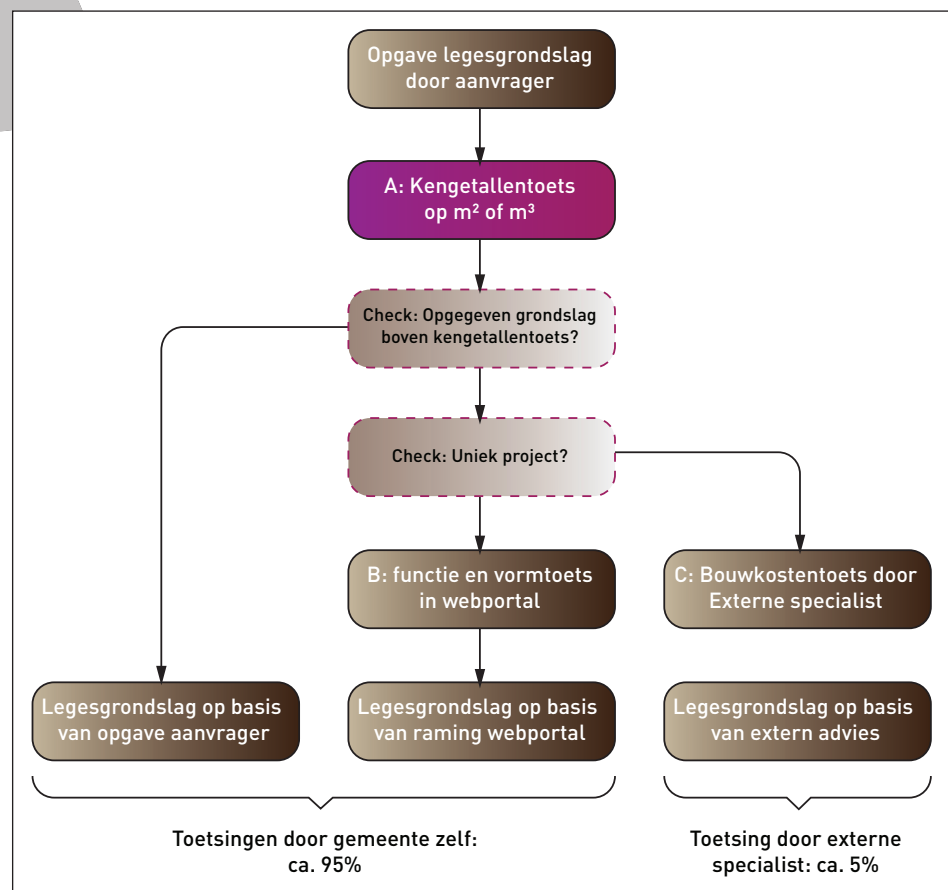
Slimme verbinding voor de gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag heeft de keuze gemaakt om elke projectinspecteur een bouwplan volledig te kunnen laten toetsen. Zij willen binnen de organisatie geen specialisten die sec één onderdeel van de plantoetsing beheersen. Projectinspecteurs dienen op alle onderdelen een bepaalde basiskennis te bezitten gecombineerd met (externe) specialisten indien benodigd voor een toetsing bij een bouw-aanvraag. Zo ook van de toetsing van de legesgrondslag.

De gemeente Den Haag heeft samen met een externe specialist kunnen voorzien in een slimme oplossing. Uitgangspunt hierbij was dat projectinspecteurs van de gemeente met een aantal handige tools de controle van een legesgrondslag snel kunnen toetsen.

Een probleem is dat er tussen het gebruik maken van kengetallen en het maken van een kostenraming een zeer groot verschil zit, waardoor er te snel naar het middel “externe adviseur” gegrepen zou worden wat de kosten weer enorm omhoog zou kunnen stuwten. Er is gewerkt aan een alternatief.

De gemeente heeft hiervoor samen met zijn externe specialist een plan uitgewerkt waarin de projectinspecteurs in 90% van de aanvragen zelf redelijk nauwkeurig ramingen kan maken. Indien een project complex is voor de bepaling van



Stroomschema toetsing legesgrondslag bij de gemeente Den Haag

de bouwkosten kan de gemeente op eenvoudige wijze de externe specialist inschakelen om een toetsing te laten opstellen. Bij de zeer complexe projecten en bezwaren maakt de externe specialist een uitgebreide raming met toelichting. Hierdoor blijft de inzet van de externe specialist beperkt, waardoor de kosten en baten van deze samenwerking zeer gunstig uitpakken voor de gemeente.

De grootste winst in deze opzet wordt gehaald uit de webportal (bouwkostencheck.nl) die de gemeente in staat stelt een groot deel van de aanvragen zelf te toetsen. In deze webportal kan de projectinspecteur door het invoeren van enkele

basisgegevens snel een nauwkeurige raming uitdraaien van het project. De invoer is zo bepaald dat de projectinspecteur geen specifieke kostenkennis nodig heeft. De webportal wordt ook gebruikt voor de communicatie tussen de gemeente en de externe specialist waarmee het gehele proces wordt versneld.

Algemene gegevens		
Object: Woningtype H2, Woonfunctie, serie met 2 laags (schuin dak)		
Bouwkundig		
A Constructieve onderbouw	€ 58.851	€ 180 / m² TBB
B Constructieve bovenbouw	€ 178.379	€ 182 / m² BVO
C Afbouw gevel	€ 807.644	€ 321 / m² BGT
D Afbouw daken en plafonds	€ 34.180	€ 76 / m² BOD
E Vloer	€ 80.452	€ 55 / m² BVO
F Afwerking	€ 54.780	€ 50 / m² BVO
Installaties		
G Winstinstallaties	€ 37.120	€ 34 / m² BVO
H E-installaties	€ 37.926	€ 34 / m² BVO
I Klimaatinstallaties	€ 84.780	€ 77 / m² BVO
Installaties		
J Vaste inrichting	€ 0	
K Teynwinrichting	€ 0	
Totaal (excl. BTW)	€ 754.112	€ 885 / m² BVO
		€ 274 / m² BIH

Screenshot webportal Bouwkostencheck.nl

De samenwerking tussen de gemeente en externe specialist heeft geleid tot een slimme verbinding die de kosten verlaagt, de kennis van de projectinspecteurs verbetert, de procedure verbetert en ook de opbrengsten verhoogt.

Uiteindelijk is de klant van de gemeente, de inwoner die een omgevingsvergunning aanvraagt, de grote winnaar aangezien hij een eerlijke vergoeding betaalt voor de behandeling van zijn vergunningsaanvraag.

André Roelfs is senior technisch beleidsmedewerker binnen de afdeling Dienst Stedelijke Ontwikkeling van de gemeente Den Haag. André stuurt de projectinspecteurs aan bij de beoordeling van omgevingsvergunningen en is eerste contactpersoon richting IGG voor de aanpassingen en verbeteringen van Bouwkostencheck en de externe toetsingen.

andre.roelfs@denhaag.nl



Arno Vonk is directeur en mede eigenaar van IGG Bointon de Groot. Als bouweconomisch adviseur en houdt hij zich bezig met o.a. het adviseren van gemeenten bij het toetsen van omgevingsvergunningen aanvragen en het adviseren bij juridische en bezwaarprocedures. Tevens is Arno grondlegger van de webportal bouwkostencheck.nl.

a.vonk@igg.nl



DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is een containerbegrip geworden. Het kwantificeren van duurzaamheidsmaatregelen wordt daarom steeds belangrijker voor gebruiker en eigenaar. De kosten en de opbrengsten moeten duidelijk in beeld komen. Duurzaamheidsingrepen zijn niet alleen van toepassing voor nieuwbouw, maar ook voor bestaande bouw. Er moet uitwisseling komen tussen bebouwing, water en groen. Bouwen op water is één van de oplossingen.

P80 CERTIFICEREN VAN VASTGOED

Stefan van Uffelen (Dutch Green Building Council)
Willem Stein (ABC Management Groep)

P84 WORDT DUURZAAM GOEDKOPER?

Vincent van Sabben (IGG Bointon de Groot)
Marc Onderwater (IGG Bointon de Groot)

P88 VERDUURZAMING BIJ CORPORATIES

Piet van den Bout (SENS Real Estate)
Stephan Grootswagers (IGG Bointon de Groot)

P92 WATER EN DE BEBOUWDE OMGEVING

Marjolijn van Eijnden (Hogeschool van Rotterdam)

P96 WAARDERING VAN WINDMOLENS

Jeanette van Gent (Gemeente Buren)
Jeroen de Wilde (IGG Bointon de Groot)

CERTIFICEREN VAN VASTGOED

DE WAARDE VAN CERTIFICEREN VAN DUURZAAM VASTGOED

Stefan van Uffelen, Willem Stein

Met een terugtrekkende rijksoverheid worden gemeenten een steeds belangrijkere schakel in het uitvoeren van duurzaamheidsbeleid. Duurzaamheid is niet langer een 'hype', maar het sleutelwoord voor het beleid van gemeenten. Initiatieven die het predikaat 'duurzaam' claimen, zijn er te over. Maar wat betekent duurzaamheid bij gebouwen en gebieden? Er zijn verschillende benaderingen om de duurzaamheidsprestatie van vastgoed te bepalen. Dit zorgt voor verwarring. Het is niet duidelijk genoeg wat nu goed of slecht is op het gebied van duurzaam bouwen.

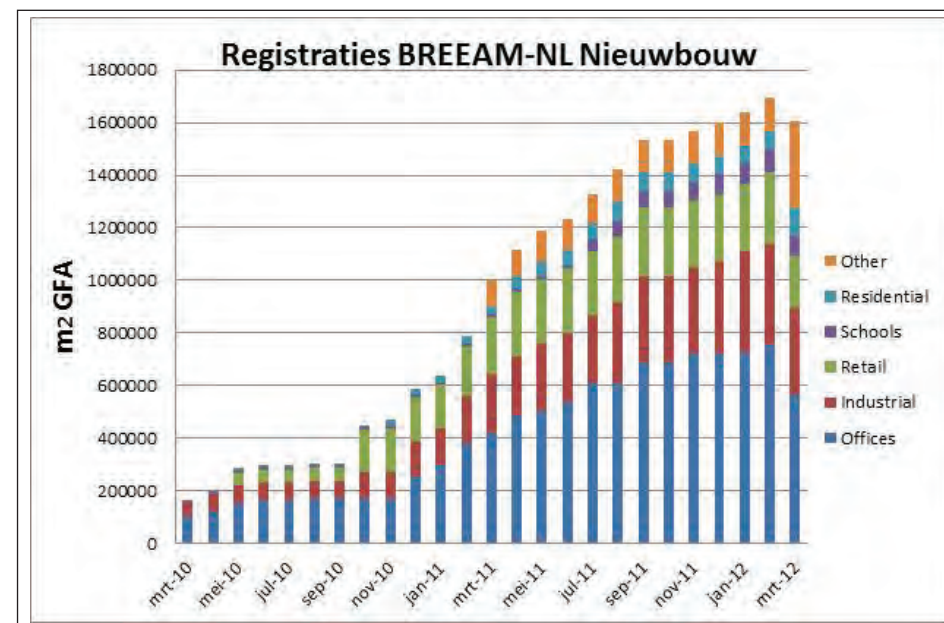
Om een einde te maken aan de spraakverwarring rond het begrip 'duurzaamheid', bestaat er de mogelijkheid om de diverse duurzaamheidsmaatregelen te toetsen. Hiervoor is een aantal labels ontwikkeld, zoals BREEAM, LEED, GreenCalc en GPR. BREEAM heeft ten opzichte van andere systemen een bredere reikwijdte, de duurzaamheidsprestaties worden hierin integraal en over de volle breedte beoordeeld. BREEAM-NL is een in Engeland ontwikkelde beoordelingsmethode, aangepast aan de Nederlandse situatie (wet- en regelgeving, o.a. Bouwbesluit 2012) door de Dutch Green Building Council (DGBC). Gemeenten kunnen deze methode als referentiekader gebruiken om ambities te bepalen en te kwantificeren.

Hoe meten

Om te kunnen bepalen hoe duurzaam een gebouw of gebied is, wordt door steeds meer partijen BREEAM-NL gebruikt. De DGBC geeft certificaten uit aan opdrachtgevers die de duurzaamheid van hun gebouw of gebied hebben laten beoordelen. Inmiddels is er een keurmerk voor nieuwbouw, bestaande bouw en voor gebieden. Het unieke aan dit meetsysteem is dat de - onafhankelijke - beoordelaar kijkt naar negen categorieën die de duurzaamheid van een gebouw kunnen beïnvloeden: onder andere van management en materiaalgebruik, afvalverwerking tot en met een gezond werkklimaat. Als een gebouw of gebied "slaagt" voor de beoordeling, krijgt het een kwalificatie van 1 ster tot 5 sterren. De DGBC gebruikt het BREEAM-schema omdat dit het meest gebruikte duurzaamheidskeurmerk ter wereld is. Hierdoor is het mogelijk om duurzaamheid internationaal te vergelijken.

Referentiekader

Gemeenten kunnen de methode gebruiken als referentiekader om te helpen bij het opstellen van een Programma van Eisen of het bepalen van een ambitie voor duurzaamheid. BREEAM is een sterk groeiende certificeringsmethode. Zo hebben verschillende gemeenten reeds een gebouw geregistreerd en gecertificeerd.



Noot: de dip in registraties is veroorzaakt door een aantal correcties bij het registreren.

Bestaande Bouw versus Nieuwbouw

Nieuwbouwprojecten zijn door zwaardere wettelijke en maatschappelijke eisen, vele malen duurzamer dan bestaand vastgoed. De mate van verduurzaming blijft echter beperkt tot de mate waarin we nieuw vastgoed bouwen. In tijden van economische crisis en grote overschotten aan verhuurbare kantooroppervlakten, zal het aantal nieuwbouw initiatieven alleen maar teruglopen. Er is derhalve een grote noodzaak (klimaatveranderingen/EU doelstellingen/Kyoto verdrag/etc.) voor het verduurzamen van bestaand vastgoed.

Verduurzaming van de bestaande bouw werkt het beste als men voortdurend verbeteringen in de bestaande voorraad doorvoert. Dit kan door hiervoor steeds na-

tuurlijke momenten aan te grijpen, zoals kleine renovaties en (groot) planmatig onderhoud. De marktwaarde van duurzaam vastgoed is aanzienlijk hoger dan niet duurzaam vastgoed. Daarnaast liggen de exploitatiekosten bij dergelijk vastgoed over het algemeen flink lager.

Aan de hand hiervan is de BREEAM-NL in Use ingericht. Beoordeling vindt daarbij plaats over een bepaalde tijdsperiode en beheer en gebruik spelen er een net zo belangrijke rol in als de gebouweigenschappen zelf. BREEAM-NL in Use is een monitoringsinstrument waarmee partijen de duurzaamheidprestatie van bestaand vastgoed kunnen monitoren. Met de indicatieve scores uit het instrument kunnen partijen de operationele kosten van een gebouw terugdringen en de duurzaamheidprestaties verbeteren.

Duurzaamheid is meer dan energie

Veel partijen hebben duurzaamheid hoog op de agenda staan. Toch weten zij vaak nog niet goed wat het begrip werkelijk inhoudt. Verbetering van de duurzaamheid is veel meer dan energiemangement. Alle aspecten van duurzaamheid van vastgoed en het management verdienen aandacht. Immers, een gebouw dat na jaren van gebruik nog als comfortabel wordt ervaren, heeft vele malen meer kans om nog gebruikt te worden, dan een gebouw dat niet als zodanig wordt ervaren.

Kosten

De meeste extra investeringen in betere milieuprestaties zijn binnen een periode van zeven jaar terug te verdienen. Bovendien ontstaan steeds meer nieuwe technieken en worden de bestaande technieken steeds meer toegepast. Daardoor worden de investeringskosten steeds lager en loopt de terugverdientijd terug. Verder blijkt uit onderzoek door de Universiteit van Maastricht en de Erasmus Universiteit dat energiezuinige en goed per OV bereikbare panden gemiddeld een 6,5% hogere huurprijs kunnen vragen. Een andere belangrijke, maar veelal ondergewaardeerde besparing is de besparing door de hogere productiviteit. Medewerkers die zich prettig voelen (en gezonder zijn) in een gebouw, zijn productiever. Een productiviteitsverbetering van bijvoorbeeld 1 % levert al snel een flinke besparing op, waar 1% energiebesparing een veel kleinere besparing geeft.

De business case voor duurzaamheid

Duurzaam bouwen en verduurzaming van bestaand vastgoed brengt diverse voordelen met zich mee. Voorop staat het verbeteren van het verblijfsklimaat voor gebruikers. De vaak aanzienlijke exploitatievoordelen zoals energiebesparing en ook:

- Hogere huurinkomsten en betere bezetting;
- Hogere restwaarde van het vastgoed (16%);
- Verlaging risico, voorkomen kosten in de toekomst;
- Imago (verbetering), een gemeente heeft een voorbeeld functie.

Waarom certificeren ?

- Het BREEAM-NL certificaat is een objectieve, onafhankelijke kwaliteitsverklaring die aantoont dat het gebouw of gebied overeenkomt met de specificaties en -prestaties die zijn vastgelegd. Certificering biedt daarnaast de zekerheid dat de kwaliteit die overeengekomen is, geleverd wordt, .
- Certificering biedt een blijvende erkenning voor de geleverde inspanning voor duurzaamheid.
- Certificeren biedt een onderscheidend vermogen en maakt duurzaamheid tastbaar.
- BREEAM-NL in Use biedt een eenvoudige mogelijkheid tot het uitvoeren van een benchmark. (Vanaf 01-01-2013 verplicht voor overheden)

Stefan van Uffelen is sinds 2008 directeur van de DGBC. DGBC heeft als missie het verduurzamen van de bebouwde omgeving in Nederland, onder andere middels het ontwikkelen BREEAM-NL keurmerken voor de onafhankelijke toetsing van gebouwen en gebieden op het gebied van duurzaamheid.

s.van.uffelen@dgbc.nl



Willem Stein is projectmanager bij ABC Management Groep. Hij is tevens BREEAM-NL adviseur met specialisme BREEAM in use. Willem is mede verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de BREEAM Quickscan van ABC. De Quickscan toetst de haalbaarheid van de ambities.

w.stein@abcmg.nl



WORDT DUURZAAM GOEDKOPER?

INZICHT IN KOSTEN EN OPBRENGSTEN VAN DUURZAME INGREPEN

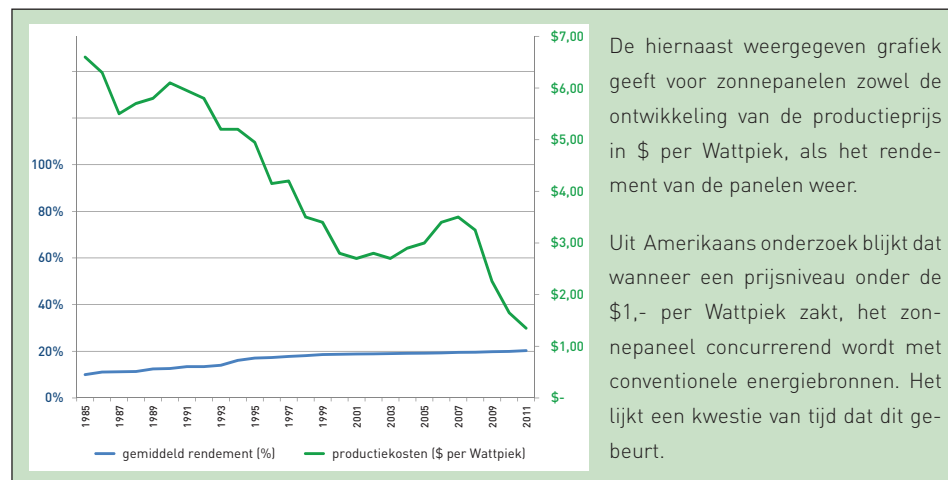
Vincent van Sabben, Marc Onderwater

Duurzaamheid is een modewoord. Er is nagenoeg niemand te vinden die tegenstander is van verduurzamen van onze maatschappij. Ondanks alle aandacht blijft de mate van investeringen beperkt, wat lijkt te ontbreken zijn voldoende kennis, financiën en vertrouwen in het nut op lange termijn.

Rationeel en gevoelsmatig investeren

Het positieve verhaal en de financiële voordelen van verduurzaming zijn algemeen bekend, maar waarom durven we het dan toch niet aan? Investeren in duurzaamheid kost op korte termijn geld. Rationeel weten we dat een zonnepaneel zich op termijn terugverdient, maar gevoelsmatig doet het toch pijn om meteen geld uit te moeten geven, zonder dat je er direct rendement van hebt.

(Mede) door de economische crisis nemen investeerders minder risico's bij duurzame ontwikkelingen en besluiten beleggers niet te financieren. Duurzaamheid is een lange termijnverplichting en lijkt in deze tijd minder kans van slagen te hebben. De algemene gedachte is: "investeren in duurzame maatregelen = investeren in dure maatregelen". Investeringen zijn hoger, vinden aan het begin plaats en de besparing (terugverdientijd) is onbekend en niet altijd gegarandeerd.



Duurzaamheid in perspectief

Vroeger was duurzaamheid voor milieubewuste partijen en mensen met een geitenwollensokken-imago. Deze groep was als enige bereid om in duurzaamheid te investeren en behaalde hiermee door de hoge investering en lange terugverdientijd meestal geen interessant rendement.

De afgelopen jaren willen partijen zich duurzamer profileren om redenen als imago, wet- en regelgeving of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Duurzaamheid was door beschikbare subsidies en fiscale voordelen een haalbare case geworden met een terugverdientijd van minder dan 10 jaar. Ook zijn de ontwikkelingen in de productiemarkt erg versneld. Dit heeft de afgelopen jaren geresulteerd in steeds lagere productiekosten en dus hogere productrendementen.

Duurzame investeringen kunnen door subsidies een heel aantrekkelijke en haalbare case worden. Maar duurzame ingrepen moeten uiteindelijk zonder subsidies dekkend zijn. Momenteel hebben zonnepanelen een terugverdientijd van rond de 10 jaar. Voor de toekomst verwachten we dat het steeds aantrekkelijker zal worden om te kiezen voor duurzame maatregelen. De ontwikkeling van deze producten ligt voor een groot deel in economische groeimarkten zoals Azië. Daarom ligt het in de lijn der verwachting dat op relatief korte termijn zonnepanelen een waardige concurrent wordt van conventionele energiebronnen.

Subsidies en Fiscale voordelen

Voor duurzame maatregelen zijn in de afgelopen jaren veel subsidiepotjes beschikbaar gesteld. Daarnaast zijn er voor duurzame initiatieven fiscale voordelen mogelijk gemaakt. Heel interessant en zeker ook behulpzaam bij het haalbaar krijgen van duurzame projecten op kortere termijn (kleiner dan 10 jaar).

Subsidieregeling Lentecoalitie:

De aankondiging in het 'lenteakkoord' dat de verkoop van zonnepanelen mogelijk onder het 6% BTW-tarief gaat vallen, heeft geleid tot (tijdelijke) uitstel van aanschaf bij particulieren. Dat blijkt uit onderzoek bij bedrijven die zonnepanelen leveren. Meer dan 60% van deze bedrijven geeft aan dat ze geen zonnepaneel meer verkopen sinds het besluit van de regering om zonnepanelen van 19% naar 6% BTW te verlagen.

Het duurt nog tot oktober voordat dit voordeel valt te benutten waardoor tot die tijd nauwelijks wat gebeurt. De stimulering werkt op korte termijn averechts voor deze industrie.

Maar subsidies en fiscale voordelen zijn afhankelijk van het beleid van de overheid. Aangezien beleid kan veranderen, is er op lange termijn geen zekerheid. Dit is niet bevorderlijk voor een lange termijn (duurzame) businesscase, subsidie kan hooguit worden gezien als een mooie bijkomstigheid!

Financiering van duurzaamheid

Investeren in duurzaamheid vraagt om extra vermogen. Voorheen was dit bij banken geen groot probleem. Het was mogelijk om extra te lenen om duurzame maatregelen toe te passen. Met de crisis zijn banken voorzichtiger geworden en financieren zij niet meer zo gemakkelijk, tenzij er genoeg eigen vermogen aanwezig is. Dit eigen vermogen is bij de meeste marktpartijen ontoereikend waardoor het lastiger is om duurzaamheid te bekostigen. De markt wordt hierdoor uitgedaagd om met nieuwe (slimme) oplossingen te komen.

Slim financieren in tijden van crisis

De markt is aan het zoeken naar slimme manieren om investeren in duurzaamheid te bevorderen. Het grootste probleem voor de markt is het terugnemende vermogen bij investeringen. Er zijn leveranciers die op dit moment, mede door een groot vertrouwen (qua besparing en levensduurverwachting) in hun eigen

	Verbruik/jaar	Stroomkosten/jaar	CO ₂ uitstoot/jaar
Conventionele verlichting:	495.000 kWh	€ 59.000	280.000 gr.
LED verlichting:	170.000 kWh	€ 20.000	96.000 gr.
Besparingen per jaar:	-325.000 kWh	-€ 39.000	-184.000 gr.

Voor een fictief gemeentehuis van ca. 12.000 m² is een berekening gemaakt van het verbruik van stroom, de verlichtingskosten en de CO₂ uitstoot (zie bovenstaand schema).

Op basis van een leaseovereenkomst is vastgesteld wat de (relatief lage) meerkosten in de eerste 5 jaar zijn en de besparing op in de jaren daarna. (zie onderstaand schema)

	Kosten/mnd	Opbrengst/mnd	Besparing/mnd	Besparing/jaar
Jaar 1 t/m jaar 5	€ 3.500	€ 3.250	-€ 250	-€ 3.000
Vanaf jaar 6	€ 0	€ 3.250	€ 3.250	€ 39.000

De berekeningen zijn opgesteld door August Kuipers (Unique Lights)

UNIQUE LIGHTS
PROFESSIONALS IN LED LIGHTING

producten, voorinvesteringen willen doen voor geïnteresseerde partijen, Meestal d.m.v. een leaseconstructie. De eerste paar jaar zal de winst van de besparing terugbetaald worden aan de leverancier. Vervolgens komen de lagere energielasten volledig ten goede aan de eigenaar of gebruiker.

De huidige ambitie is de standaard

Naast de financiële voordelen, moeten investeerders er rekening mee gaan houden dat de wet- en regelgeving dusdanig wordt verscherpt dat bepaalde duurzame ingrepen voorwaarden en eisen worden.

De Nederlandse doelen voor energiebeleid zijn in lijn met Europa. In 2020 moet Nederland 20% minder CO₂ uitstoten en 14% duurzame energie opwekken. Het plan van aanpak voor energiebesparing in de gebouwde omgeving is als volgt: Subsidies worden allemaal beëindigd, er komen meer verantwoordelijkheden bij burgers en bedrijven te liggen en het Rijk ondersteunt meer maatschappelijke initiatieven.

Naast dat het Rijk al scherpere energiedoelstellingen aan vastgoed stelt, denk aan EPC-normering en energielabels, zal het Rijk naar verwachting ook belasting gaan heffen op "vervuilend" vastgoed. Dit zal ontwikkelingen en toepassingen van duurzame ingrepen verder stimuleren, waardoor naar verwachting investeren in duurzaamheid steeds goedkoper zal worden!

Vincent van Sabben is werkzaam als bouweconomisch adviseur bij IGG Bointon de Groot. Vincent is projectleider van een aantal van de grotere utilitaire projecten van IGG in Amsterdam en Rotterdam. Daarnaast is Vincent binnen het managementteam van IGG verantwoordelijk voor de kwaliteitsbeheersing en heeft een bijzondere interesse in duurzaamheid.

v.vansabben@igg.nl



Marc Onderwater is werkzaam als bouwkostenadviseur bij IGG Bointon de Groot en is gespecialiseerd in duurzaamheid. Daarnaast is Marc sinds vorig jaar BREEAM-NL expert. Binnen IGG houdt Marc zich vooral bezig met het bouwkostenmanagement van grotere projecten. Dit zijn onder meer verschillende faculteitsgebouwen en multifunctionele projecten.

m.onderwater@igg.nl



VERDUURZAMING BIJ CORPORATIES

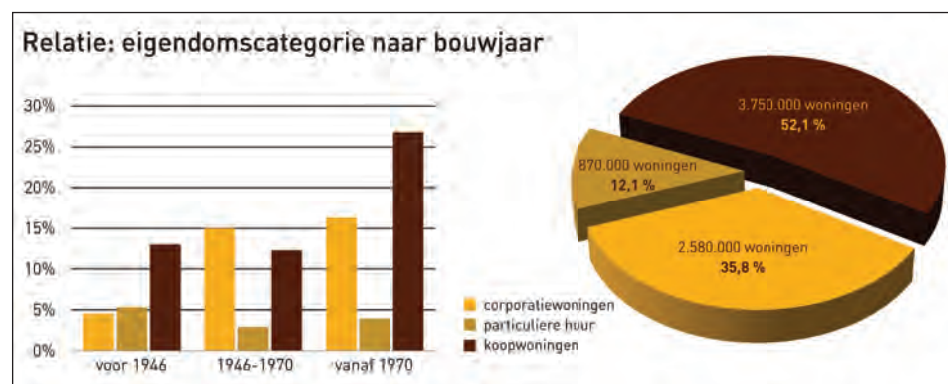
SNEL EN EENVOUDIG STUREN OP VOORRAADBEHEER

Piet van den Bout, Stephan Grootswagers

In de huidige woningmarkt is de noodzaak voor sturing op voorraadbeheer enorm gegroeid. De vertaling van strategisch voorraadbeleid naar het woningniveau vraagt om snelle en eenvoudige inzichten. Veel woningcorporaties missen de mogelijkheid om de labelverbetering, investeringskosten, waarderingspunten en energiebesparing van de mogelijke maatregelen in de initiatieffase te bepalen.

Huidige woningvoorraad

In Nederland zijn er in totaal 7,2 miljoen woningen, waarvan een derde van de wooneenheden (ca. 2,4 miljoen), in bezit is van woningcorporaties. Circa de helft van de woningen dateert van voor 1970 (zie onderstaande figuur). De energetische kwaliteit van de verouderde woningvoorraad is slecht te noemen. Indien aan het woningbezit in de komende jaren geen maatregelen worden getroffen, zullen deze woningen een laag energielabel en hoge energielasten behouden. Door de nieuwe wet- en regelgeving zal dit voor de zakelijke en particuliere markt vergaande consequenties hebben bij zowel verhuur als verkoop van woningen.



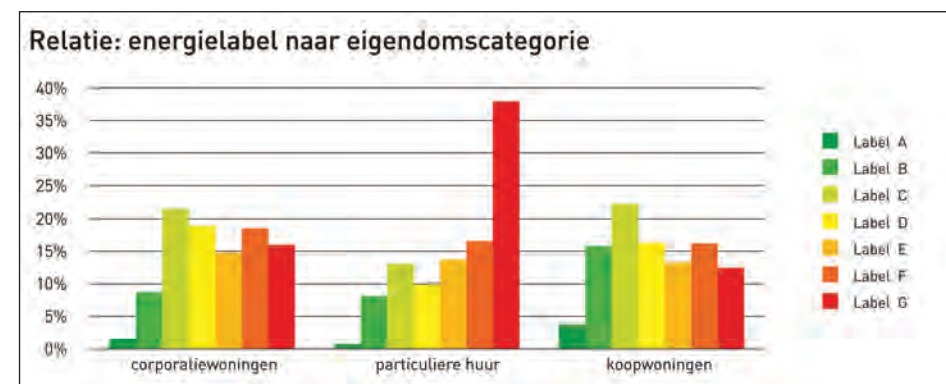
Bestaande woningvoorraad Nederland (Energimodule van WoON)

Wet en regelgeving

Door de invloed van Europese klimaatdoelstellingen in Nederland krijgt het energielabel een grotere rol in het energiebeleid. Het beleid van de overheid is, dat

bij verkoop of verhuur van een woning een energielabel aanwezig moet zijn. Het energielabel geeft inzicht in de energiezuinigheid van de woning en is bedoeld om energiebesparende maatregelen te stimuleren.

Een groen label (klassen A, B en C) kan een verkoper bovendien een snellere verkoop en een hogere verkoopprijs opleveren. Bij een verhuurder levert dit door invoering van het woningwaarderingssysteem (WWS) een hogere huurprijs, en een snellere en betere verhuurbaarheid van de woning op.



Energielabels bestaande woningvoorraad (Energimodule van WoON)

Op 8 maart 2011 is de Tweede Kamer akkoord gegaan met het WWS waarin rekening wordt gehouden met het energielabel van de woningen. Dat wil zeggen dat het energielabel van de woning meetelt bij het vaststellen van de maximaal te hanteren huurprijs. De verwachting is dat bijna 80% van de sociale huurwoningen te maken krijgt met een huurverlaging als gevolg van de nieuwe WWS. Vooral bij woningcorporaties leidt dit snel tot actief beleid.

(Nieuw) Strategisch voorraad beheer

De wet en regelgeving zal bij veel woningcorporaties leiden tot nieuw strategisch voorraadbeleid. Woningcorporaties zijn op dit moment bezig om de nieuwe energie- en CO₂-doelstellingen en de financiële consequenties hiervan inzichtelijk te maken. Deze beleidsmaatregelen dienen vervolgens te worden geïmplementeerd in een concreet energieprestatieprogramma op gebouw- en woningniveau.

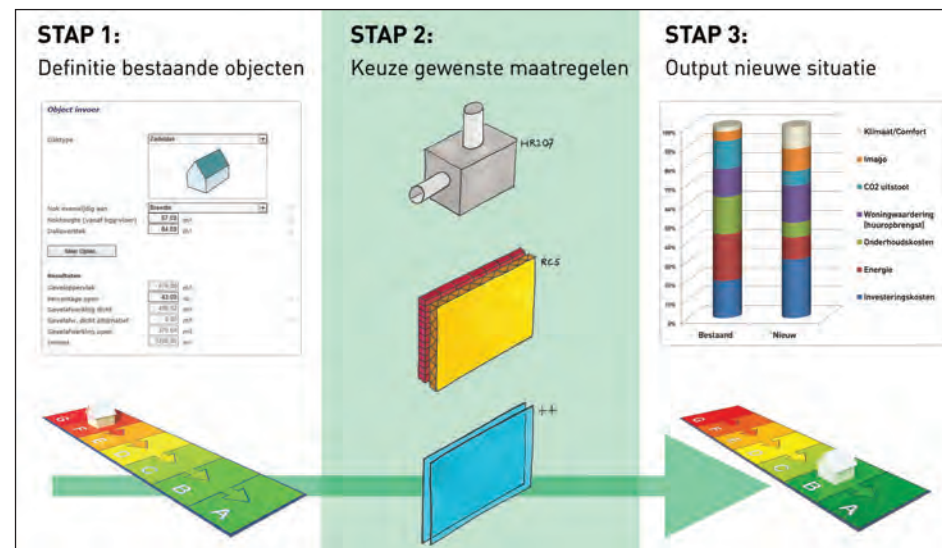
Rol van de gemeenten

De minister roept gemeenten dan ook op in hun volkshuisvestingsbeleid en prestatieafspraken niet alleen rekening te houden met de huurprijs van woningen, maar ook met de energielasten en dus verduurzaming van woningen. Energiebesparende voorzieningen kunnen enerzijds leiden tot een huurverhoging en anderzijds tot een lastenbesparing op de energierekening, waardoor de totale woonlasten van een woning dalen. Het is echter van belang dat gemeenten bijvoorbeeld in het kader van de woningtoewijzing ook rekening houden met de totale woonlasten (huurprijs en energiekosten).



Sturing en inzicht in de bestaande woningvoorraad

Verduurzaming van de gebouwde omgeving door reductie van CO₂-uitstoot staat hoog op de agenda van overheid en gemeenten. Door de nieuwe rol van de gemeenten en het nieuwe strategische voorraadbeleid van woningcorporaties gaat de woningmarkt veranderen. Het ontbreekt deze partijen nu aan een hulpmiddel waarmee de vastgoedeigenaren (corporaties en woningbeleggers) snel en eenvoudig het huidige energielabel kunnen bepalen, welke maatregelen zij kunnen treffen om hun energielabel te verbeteren met de daarbij behorende investeringskosten en het effect op de energierekening. Daarnaast is er ook vraag naar de opbrengsten als gevolg van het WWS.



Stappenplan verbetering bestaande woningvoorraad

Beleidsmedewerkers moeten snel en eenvoudig de besparingsopties en de financiële consequenties hiervan in kaart brengen. Deze informatie zal helpen om het nieuwe voorraadbeleid te bepalen en de communicatie richting de bewoners te vereenvoudigen.

Doordat corporaties en woningbeleggers sneller inzicht kunnen krijgen in de toe te passen energiemaatregelen, is het mogelijk om in samenwerking met gemeenten betere prestatieafspraken over het volkshuisvestingsbeleid te maken en deze na te streven.

IGG Bointon de Groot en SENS real estate werken op dit moment aan de ontwikkeling van een nieuw product, waarmee de vastgoedeigenaren snel en eenvoudig inzicht in verduurzaming van hun voorraad krijgen.

Hiermee kunnen gedetailleerde doorberekeningen van energiebesparingsmaatregelen gemaakt worden op zowel gebouw- als woningniveau. Ook hebben zij de kennis en ervaring om woningbeleggers te ondersteunen bij renovatie- en onderhoudsprojecten.

Piet van den Bout is werkzaam bij SENS real estate, dat actief is in de verduurzaming van vastgoed. p.vdbout@sensrealestate.nl

Stephan Grootswagers is werkzaam als bouwkostenadviseur bij IGG en is gespecialiseerd in duurzaamheid. s.grootswagers@igg.nl



WATER EN DE BEBOUWDE OMGEVING

HET JAAR 2030: NEDERLAND TOEKOMSTBESTENDIG?

Marjolijn van Eijnsden

De toekomst laat zich niet gemakkelijk voorspellen en dwingt ons om nu om te gaan met de onzekerheden van later. Geen definitieve eindvoorstellen, maar strategieën om binnen de gebouwde omgeving in te kunnen spelen op deze onzekerheden, strategieën die leiden tot een toekomstbestendige leefomgeving.

Strategie voor een toekomstbestendige leefomgeving

Water heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontstaansgeschiedenis, cultuur, mentaliteit, politiek, handel en het imago van Nederland, en is door de eeuwen heen getemd door de vernuftelingen en de techniek.

Door de toename van verhard oppervlak, het verdwijnen van open water en het inklinken van de bodem is het stedelijk gebied in Nederland minder veerkrachtig en steeds kwetsbaarder geworden voor extreme regenbuien en lange droge periodes. Om in te kunnen spelen op de klimatologische onzekerheden van de toekomst dient de veerkracht van het watersysteem versterkt te worden, zodat de extremen als wateroverlast en droogteschade opgevangen kunnen worden. Water eist de ruimte terug en de vernuftelingen streven naar een nieuwe stabiele relatie met het water.

De afgelopen jaren is er veel kennis en ervaring opgedaan op het gebied van water en de bebouwde omgeving, zoals techniek en regelgeving. De grote vraag is nu vooral hoe gebiedsontwikkeling met water aan te pakken. Hoe dient de organisatie rond de (her)ontwikkeling te worden vormgegeven om een toekomstbestendige leefomgeving te borgen?

Het (toekomstig) watersysteem vormt een belangrijke randvoorwaarde voor de ruimtelijke invulling van een locatie. Het waterschap is zich hiervan bewust en legt claims neer waar het watersysteem (blauw) in de toekomstige ontwikkeling aan moet voldoen. Vanuit de overheid en projectontwikkelaars liggen eisen voor een bouwprogramma (rood) en de partijen voor natuur en ecologie (groen) hebben ook een verlanglijst.

Door de toename van de kwetsbaarheid van het stedelijk gebied is het bewustzijn vergroot dat er slimmer moet worden omgegaan met de bestaande en nieuw te ontwikkelen ruimte.

Voor een slimme toekomstbestendige ontwikkeling liggen kansen in de vormgeving van en de integratie tussen de belangen voor rood, blauw en groen. Waar voorheen door de stedenbouwkundige en architect water vooral als esthetisch element in de openbare ruimte werd vormgegeven zonder functie, kan de esthetische kant gecombineerd worden met functionele wensen vanuit het waterschap.



Flexibiliteit voor een toekomstbestendige leefomgeving

Door te praten vanuit belangen en drijfveren, in plaats van harde claims, en deze gedurende het ontwikkelproces inzichtelijk te houden, kan er beter worden ingespeeld op risico's die zich binnen de planvorming voor kunnen doen. Bij de integrale aanpak heeft een knelpunt binnen de planvorming impact op alle belangen, rood, blauw en groen. Bij een knelpunt kan er gezamenlijk vanuit de belangen worden gekeken en gezocht naar een alternatieve oplossing. Deze benadering brengt flexibiliteit binnen de planvorming.

Boven tafel ziet men de posities en standpunten en onder tafel schuilen de achterliggende belangen en drijfveren. Door de belangen en drijfveren boven tafel te krijgen en deze gelijktijdig en integraal aan te pakken creëert men flexibiliteit binnen de planvorming met als resultaat een toekomstbestendige leefomgeving.

Geïnspireerd op een gesprek met Jasper Tamboer, Projectleider Samenwerking Rijkswaterstaat en Waterschappen, nieuw Hoogwaterbeschermingsprogramma.

Voor het creëren en behouden van integratie en samenhang tussen rood, blauw en groen, wordt onder leiding van een onafhankelijke gebiedsregisseur bij de start van de planvorming door de betrokken partijen hun belangen aan elkaar voorgelegd. Deze belangen worden met een open, generalistische houding en een brede blik gelijktijdig en in samenhang met elkaar opgepakt. Er wordt door de belanghebbenden een programma van eisen opgesteld dat niet heel specifiek maar meer generiek is. Zo worden zoveel mogelijk kansrijke combinaties gewaarborgd. De gebiedsregisseur zorgt voor het stimuleren en behoud van het samenspel tussen de betrokken partijen en het voldoen aan het gezamenlijk opgestelde programma van eisen en het behalen van de gestelde ambities.

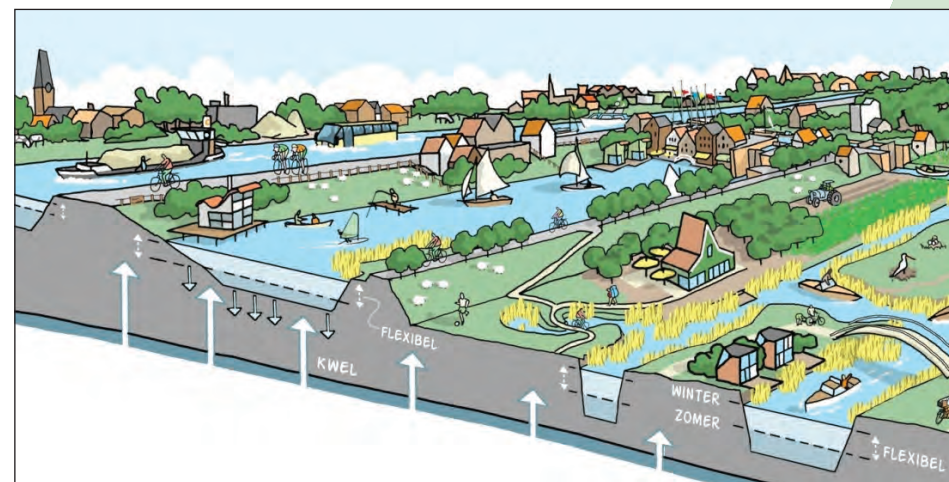
Kans

Voor het creëren van de gewenste toekomstbestendige en aantrekkelijke leefomgeving, ligt een kans in de combinatie van vormgeving van de (leef)ruimte en de functionele eisen vanuit het watersysteem en natuur en ecologie. Samenwerking tussen stedenbouwkundigen, waterbeheerders en natuurtechnici, resulteert zo in een overtuigend en duurzaam ruimtelijk plan voor een aantrekkelijke toekomstbestendige leefomgeving.

Binnen een wijk kan een slimme combinatie worden gemaakt tussen groen en recreatie met maatregelen voor wateropvang en -berging. Zo ontstaat er een aantrekkelijke waterveerkrachtige en waterbewuste woonwijk waar bewoners met veel plezier wonen en recreëren.



Duurzame woningbouw en regenvijvers in Eva-Lanxmeer



Watersysteem en meervoudig ruimtegebruik Westflank Haarlemmermeer

Bij druk op de beschikbare ruimte door een bouwprogramma en ruimte voor water, kan meervoudig ruimtegebruik worden toegepast. Water krijgt de benodigde ruimte en vormt tegelijkertijd een mogelijke bouwlocatie voor waterwoningen. Het constante contact met de elementen, het water en de bijbehorende dynamiek, de mogelijkheid tot land- én waterrecreatie en een gevoel van vrijheid, bieden een aangenaam, ontspannen, veilig en tegelijkertijd avontuurlijk wonen.

Naast deze voorbeelden biedt de combinatie tussen rood, blauw en groen kansen voor hergebruik van water, het winnen van energie uit water en het verminderen van hittestress. Kortom, de integrale aanpak en de slimme combinatie van vormgeving en functionele wensen, bieden kansen voor een aantrekkelijk toekomstbestendig Nederland waar bewoners en hun achterkleinkinderen met veel plezier zullen wonen en recreëren.

Marjolijn van Eijdsen is gespecialiseerd in delatadesign, duurzame gebiedsontwikkeling met als doel een aantrekkelijke, veilige en robuuste delta. Zij is werkzaam bij de opleiding Watermanagement aan de Hogeschool Rotterdam. Daarnaast is zij zelfstandig ondernemer en dagvoorzitter binnen dit vakgebied.

info@marjolijnvaneijdsen.nl



WAARDERING VAN WINDMOLENS

INZICHT IN EEN CORRECTE JURIDISCHE WAARDEBEPALING

Jeanette van Gent, Jeroen de Wilde

Meerdere gemeenten zijn de afgelopen jaren in aanraking geweest met de wonderwereld van de windmolenindustrie. De meeste discussie heeft betrekking op de waardebeoordeling van deze bouwwerken. Voor OZB en leges hebben gemeenten de correcte waarde nodig. Maar wat kost een windmolen nu eigenlijk? De industrie heeft een sluier van geheimzinnigheid over zich en beroept zich op de bescherming van de kennis. Met een dergelijke houding geeft deze industrie aanleiding om eigen onderzoek te starten en dat is ook meerdere malen gebeurd.

Bouwkosten van windmolens

Windmolens bestaan in vele maten en typen. De basisopbouw van windmolens is echter eenduidig. Een fundatie, een mast van staal of beton, een gondel met daaraan meerdere rotorbladen en een turbine. Maar wat is nu de referentie voor de bouwkosten van een dergelijk bouwwerk? Waar het voor gebouwen gemakkelijk is om bouwkosten uit te drukken in **bouwkosten** per m² vloeroppervlak, kunnen de bouwkosten van windmolens gerelateerd worden aan het vermogen. Ook in de taxatiewijzer van de VNG wordt deze waarde weergegeven in € / kW.

WOZ versus Legesgrondslag

Het speelveld is nog complexer omdat er een verschil in waardebeoordeling bestaat voor de aanvraag van een omgevingsvergunning (legesgrondslag) en voor de jaarlijkse onroerende zaak belasting (WOZ taxatie). In de praktijk is al gebleken dat er vele foute interpretaties bestaan en dat het voor gemeenten bijna onmogelijk is om deze specialistische kennis zelf op te stellen of te toetsen. De belangrijkste verschillen in de waardebeoordeling zijn in het schema op de volgende pagina weergegeven.

Interpretatie in de praktijk: Project windmolens gemeente Buren

Nuon heeft in 2007 een bouwvergunning fase 1 aangevraagd voor het plaatsen van vier windturbines in de gemeente Buren. Nuon heeft daarbij de bouwkosten voor de bouwvergunning geraamd op een bedrag van € 4,0 mio. voor vier turbines. De

gemeente Buren twijfelde aan de bouwkosten die Nuon opgaf en heeft inlichtingen ingewonnen bij Nuon zelf. Nuon gaf aan dat de richtprijs voor een windturbine van het type Vestas V90 € 3,0 mio. per stuk bedraagt. Maar fabrikant Vestas hanteert ook voor de vergunningsaanvraag een werktuigenvrijstelling waardoor de bouwkosten lager uitkomen. Aangezien dit alleen voor de WOZ-waarde van toepassing is heeft de gemeente Buren hier geen rekening mee gehouden en is bij de berekening van de bouwleges uitgegaan van de totale bouwkosten van € 12,0 mio. Nuon vindt dat de gemeente Buren de legesgrondslag op een verkeerd bedrag baseert en gaat inmiddels uit van een grondslag van ca. € 5,1 mio. voor vier windturbines. Nuon baseert zich daarbij op het normblad NEN 2631 dat een onderscheid maakt tussen bouwkosten en inrichtingskosten van een gebouw. Nuon is hierbij van mening dat alleen de kosten van de fundering, de mast, de gondel en de hoofdas tot de bouwkosten horen. De rotorbladen, de tandwielkast en de generator zijn volgens Nuon inrichtingskosten. Deze onderdelen zijn volgens Nuon niet dienstbaar aan het gebouw, maar aan het productieproces.

Kostenverdeling	% [ca.]	Investeringskosten	Grondslag WOZ	Correcte legesgrondslag
Fundatie	9 %	JA	JA	JA
Buismast	21 %	JA	JA	JA
Rotorbladen	20 %	JA	JA	JA
Turbine	23 %	JA	NEE (Werktuigenvrijstelling)	JA
Netinpassing	7 %	JA	NEE (Werktuigenvrijstelling)	JA
Terreinvoorzieningen	1 %	JA	JA	JA
Staartkosten	15 %	JA	JA	JA
Bijkomende kosten	4 %	JA	JA	NEE
Totaal (excl. BTW)	100 %	100 %	70 %	96,0 %
Referentiekosten Vestas V90		€ 3,00 miljoen	€ 2,10 miljoen	€ 2,88 miljoen

Overzicht verschillen in waardering van windmolens

Wat vindt de Rechtbank?

Nuon heeft het geschil voorgelegd aan de Rechtbank. De Rechtbank is van mening dat het onderscheid tussen bouwkosten en inrichtingskosten zoals vastgelegd in NEN 2631 niet goed toepasbaar is op een specifiek bouwwerk als een windturbine. De mast kan niet los worden gedacht van de energiecentrale. De Rechtbank vindt dat de rotorbladen dienen om het bouwwerk te gebruiken vol-

gens de bestemming: Daarom zijn het geen inrichtingskosten. De kosten van deze onderdelen zijn immers het bouwwerk waarvoor de vergunning is aangevraagd. De Rechtbank heeft hierbij in aanmerking genomen dat de rotorbladen van belang zijn voor de ruimtelijke inpassing van de windturbine.

De in pandige onderdelen zoals de generator en tandwielkast, moeten volgens de Rechtbank wél tot de bedrijfsinstallaties, en dus tot de inrichtingskosten, worden gerekend. De Rechtbank bepaalt de bouwkosten voor de legesgrondslag voor de vier windturbines op ca. € 7,9 mio. Nuon zelf was het hier niet mee eens en ging in hoger beroep.

Wat vindt het Gerechtshof?

Het Hof vindt dat de volledige kosten van € 3,0 mio. voor de bouw van een windturbine tot de bouwkosten horen. De installaties zoals een generator, een tandwielkast en de rotorbladen zijn geen bedrijfsinstallaties. Zij behoren tot de bouwkosten zoals vastgelegd in normblad NEN 2631. De windturbine is alleen met inbegrip van deze onderdelen een compleet bouwwerk. Zonder de installatietechnische voorzieningen beantwoordt zij niet aan haar doel. Een windturbine als afgerond bouwwerk is niet denkbaar zonder de onderdelen die de turbine laten functioneren. Het Hof sluit hiermee aan bij een eerdere uitspraak over windmolens van het Gerechtshof Amsterdam uit 2003 (LJN AL8304).

Welke lessen kunnen hieruit getrokken worden?

De discussie in de rechtszaal spitste zich toe op de vraag of het normblad NEN 2631 wel bruikbaar is voor windturbines. Daarbij vroeg de rechter zich af of een windmolen een gebouw is, zodat de NEN in beeld komt, of juist een bouwwerk?

Wat vindt de bouwkostenexpert?

Momenteel overruled de uitspraak van het Hof de uitspraak van de rechter. Wij zijn het met het Hof eens dat bij de bouw van een windmolen de volledige bouwkosten dienen te worden meegenomen. Wij zijn van mening dat de windmolen zonder rotor en generator geen compleet bouwwerk is en daarom onderdeel is van de primaire bouwkosten. De NEN 2631 maakt een onderscheid tussen de bouwkosten en inrichtingskosten. Het gaat hierbij om installaties of inrichtingen die een

gebruiker van het gebouw toevoegt om het gebruik aan zijn proces af te stemmen: Het is dus afhankelijk van de wensen van de gebruiker en niet afhankelijk van de gebouwfunctie. Belangrijk in deze beoordeling is of het bouwwerk ook kan functioneren zonder deze toevoegingen, maar naar onze mening kunnen de installaties van een windmolen hier niet onder vallen. Een voorbeeld waar dit wel het geval zou kunnen zijn is een melkinstallatie van een veestal. Bij de vraag of de stal kan functioneren zonder deze specifieke installatie kan naar onze mening bevestigend worden beantwoord. Immers, indien de installatie er niet is kan het gebouw ook alleen voor de stalling van het vee functioneren.

Bij een windmolen gaat deze stelling niet op, de windmolen wordt gebouwd voor slechts één mogelijke functie, alle kosten om hieraan te voldoen vallen binnen de bouwkosten. Het exact uitzoeken waar verschillende kosten onder dienen te vallen is een specialistisch werk, maar het is gemeenten wel aan te raden om hier bij bijzondere bouwwerken extra aandacht aan te besteden.

Wat is de stand van zaken?

De uitspraak van het Hof is op dit moment leidend. Nuon streeft in de procedure naar een principe uitspraak van de hoogste rechter in Nederland. Daarom heeft ze cassatie ingesteld bij de Hoge Raad. Wij blijven de ontwikkeling op de voet volgen en binnenkort zullen we weten hoe de hoogste rechterlijke macht er uiteindelijk over oordeelt. Dit kan grote gevolgen hebben voor veel gemeenten.

Jeanette van Gent is medewerker belastingen/WOZ bij de gemeente Buren. Jeanette behandelt namens de gemeente Buren onder meer de bezwaren die worden ingediend tegen de WOZ-waarde en de legesgrondslag. Jeanette heeft het legesbezwaar uit bovenstaand artikel behandeld en is betrokken geweest bij de behandeling van het hoger beroep.

j.steenis@buren.nl



Jeroen de Wilde is werkzaam als bouweconomisch adviseur bij IGG Bointon de Groot. Jeroen is als projectleider betrokken bij het adviseren van gemeenten bij de waardebepaling van bijzondere projecten, zoals meerdere windmolenprojecten. Jeroen is binnen het managementteam van IGG verantwoordelijk voor de productontwikkeling en research.

j.dewilde@igg.nl



(HER)ONTWIKKELEN

De komende jaren richt de **ontwikkelopgave zich op** de kleinschalige aanpak in het bestaande (leegstaande) vastgoed. Dit vraagt om een faciliterende overheid. Het reduceren van tijd en kosten in het ontwerp staat centraal bij (her)ontwikkeling. Middels tijdelijk gebruik wordt een gebied bekend met de nieuwe bewoners. Veel vastgoedpartijen richten zich in deze tijd op Particulier Opdrachtgeverschap. Een transparante procesaanpak vanuit de gemeente is daarbij essentieel.

P102 KANSEN IN STEDELIJKE VERNIEUWING

Edo Arnoldussen
Gobert Beijer (Boer & Croon)

P108 COLLECTIEF PARTICULIER OPDRACHTGEVERSCAP

Ronald Hack (ABC Management Groep)
Alexander Aksu (IGG Bointon de Groot)

P112 MAAK RUIMTELIJKE PLANVORMING LEAN!

Leo Snel (RBOI)
Wouter Verheij (RBOI)

P116 CREATIEVE AANPAK VAN LEEGSTAND

Bob Jansen (Lingotto)
Erik Groen (ABC Management Groep)

P120 DYNAMISCHE GEBRUIKSONTWIKKELING

Elisabeth Boersma (Bureau M.E.S.T.)
Pim Dumans (Bureau M.E.S.T.)

KANSEN IN STEDELIJKE Vernieuwing

VAN Actief NAAR Faciliterend beleid

Edo Arnoldussen, Gobert Beijer

Om stedelijke vernieuwing een impuls te geven zijn gemeenten en overheden genoodzaakt in te spelen op de veranderende omstandigheden. Gobert Beijer (voormalig directeur ontwikkelingsbedrijf Rotterdam) heeft samen met Edo Arnoldussen (voormalig directeur ontwikkelingsbedrijf Amsterdam) de huidige ontwikkelingen bij stedelijke vernieuwing beschouwd om vanuit overheidsperspectief ook de kansen inzichtelijk te maken.

Op macro-omgevingsniveau kunnen diverse ontwikkelingen beschouwd worden. Voor dit artikel wordt specifiek ingezoomd op demografische, sociale, economische en politieke ontwikkelingen. De huidige economische omstandigheden dwingen gemeenten, maar ook ontwikkelaars en beleggers, tot het nemen van besluiten die grote gevolgen hebben voor stedelijke vernieuwing en het te hantieren grondprijnsbeleid door gemeenten.

Ontwikkelingen

Onder demografische en sociale ontwikkelingen voor stedelijke vernieuwing wordt onder andere de vergrijzing, regionale krimp en de veranderende woonbehoeften genoemd.

Beijer en Arnoldussen vragen zich openlijk af of de behoefte aan nieuwbouwwoningen, met name in de regio's rondom steden, wel echt zo hoog is als verondersteld wordt.

De mate van verdere gezinsverduunning wordt sterk bepaald door de economische omstandigheden. De economische en politieke belemmeringen voor stedelijke ontwikkeling zijn het minder sterk (of het zelfs helemaal niet) kunnen handelen door de instituten (overheden, corporaties, ontwikkelaars, beleggers enz), het wegwerken van grondvoorraden door gemeenten en marktpartijen, de moeizame samenwerking tussen buurgemeenten ten aanzien van grondprijzen en de veranderende omvang van projecten.

Instituten functioneren tegenwoordig niet meer op het gebied van financiering van grote risicovolle projecten. Oorzaken zijn balansversterking bij banken, bezuinigingen bij overheden en de dekkingsgraadproblematiek bij pensioenfondsen. De grondvoorraden van gemeenten zijn het hoogst van alle tijden. Er staat ook bij marktpartijen veel grond op de balans, die eigenlijk moet worden afgeboekt en niet vooruit geschoven. Buurgemeenten hebben vaak concurrerende belangen ten aanzien van het vestigen van bedrijven. Regelmatig ontstaan er bij diverse buurgemeenten met hetzelfde bedrijf grondprijsonderhandelingen.

Een andere ontwikkeling is de veranderende omvang van projecten. Waar men tien jaar geleden sprak over omvangrijke projecten vanaf 1.500 woningen, in de huidige markt is een project al behoorlijk omvangrijk als er 200 woningen gerealiseerd moeten worden.

De genoemde ontwikkelingen, die begin deze eeuw voorzichtig zijn ingezet, raken sinds 2008 door het ontstaan van de crisis in een stroomversnelling. Gemeenten moeten nu eindelijk de ontwikkelingen onder ogen zien om de schade voor zichzelf te beperken en echt saneren. In de praktijk blijkt dat gemeenten hier onvoldoende bewust van zijn, maar ook van de kansen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen.

Kansen

Als gevolg van de genoemde ontwikkelingen is een drietal gebieden zichtbaar waar kansen liggen voor lokale en regionale overheden. Het gaat hierbij om kansen met betrekking tot financierbaarheid, regionale benadering en nieuwe ontwikkelingsvormen.

Financierbaarheid

Erfpachtconstructies en het oprichten van Bouwspaarbanken zijn kansen om de financierbaarheid van vastgoedontwikkeling te verbeteren.

Opvallend is dat erfpacht tegenwoordig geen vies woord meer is.

Erfpacht is interessant voor de financierbaarheid als de rente bij de erfpachtconstructie lager is dan de rente die betaald moet worden bij de bank.

Vermogende particulieren zijn partijen waar nog geld zit en waar nieuwe financiële constructies aan gekoppeld kunnen worden. Een Bouwspaarbank kan een oplossing zijn voor iedereen die onvoldoende hypotheek kan krijgen. Eerst sparen en dan bouwen. Voorwaarde is echter wel dat de overheid dit fiscaal aantrekkelijk maakt om een spaarpot te kunnen opbouwen. Duitsland toont al jaren aan dat het een goede en robuuste financieringsconstructie is.

Regionale benadering

Bij regionale krimp zal de gemeente in het grondbeleid een actievere rol moeten spelen. Krimp in bebouwde gebieden moet regionaal tussen gemeenten, provincies en Rijk worden opgelost door middel van regionale samenwerkingsverbanden, echter ingrijpen is pas echt nodig als gebieden daadwerkelijk in verval raken.

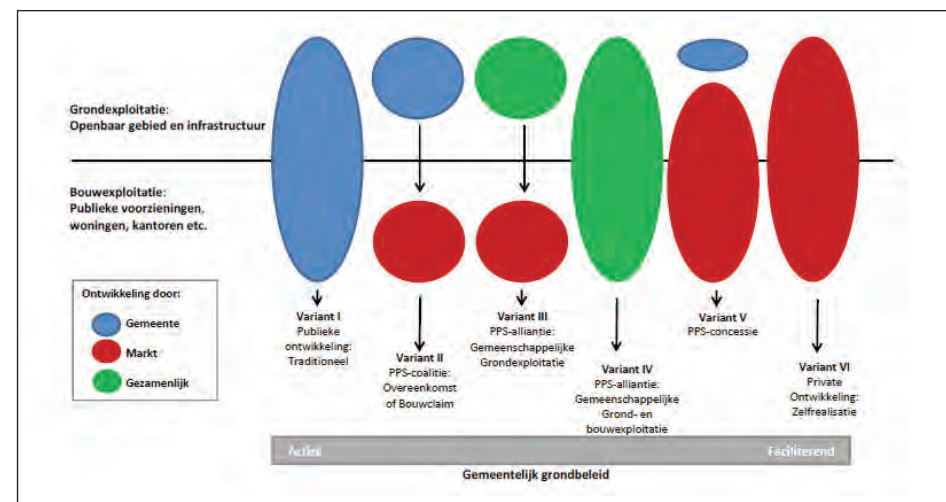
Bij grondprijnsbeleid ontstaan kansen als gemeenten samenwerken op regionaal niveau met provincies, waarbij een regionaal grondbedrijf kan sturen op programma en prijs. Regionale grondbedrijven voorkomen dat er onderling wordt geconcentreerd op grondprijns.

Arnoldussen en Beijer zien in deze regionale grondbedrijven een oplossing om in te spelen op de huidige ontwikkelingen en problematieken.

Nieuwe ontwikkelvormen

Het opdelen van projecten in kleinere bouwdelen maakt organisch ontwikkelen interessant. Organisch ontwikkelen is een nieuwe ontwikkelvorm waarbij de gemeente bij kleinschalige stedelijke vernieuwing een terughoudende rol speelt. Particulier Opdrachtgeverschap (zelfrealisatie) krijgt meer ruimte. Deze nieuwe ontwikkelvorm vraagt van de gemeenten echter meer flexibiliteit, ruimte in bestemmingsplannen en in grondprijzen. Een passief oftewel een faciliterend grondbeleid is alleen succesvol met een sterk Ruimtelijk Ordeningsinstrument.

Passief grondbeleid vereist een andere houding van betrokkenen. Voor de overheid betekent dit loslaten van oude sturingsmethoden, vertrouwen in marktpartijen en particulieren en duidelijke kaders vaststellen. Een actief grondbeleid is een traditionele publieke ontwikkeling. Er zijn enkele varianten tussen passief en actief, waarbij het voornamelijk gaat om Publiek Private Samenwerking (PPS). In het onderstaande figuur zijn de varianten weergegeven.



Van actief naar faciliterend grondbeleid.

Een voorbeeldproject waar organisch ontwikkelen wordt toegepast is Almere Oostervold. Op 29 maart 2012 presenteerden Almere en de Rijksvastgoedorganisatie RVOB de ontwikkelstrategie voor Almere Oostervold onder de titel: Land-Goed voor initiatieven. Er is een hoge ambitie ten aanzien van duurzaamheid. Dit project zal zo veel als mogelijk zelfvoorzienend worden, met name op nutsgebied. Oostervold wordt op een heel andere manier ontwikkeld dan in Nederland gebruikelijk is, omdat de initiatiefnemers ook de inrichting van het gebied met infrastructuur en groen op zich nemen. Er zijn geen zware voorinvesteringen nodig die vervolgens op de gehele planvorming drukken. Dit maakt dat het ontwikkelen van deze kleinschalige gebieden minder risicovol is voor marktpartijen en gemeenten. Dus een andere manier van planvorming met nieuwe organisatiemodellen, grondstrategieën en financieringsconstructies.



plangebied Oosterwold (foto RVOB, 2012)

Bij gebiedsontwikkeling is het belangrijk grondprijsbeleid niet te vermengen met de ambities in duurzaamheid. Het Rijk en enkele grote energiebedrijven hebben daarom een Gebied Energie Neutraal (GEN) opgericht. De GEN is een katalysator voor grootschalige energiebesparing van de gebouwde omgeving. Er is totaal 12 miljoen euro beschikbaar voor vijftien projecten. De gebiedsontwikkeling in Valkenburg is uitgekozen om ideeën uit te werken aan de hand van “theoretische praktijkvoorbeelden”. Het is een voorbeeld van een innovatieve benadering waar samenwerkende partijen de ambities op gebied van duurzaamheid realiseren.

Conclusie

Algemeen kan worden geconcludeerd dat gemeenten een meer faciliterende taak moeten innemen bij gebiedsontwikkeling en flexibeler om moeten gaan met grondprijzen. Hierdoor kunnen ongewenste grondvoorraden worden weggewerkt. De hoeveelheid grondvoorraden bij gemeenten gaan in deze omvang ook nooit meer terug komen. Actief grondbeleid is alleen noodzakelijk bij incidenten (zeer omvangrijke en complexe projecten) waarbij marktpartijen de hulp van de gemeente en overheid nodig hebben en dan is Publiek-Private Samenwerking echt van toegevoegde waarde. Een voorbeeldproject waar de Publieke samenwerking nodig is om Private investeringen mogelijk te maken is het Hembrugterrein in Zaandam. Het is de herontwikkeling van een voormalig defensie terrein naar een

bedrijfsterrein voor creatieve industrie, recreatie en toerisme met behoud van (cultuur)historische waarden. Op het Hembrugterrein staat een groot aantal monumentale panden, die stap voor stap worden opgeknapt. Tijdelijk gebruik op het Hembrugterrein wordt ingezet om levendigheid te creëren op het terrein. Het terrein met belemmeringen als vervuiling, achterstallig onderhoud van monumenten en geluidscontouren moet worden omgeturnd naar een kansrijke locatie.



Hembrugterrein, Zaandam (foto RVOB, 2012)

Er is nog veel werk te doen voor gemeenten, maar dan moeten ze wel over hun eigen grenzen durven te kijken om de regionale samenwerking op te zoeken.

Edo Arnoldussen is zelfstandig adviseur op gebied van locatie- en gebiedsontwikkeling, grondprijsbeleid en vastgoed. Hij is voormalig directeur Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf. Van 1996 tot 2006 was Edo werkzaam als directeur van het Ontwikkelingsbedrijf Amsterdam (OGA). Op dit moment is hij commissaris bij ABC Management Groep.

edoarnol@xs4all.nl



Gobert Beijer is associate partner bij Boer & Croon. Voorheen was hij werkzaam als partner bij Boer & Croon. Gobert is directeur geweest van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, waarbij ook een sterke verbreding met Economische Zaken is gerealiseerd. Op dit moment is hij onder andere ook commissaris bij Corio en Steadion.

beijer1@netscape.net



COLLECTIEF PARTICULIER OPDRACHTGEVERSCHAP

VAN VISIE TOT CONCRETE AANPAK

Ronald Hack, Alexander Aksu

Steeds meer gemeenten, ontwikkelaars en adviseurs storten zich op de markt voor Particulier Opdrachtgeverschap. Aanleiding is de beschikbaarheid van financiële middelen bij particulieren in tegenstelling tot de beperktere investeringsmogelijkheden van ontwikkelaars. Anderzijds hebben gemeenten te allen tijde risicomijdend gedrag. Het Rijk stimuleert al enkele jaren de mogelijkheden van Particulier Opdrachtgeverschap.

Wat is Particulier Opdrachtgeverschap? De definitie vanuit het Rijk is:

“Een consument of een groep consumenten, in dat laatste geval georganiseerd als rechtspersoon zonder winstoogmerk, heeft de volledige juridische zeggenschap over en draagt verantwoordelijkheid voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning.”

RIGO heeft in 2010 een onderzoek gedaan naar de motieven voor Particulier Opdrachtgeverschap. De belangrijkste motieven zijn dat de kwaliteit van het aanbod niet aansluit op de vraag en het gewenste product niet betaalbaar is.

Diverse vormen

In het navolgende overzicht worden in het kort de verschillende vormen van het particuliere zeggenschapsniveau weergegeven.

Zeggenschap	Aanpak
Volledige zeggenschap	Individueel particulier opdrachtgeverschap (PO)
Met andere particulieren gedeelde zeggenschap	Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO)
Met ontwikkelaar gedeelde zeggenschap	Mede-opdrachtgeverschap (MO)
Keuzevrijheid (opties)	Consumentgericht bouwen
(Vrijwel) geen zeggenschap	Seriematige bouw

Vormen van particulier zeggenschap

Stimulering vanuit Rijk, Provincie en gemeenten

Sinds enkele jaren heeft het Rijk een Expertteam Eigenbouw opgericht om de overheid te ondersteunen. Dit wordt gecoördineerd door AgentschapNL.

Om een goede start van een Particulier Opdrachtgeverschap mogelijk te maken hebben de provincies de afgelopen jaren voor 12,4 miljoen aan subsidies verleend aan bouwgroepen en/of gemeenten. Noord-Holland heeft voor de komende 10 jaar 2 miljoen euro gereserveerd. In andere provincies studeert men op het continueren van de regeling, in de vorm van een lening, subsidie of een combinatie van beide. Ook de provincie Noord Brabant stelt 4 miljoen euro beschikbaar.

Er zijn veel gemeenten beginnend actief op het gebied van Particulier Opdrachtgeverschap. Almere is daarentegen een gemeente die al vele jaren een proactief beleid voert. Hiervoor is veel lef en een goede organisatie nodig. Almere organiseert Particulier Opdrachtgeverschap voor verschillende inkomensgroepen. Belangrijk gegeven is dat er geen ontwerp ligt, maar wel sprake is van een door de politiek gedragen structuurvisie. Van groot belang is om ontwikkelingen van onderaf mogelijk te maken. Er bestaat een vrije invulling van ontwikkelmogelijkheden voor particulieren, dit wordt ook wel organische ontwikkeling genoemd.

De aanpak

Er zijn diverse processen mogelijk bij zelfrealisatie of Collectief Particulier Opdrachtgeverschap. Een gemeente kan bouwrijpe grond uitgeven of zelfs de infrastructuur overlaten aan de particulier. In de navolgende procesaanpak is tevens de bestemmingswijziging meegenomen.

Het proces begint met een visie vanuit de gemeente, die in kaders moeten worden vastgelegd. Deze kaders moeten aansluiten bij de te bedienen doelgroep, de grondprijzen en de vrijheden die worden gegeven. Uiteindelijk is het belangrijk dat de keuzes politiek bekrachtigd worden.

Daarna zal de marktvraag moeten worden verkend. Door publicatie worden geïnteresseerden geïnformeerd. Vooraf moet goed worden geformuleerd welke voorwaarden er worden gesteld om geïnteresseerden toe te laten. Dit verschilt per be-

oogde doelgroep. Het is aan te bevelen met de particulieren persoonlijk in gesprek te gaan, zodat kan worden achterhaald in welke mate de particulier zich bewust is van het proces en de verantwoordelijkheden. Na meerdere bijeenkomsten wordt bepaald met welke particulieren de volgende fase wordt opgestart. Deze particulieren tekenen een intentieverklaring, waarbij het vrijblijvende karakter ophoudt.

Samen met de groep particulieren maakt de gemeente een ontwerp bestemmingsplan, mogelijk gebaseerd op een massastudie. Het ontwerp wordt afgestemd op de vraag van de particulier. Het betreft een interactieve sessies met een stedenbouwkundige. Het verdient de aanbeveling om dit proces veelal te faciliteren vanuit de gemeente, zodat kosten beperkt worden en het tempo redelijk hoog blijft. Bij het vaststellen van het ontwerpbestemmingsplan door de groep particulieren wordt de samenwerkingsovereenkomst getekend. Hierin staat duidelijk omschreven wat de wederzijdse verplichtingen zijn en de ontbindingsmogelijkheden. Daarna start op een detailniveau de vastgoedontwikkeling. Dit kan per woning of in het collectief gebeuren. De rol van de gemeente verandert in een toetsende en faciliterende organisatie. Bij de ontwikkelingsfase gaat de particulier individueel of gezamenlijk financiële verplichtingen aan door het inhuren van adviseurs of ontwikkelende bouwers. Het definitieve plan wordt met de gemeente afgesloten met een grondovereenkomst. Dat stelt meteen de afname van de grond zeker.



Procesaanpak Collectief Particulier Opdrachtgeverschap

Verandering in gemeentelijke dienstverlening

De gemeentelijke organisatie moet naast tot de controlerende taak, dienstverlenend worden in:

- Risicobeheersing; voor de particulier gaat dit proces gepaard met risico's; Bij vertraging lopen de kosten voor de grond door. De totale stichtingskosten kunnen hoger uitpakken dan begroot. Het eindresultaat kan hierdoor tegenvallen.
- Klantgerichtheid; het succes van het proces is direct te herleiden uit de wijze waarop de gemeente haar klanten benadert, faciliteert en begeleidt.
- Visie en Beleid; een duidelijke gemeentelijke visie met ruimtelijke voorwaarden. Naast politieke borging ook ambtelijke borging.
- Procedures en Bevestiging; stel een duidelijk stappenplan op met mijlpalen voordat de eerste particulier zich meldt. Gemeente dient een platform te creëren waar particulier, adviseur c.q. begeleidende partij en gemeente elkaar kunnen treffen.
- Communicatie; zorgdragen voor een eenduidige communicatie en een vast aanspreekpunt. Niet alleen een goede communicatie naar klanten, maar ook het vinden van extern, intern en politiek draagvlak is vereist.
- Snelheid van handelen; snel en adequaat handelen zorgt ervoor dat de particulieren het proces kunnen overzien en betrokken blijven. Tijd kent een groot afbreukrisico, doordat persoonlijke situaties snel kunnen wijzigen. Eveneens heeft de factor tijd een directe relatie met kosten.

Ronald Hack is projectmanager bij ABC Management Groep. Hij begeleidt op dit moment gemeenten bij het opzetten van ontwikkelingen voor Particulier Opdrachtgeverschap. Ronald is daarnaast betrokken bij revitalisatieprojecten. ABC onderzoekt de mogelijke dienstverleningen voor groepen particulieren.

contact: r.hack@abcmg.nl



Alexander Aksu is bouwkostendeskundige bij IGG Bointon de Groot en heeft jarenlange ervaringen met zowel utiliteitsbouw als woningbouw. Alexander heeft expertise opgebouwd in levensduurkosten en is betrokken geweest bij diverse CPO constructies. Alexander is binnen het managementteam van IGG verantwoordelijk voor planning en werkvooraad.

a.aksu@igg.nl



MAAK RUIMTELIJKE PLANVORMING LEAN!

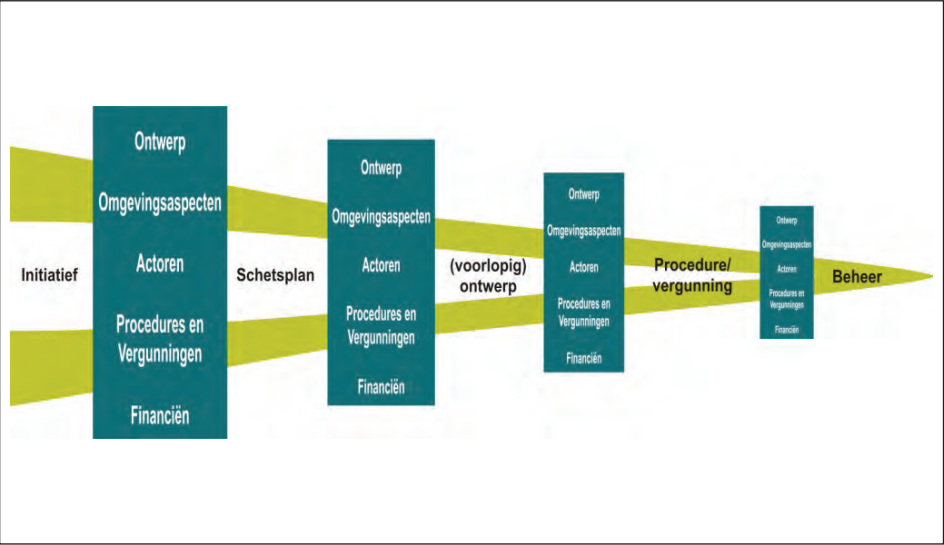
SAMEN PROJECTEN EFFECTIEF AANPAKKEN EN VERSNELLEN.

Leo Snel, Wouter Verweij

De route van idee naar raadsbesluit, vergunning en realisering wordt door velen als complex en tijdrovend gezien. In de actuele stagnerende markt is dat een ongewenst beeld. Door de introductie van nieuwe regels en wetgeving is een eerste stap gezet in versnelling en integratie van procedures en vergunningen.

Hier gaat een positieve werking van uit, maar nieuwe wetgeving alleen is niet voldoende effectief om de gewenste snelheid te halen. Voortgang in ruimtelijke planvorming is immers daar niet alleen afhankelijk van!

Deze constatering vraagt om actie, zeker in de huidige context waar tijd, snelheid en kwaliteit zeer bepalend zijn voor succes. De (eind)gebruiker en de financier zijn immers niet bereid lang te wachten. In de praktijk worden goede resultaten bereikt door -vergelijkbaar met lean-processen in de bouwwereld- processen zorgvuldig, gezamenlijk en integraal in te richten. Dit betekent concreet dat in alle planfasen een aantal thema's consequent en integraal aan de orde wordt gesteld. Deze aanpak is verbeeld in de figuur hieronder.



Waar gaat het om?

In dit artikel staan kwaliteit en resultaat centraal. Vanuit die aspecten wordt planvorming lean gemaakt; van initiatief tot realisatie, exploitatie en beheer. Daarbij worden in het totale planproces vijf thema's gehanteerd. De inhoud van deze thema's is in de onderstaande tabel in grote lijnen aangegeven. Specifieke kenmerken van projecten hebben wel invloed op die inhoud, maar deze vijf thema's zijn vrijwel altijd de sleutel om risico's te beheersen en projecten voortvarend op te pakken.

Thema	Inhoud
Ontwerp	De ruimtelijke component van het plan; de ruimtelijke en functionele kwaliteit, niet alleen voor de (eind)gebruiker, maar ook voor de omgeving.
Omgevingsaspecten	De onderzoeksopgave, het draait om milieu, water, ecologie en andere aspecten die samen de duurzame kwaliteit en de noodzakelijke onderbouwing borgen.
Actoren	De partijen die moeten samenwerken, shareholders en stakeholders komen hier aan bod, ieder met hun eigen wensen en eisen.
Procedures en vergunningen	Wetgeving, procedures en vergunningen. Hierin komen alle andere aspecten samen en worden deze geborgd.
Financiën	Geld, risico's en contracten. Met de wetenschap dat financiering op dit moment een grote uitdaging vormt, is dit thema steeds meer bepalend.

De uitdaging is om aan al deze aspecten de juiste aandacht te besteden in de verschillende planfasen. Daardoor kunnen alle aspecten tijdig en in onderlinge samenhang worden opgepakt, met de benodigde en optimale diepgang. Deze aanpak vraagt om extra aandacht en investering in het voortraject, met als concreet resultaat een effectiever en efficiënter proces daarna. Doel is niet om elk aspect in elke fase te onderzoeken. Door expert-judgement en quickscans wordt bepaald of en in welke mate een aspect bepalend is voor inhoud en planning. Dit is nadrukkelijk een gezamenlijke inspanning en verantwoordelijkheid van de initiatiefnemers en adviseurs.

Hoe werkt dat?

Als voorbeeld wordt iets dieper ingegaan op het thema omgevingsaspecten. Dat wordt niet voor niets gedaan. De ervaring leert dat juist het lean insteken van de onderzoeksopgave veel tijdwinst oplevert.

Omgevingsaspecten

Centrale opgave is het juiste onderzoek op het juiste moment en met het juiste resultaat uitvoeren. En dat tegen zo laag mogelijke kosten en binnen de tijdspraken. Dit wordt “onderzoeksmanagement” genoemd. Dat is een wezenlijk andere benadering dan (ad-hoc) per fase bepalen welke onderzoeken er nodig zijn en die vervolgens (laten) uitvoeren! Het betekent niet dat je vooraf alles gaat onderzoeken. De kern is dat je per fase bepaalt of en welk type onderzoek nodig is en anticipeert op de fasen die gaan komen. In de eerste planfasen zal sprake zijn van verkennend of ontwerpend onderzoek, bijvoorbeeld om de flexibiliteit van een plan te bepalen. Als plannen meer concreet worden zal het onderzoek een meer onderbouwend of probleemoplossend karakter hebben.

Aspect / planfase	Initiatief	Schetsplan	(voorlopig) Ontwerp	Procedure / vergunning
Water	+		0	+
Natuur	+			+
Landschap		+		+
Verkeer				
Geluid				
Lucht				+
Bodem			0	+
Cultuurhistorie	+			+
Externe veiligheid			+	+

In de tabel is voor een willekeurig project weergegeven welke aspecten/onderzoeken op welk moment een bepalende rol spelen (+) en wanneer ze eventueel uitgevoerd kunnen worden (0). Zo wordt in dit voorbeeld inzichtelijk gemaakt dat

onderzoek naar water, natuur en cultuurhistorie al in een heel vroeg stadium noodzakelijk is. Dit onderzoek zal dus randvoorwaarden voor het ontwerp opleveren. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan onderzoek dat bepaalt waar het best water kan worden gerealiseerd en welke waterkwaliteit haalbaar is.

Een leeg vakje betekent dat onderzoek in de betreffende fase (nog) niet aan de orde is. Ook kan het zinvol zijn om onderzoek niet te vroeg uit te voeren, bijvoorbeeld omdat het specifiek op het definitieve plan moet zijn toegesneden. Dit geldt in dit voorbeeld voor zaken als verkeer en geluid. Alle aspecten moeten in elk geval in de procedure en de vergunningfase worden behandeld, met of zonder specifiek onderzoek. In die fase zijn over het algemeen ook alle eerder uitgevoerde onderzoeken relevant.

De tabel is de basis voor het onderzoeksmanagement. In overleg met specialisten wordt bepaald welk type onderzoek met welk resultaat wordt uitgevoerd. Integratie in de totaalplanning van het project maakt voortgang en verantwoordelijkheden inzichtelijk. Zo wordt de basis gelegd voor succesvolle samenwerking.

Kortom

Door een integrale en afgewogen benadering vanaf het prille begin en het maken van slimme keuzes worden projecten zo goed mogelijk voorbereid en zo snel mogelijk van initiatief naar realisatie gebracht, met een positief resultaat voor dat zowel gebruikers als omgeving.

De RBOI Groep adviseert vanuit een integrale aanpak en visie over ruimtelijke ontwikkelingen en beheer. Met ongeveer 150 betrokken medewerkers wordt advies op maat geleverd. Wij leveren advies van hoge kwaliteit en hebben daarbij altijd aandacht voor uitvoerbaarheid. Ons motto: Oplossingen altijd!

Leo Snel is projectleider bij RBOI Rotterdam en lid van het BMT. Hij is gespecialiseerd in advisering over stedelijke herontwikkeling en uitbreiding. Zijn motto is: Samen Nederland steeds mooier maken.



Wouter Verweij is adviseur milieu en ruimtelijke planning bij RBOI Rotterdam en werkt aan ontwikkelingsgerichte bestemmingsplannen waarbij (milieu)onderzoeken een grote rol spelen.

leo.snel@rboi.nl - w.verweij@rboi.nl

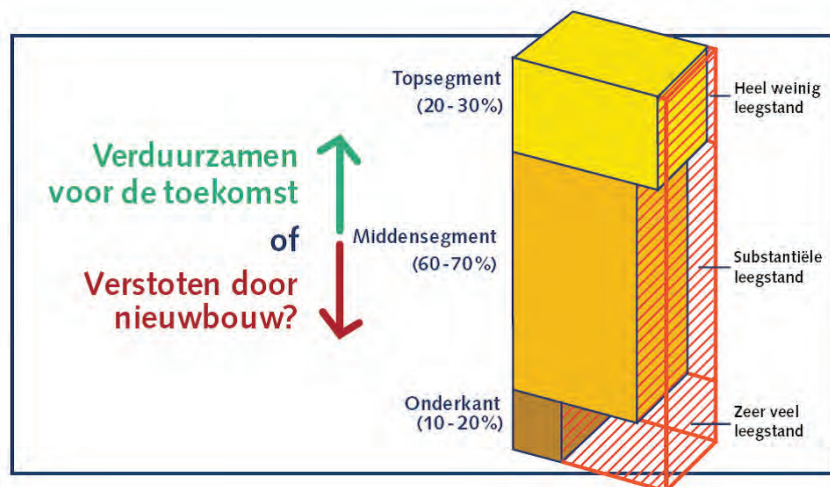


CREATIEVE AANPAK VAN LEEGSTAND

ER IS BEHOEFTE AAN KLEINSCHALIGE INVULLING VAN VASTGOED

Bob Jansen, Erik Groen

Op een kantorenvoorraad van 45 miljoen vierkante meter in Nederland staat zo'n 6 tot 8 miljoen vierkante meter leeg, waarvan 2,5 miljoen vierkante meter als obsoleet kan worden beschouwd. Het substantiële deel van de leegstand zit in het middensegment.



Verdeling van de kantorenleegstand (IVBN 2010)

De vastgoedwereld staat voor een grote uitdaging: hoe kunnen bestaande verouderde kantoorgebouwen een hernieuwd en duurzaam leven worden ingeblazen? De vraag naar duurzame gebouwen neemt toe onder druk van de overheid, kantoorgebruikers en beleggers die zich in toenemende mate bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook zien zij de kansen dat structureel leegstaande kantoren verhuurd worden steeds verder afnemen.

Door de verder aangescherpte wet- en regelgeving, zoals het duurzaam inkoopbeleid van de Rijksgebouwendienst en het toevoegen van duurzaamheid als pijler binnen het nieuwe Bouwbesluit, maar ook door de inzet van het energielabel voor vastgoed, zijn de tekenen zichtbaar dat de focus vanuit de marktpartijen en de overheid steeds meer op het verduurzamen van de bestaande vastgoedvoorraad

komt te liggen. Om te weten hoe dit aangepakt moet worden is het benoemen van oorzaken een eerste uitgangspunt.

Veranderende manier van werken

Belangrijk om bij de start van dit artikel te benoemen is dat leegstand geen probleem is van de huidige economische recessie. Er is gewoon steeds minder kantoorruimte nodig. Het Nieuwe Werken (HNW) speelt daarin een rol. HNW gaat erom dat werknemers al sinds langere tijd vaker een dagje thuis werken, dat bedrijven onderling meer zijn gaan samenwerken en dat adviseurs steeds vaker op locatie bij de klant werken. Daarnaast zijn nog andere oorzaken aan te wijzen, zoals demografische ontwikkelingen (vergrijzing), de verplaatsing van banen naar goedkopere landen en dat het aantal ZZP-ers is gegroeid. Deze ontwikkelingen hebben tot een fundamentele wijziging van bedrijfsstructuren geleid, de vraag naar kantorenvastgoed zal daarom niet weer terugkomen. We hebben dus te maken met een steeds groter wordend leegstandprobleem.

Vervangingsvraag

Kwantitatief is de Nederlandse kantorenmarkt verzadigd. Een belangrijk deel van de voorraad voldoet niet aan de kwalitatieve eisen van deze tijd. Deze kantoren blijven qua uitstraling, bereikbaarheid, comfort en duurzaamheid achter op nieuw gebouwde kantoren en vooral in dit segment is sprake van structurele leegstand. Uit onderzoeken van Jones Lang LaSalle (2009) en Twynstra Gudde (2010) blijkt dat de helft van de huidige kantoorgebruikers binnen vijf jaar duurzaam gehuisvest wil worden, wat dan kan oplopen tot een vraag van ruim 20 miljoen vierkante meter. Jaarlijks komt er slechts 500.000 tot 800.000 vierkante meter nieuwe (duurzame) kantoorruimte bij. Alleen al op basis hiervan is aan te nemen dat de nieuwbouw niet in staat zal zijn om aan de vraag naar duurzaam vastgoed te kunnen voldoen. Daarbij komt dat het leeuwendeel van de 8,4 miljoen ton CO₂ die de Nederlandse kantorenmarkt jaarlijks uitstoot, voor rekening komt van de bestaande bouw. Dit terwijl de overheid de doelstelling heeft om in 2020 een CO₂-reductie van 30 procent te realiseren in vergelijking met 1990. Kortom, de vraag van morgen is geen uitbreidingsvraag maar een vervangingsvraag onder regime van een voorraadbeleid.

Urgente vraag naar huisvesting

Naast de vervangingsvraag voor kantorenhuisvesting blijkt uit een recent rapport van Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting dat er een urgente vraag is vanuit lage inkomens en vergrijzing voor huisvesting. Concreet is bekend dat er vraag is naar studentenwoningen, huisvesting voor Oost-Europese arbeidsmigranten, huisvesting door scheiding of uitzetting, de uitstromers uit de maatschappelijke opvang en 'nultreden woningen' in verband met vergrijzing.

En er is vraag naar een kleinschalige kantoor- en bedrijfsruimte

Door de veranderende manier van werken, liggen er kansen in de herontwikkeling van "single-tenant" gebouwen naar "multi-tenant" gebouwen. Deze herontwikkeling houdt niet alleen in dat een gebouw simpelweg verhuurd wordt aan meerdere kleinere huurders. Belangrijk voor een goede aanpak is om het gebouw een nieuwe identiteit te geven. Deze nieuwe identiteit is te vinden in het creëren van ontmoetingsplekken, in branchering van het gebouw en in een actieve manier van beheren en verhuren, ook korte en flexibele contracten horen daarbij. De Kauwgomballenfabriek is zo'n nieuwe plek, waar inmiddels meer dan 80 verschillende bedrijven gehuisvest zijn, zowel profit als non-profit bedrijven, zowel groot als klein, zowel langlopende contracten als korte, flexibele contracten.



Kauwgomballenfabriek, Amsterdam (foto: Lingotto, 2012)

Waarom wordt er niet doorgepakt?

Er is een vraag naar investeringen in duurzaamheid van bestaand kantorenvastgoed en een urgente vraag naar huisvesting, maar waarom wordt er niet doorgepakt? In werkelijkheid blijkt het allemaal niet zo eenvoudig en blijft het aantal transformaties van leegstaande kantoorgebouwen ver achter bij de vraag. In de praktijk blijken er de nodige financiële, bouwtechnische, fiscale en juridische obstakels te zijn die geslaagde transformaties in de weg staan en moeten eigenaren van kantoren, zoals beleggingsfondsen en woningcorporaties, grote financiële en psychologische barrières overwinnen.

Vernieuwing

Gelukkig zijn er wel recente ontwikkelingen en ideeën om de kansen bij leegstaand vastgoed te verzilveren. Er zijn belangrijke wijzigingen op het gebied van verkorten van formele proceduredtijden van bestemmingswijzigingen en het vergemakkelijken van de transformaties door de inwerkingtreding van het nieuwe bouwbesluit. Ten aanzien van de financiën zijn er nieuwe cashflowmodellen waarbij energie ook als opbrengstenbron wordt meegenomen en de saldobenadering genoemd wordt. De gehele gebouwvoorraad wordt dan meegenomen.

Er is een grote uitdaging om het bestaande leegstandprobleem in de kantorenmarkt op te pakken. Het belangrijkste is dan ook om kennis en kunde te delen. Laten we samen ons Nederland weer een beetje mooier maken.

Bob Jansen is directeur en mede-eigenaar van Lingotto. Hij is onder meer ontwikkelaar van de kauwgomballenfabriek in Amsterdam. Lingotto is sinds 2000 gespecialiseerd in transformatie en herontwikkeling van bestaande gebouwen. Lingotto biedt een combinatie van creatieve analyse en ervaren ontwikkelingsmanagement.

bjansen@lingotto.nl



Erik Groen is directeur en mede-eigenaar van ABC Management Groep. Hij is betrokken bij diverse transformatieprojecten vanaf visie tot oplevering. Erik heeft initiatief genomen tot deelname van ABC aan Refill. De nationale coalitie voor aanpak van het leegstandsprobleem.

e.groen@abcmg.nl

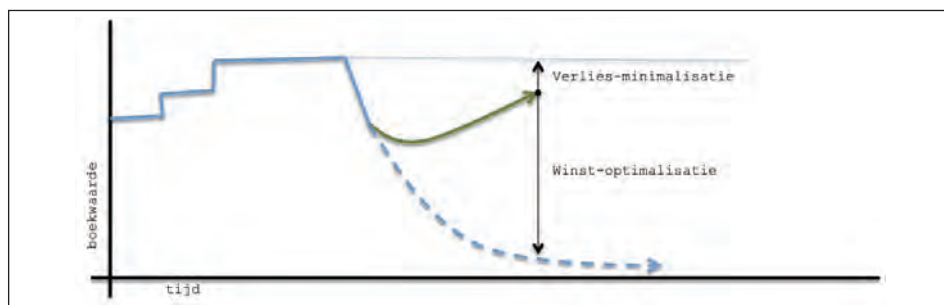


DYNAMISCHE GEBRUIKSONTWIKKELING

TIJDELIJK GEBRUIK ALS OPLOSSING VOOR LEEGSTAND

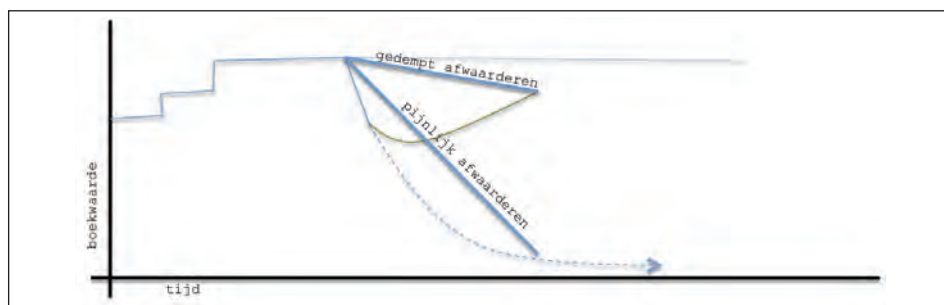
Elisabeth Boersma, Pim Dumans

De crisistijd gaat gepaard met een verstarde en statische vastgoedmarkt. Hoe maken we deze markt meer dynamisch? Hoe komt het kapitaal in beweging? Geen eenvoudige opgaven, maar er zijn hoopvolle alternatieve strategieën. Er is de afgelopen jaren een palet aan praktische instrumenten ontwikkeld. Deze instrumenten bestrijken het hele domein van het 'harde vastgoed' tot de 'zachte sociaal-maatschappelijke waarden'. Steeds weer blijkt dat alleen een gelijktijdige benadering van het brede veld tot succes kan leiden in het ruimtelijk domein. Alleen als het sociaal-maatschappelijke verhaal direct of indirect bijdraagt aan een businesscase en alleen als vastgoed invloed heeft op de duurzame kwaliteit van leven, zijn succesvolle en tijdsbestendige oplossingen mogelijk.



1. Keuze: 'half vol' of 'half leeg'

Niemand heeft gezegd dat deze 'succesvolle en tijdsbestendige oplossingen' geen pijn zullen doen. De luchtbel van de vastgoedmarkt moet nog altijd echt leeglo-

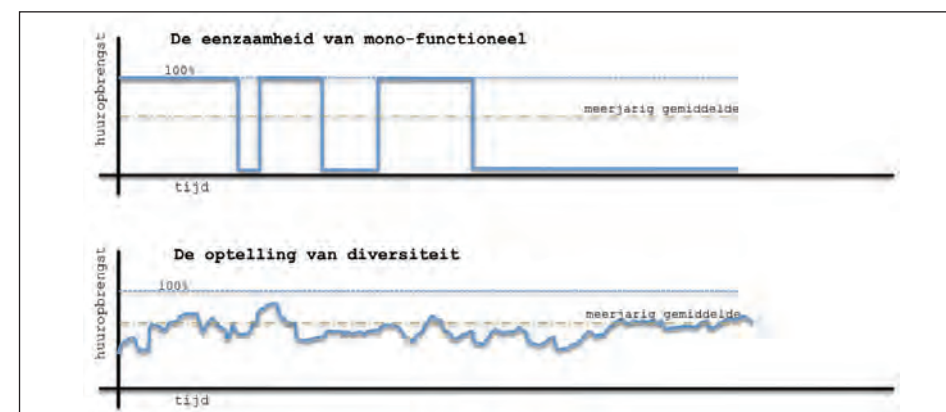


pen. Eigenaren zullen op grote schaal moeten afwaarderen. De recente huurprijsontwikkelingen laten zien dat hier nu door de markt stappen in gezet worden. Desondanks zal het afwaarderen geen eenvoudig proces zijn, het Airbag-model speelt hierop in; op veilige manier de lucht eruit laten.

2. Strategie van Dynamische Gebruiksontwikkeling

Door het toepassen van de strategie van Dynamische Gebruiksontwikkeling komt kapitaal op een andere en meer in de tijd gespreide wijze vrij en kan zelfs ten tijde van crisis winst worden gegenereerd en risico's worden geminimaliseerd. Beiden kunnen als zuivere winst voor de gemeente, vastgoed-eigenaar, gebouw, gebruiker en omgeving worden gezien.

Tijdelijk gebruik kan gezien worden als het eerste tijdsframe van de dynamische gebruiksontwikkeling. Door het gebouw te laten betrekken door geïnteresseerden kan met hen de permanente transformatie van het gebouw en de community worden geformuleerd. Ook hierbij lopen weer de harde waarden als ruimtelijke indelingen en esthetische keuzen parallel met de zachte waarden zoals kennisuitwisseling, tijdsinvesteringen en gedeeld gebruik.



De strategie vergt een verschuiving van een statische naar een meer dynamische houding ten opzichte van vastgoed door alle betrokken partijen. Bestaande regelgeving, bestaande verdienmodellen, statisch gebruik en eigendom zullen allemaal in een ander daglicht komen en geherformuleerd worden in de tijd. Zo

ontstaat een gebruik van het gebouw dat specifiek is voor die locatie. Daardoor verkrijgt het zijn duurzaamheid.

Want kenmerkend aan tijdelijk gebruik is dat waar meer partijen, instanties, bewoners en eigenaren samenwerken, duurzame projecten ontstaan op economisch, innovatief en sociaal maatschappelijk niveau.

3. Van Mono naar Multi

Een van de fundamentele veranderingen gekoppeld aan een dynamische benadering van leegstand is dat mono vervangen wordt door multi, in alle opzichten: van mono- naar multi-gebruik, van mono- naar multi-professionaliteit, van mono- naar multi-financiering, en van mono- naar multi-winsten.

Forse externe investering om tijdelijk gebruik mogelijk te maken blijven daarbij uit. Er wordt door meer kennisverstrekking en faciliterende houding van betrokken formele partijen (gemeente, ontwikkelaar, eigenaar, woningcorporatie) gestuurd op een tijdsinvestering en verantwoordelijkheid van de informele partijen; de gebruiker.

In dit veld ligt een belangrijke rol voor de nieuwe ruimtelijke professional, een partij die verbindt, inspireert en kwaliteit waarborgt, die kennis van alle betrokken partijen vertaald middels hands-on begeleiding.



Sociale Wijkaanpak >> Kus&Sloop – 100 % lokaal

Het tijdelijk wijkhotel Kus&Sloop in de Afrikaanderwijk te Rotterdam biedt een platform aan bestaande netwerken in de wijk. Door gebruik te maken van de aanwezige lokale potenties en kwaliteiten, vormt de wijk de voedingsbodem van het wijkhotel. Het wijkhotel draagt bij aan de sociale samenhang en identiteit van de wijk, de mogelijkheid tot ontmoeting, de stimulering van de lokale economie. Tegelijkertijd voert het tijdelijke wijkhotel een goede PR voor de wijk zodat de kwaliteiten zichtbaar worden, er bezoekers naar de wijk komen en er eventueel nieuwe bewoners komen. Er komt een nieuwe positieve dynamiek op gang.

In samenwerking met Vestia Rotterdam Feijenoord

4. Civic Urbanism

Het betrekken van lokaal kapitaal, in geld, tijd en kennis waarborgt een duurzame ontwikkeling. Door lokale netwerken, behoeften en vakmanschap aan elkaar te koppelen, te professionaliseren en een nieuwe relatie aan te laten gaan met formele partijen als overheid en instellingen, ontstaat een veld waarin duurzaamheid leidend is en de nieuwe drager vormt: Civic Urbanism. Er ontstaat een nieuwe vorm waarbij gemeente, instellingen en burgers zich in een operationeel model tot elkaar verhouden en afhankelijk van elkaar zijn ten aanzien van verantwoordelijkheden en kwaliteit van de leefomgeving. Dit betekent dat ook bij een terugtrekkende overheid kwaliteit kan worden gegenereerd.

5. Collectieve Winst: Sociale innovatie

Gedurende het tijdelijke gebruik en de dynamische gebruiksontwikkeling ontstaat een veld waarin de contouren van de toekomstige maatschappij en economie zich aftekenen op basis van de hierboven beschreven sociale innovatie. Het tijdelijke gebruik is de fysieke weergave van het verknopen van de lokaal aanwezige potentie bij burgers, de kennis bij gemeentelijke bestuurders, ontwikkelaars, corporaties en eigenaren. Zij geeft daarmee helder de potentie voor de toekomst weer: persoonlijke, lokaal verankerde en dynamisch gevormde stedelijke ontwikkelingen van hoge kwaliteit.

De strategie van Dynamische Gebruiksontwikkeling is toegepast op verschillende schaalniveaus. Hiernaast is het tijdelijke wijkhotel als voorbeeld toegevoegd.

Het bureau voor Maatschappelijke Experimentele Stedelijke Transformatie (M.E.S.T.), bestaat uit een groep jonge stadsontwerpers die zich, middels een strategische, tactische en operationele benadering richt op de implementatie van maatschappelijke veranderingen in het ruimtelijk domein.

De nadruk ligt op innovatieve, sociaal maatschappelijke en economische duurzaamheid door het vormen van nieuwe coalities, nieuw programma, nieuwe strategieën en nieuwe beelden.

Symptomen van de huidige crisis, zoals braakliggende terreinen, leegstaande panden en onbenut arbeidskapitaal worden ingezet in de stap naar een innovatief, maatschappelijk en economisch duurzame stad.

elisabeth@bureaumest.nl - pim@bureaumest.nl



SAMENSTELLERS HANDBOEK 2012

ABC Beleggingen	Jurgen de Zwart
Boer & Croon	Gobert Beijer
Bureau M.E.S.T.	Elisabeth Boersma, Pim Dumans
DGBC	Stefan van Uffelen
Edo Arnoldussen	
Gemeente Amsterdam	Constan van Ginneken
Gemeente Buren	Jeanette van Gent
Gemeente Den Haag	André Roolfs
Gemeente Nijmegen	Eric Peperkamp
GROUP A	Maarten van Bremen
Hogeschool van Rotterdam	Marjolijn van Eijdsen
Human Capital Group	Kees Froeling
Icop	Juriaan van Meel, Yolanda Steijns
Invantive	Guido Leenders
Koëter Vastgoed Adviseurs	Sander Koëter
Lingotto	Bob Jansen
Loyens & Loeff	Paul Kerckhoffs
Nyenrode	Roel Meulenbeld
RBOI	Leo Snel, Wouter Verheij
SENS Real Estate	Piet van den Bout
Syntus Achmea	Ido Esman
Vereniging Eigen Huis	Nico Stolwijk
ABC Management Groep	Simone van den Brink, Eric Zweers, Hittjo Braam, Ronald Hack, Ivo Vonk, Bart Atema, Willem Stein, Danny Bosman, Maurice Bakker en Erik Groen
IGG Bointon de Groot	Bauke van de Vooren, Lisa Bloem, Stephan Grootswagers, Alexander Aksu, Danny de Graaff, Marc Onderwater, Vincent van Sabben, Albert Simonis, Ton de Groot, Arno Vonk en Jeroen de Wilde

SEMINARS



Vijfenvoertig professionals van drieëntwintig organisaties willen u graag de inzicht verschaffen in de gebouwde omgeving. Daarom is niet alleen dit handboek geschreven, maar wordt er een seminar georganiseerd op drie verschillende locaties. De seminars zijn bedoeld om de beschreven actuele thema's nader toe te lichten en met elkaar te bespreken. De invulling per seminar wordt afgestemd op de behoefte van de bezoekers. De locaties en data zijn:

Seminar 1: 26 september 2012

locatie: Zwolle

Seminar 2: 3 oktober 2012

locatie: Amsterdam

Seminar 3: 10 oktober 2012

locatie: Eindhoven

De seminars zijn van 14:00u tot 17:00 uur met aansluitend een netwerkborrel.

Inschrijven kan tot 17 augustus via seminar@abcmg.nl, vermeld daarbij datum, hoeveel personen meekomen en de behoefte aan verdieping van het betreffende onderwerp. Uiterlijk drie weken voorafgaand aan het seminar wordt de bevestiging per mail toegestuurd.



BEGRIPPENREGISTER

Aanbesteden	P40-45, P55, P68
Architect	P2, P30, P39, P40, P42, P46, P48, P49, P52-55, P67, P68, P93
Belegger	P8-12, P13, P65, P84, P90, P91, P102, P116
Bestaande bouw	P80, P81, P117
BIM	P39, P46-51
Bouwkosten	P61, P70, P75, P76, P77, P96-99
BREEAM	P69, P80-83
Businesscase	P86, P120
Cashflow	P15, P70, P119
CO ₂	P86, P117
Contract	P2, P8, P10, P13, P15, P20, P36, P40, P42, P43, P63, P65, P68, P113, P118
Duurzaamheid	P1, P48, P67, P73, P80-99, P105, P106, P116, P117, P119, P122, P123
Energie	P18, P35, P71, P82, P83, P84-P87, P88-91, P95, P97, P106, P116, P119
Erfpacht	P62-65, P103, P104
Exploitatiekosten	P18, P19, P70-73, P82
Faalkosten	P36, P50
Grondprijs	P102-107
Herontwikkeling	P53, P65, P106, P118
Het Nieuwe Werken (HNW)	P30-35, P117
Het Rijk	P16, P18, P87, P106, P108, P109
Innovatie	P22, P30-55, P106, P122, P123
Kleinschalig	P10, P104, P105, P116, P118

LEAN	P112-115
Leegstand	P20, P21, P71, P116-119, P120, P122
Leges	P58-61, P74-77, P96, P97, P98
Multi(functionaliteit/disciplinair)	P10, P17, P19, P30, P118, P122
Natuur	P2, P3, P92, P94, P114, P115
Normvergoeding	P16-19
Omgevingsvergunning	P58-61, P74-77, P96
Onderwijs	P8, P11, P16-19, P24-27
Onderzoeksmanagement	P114, P115
Organisch ontwikkelen	P104, P105
Particulier Opdrachtgeverschap	P104, P108-111
Plan van Aanpak (PvA)	P12-15, P27, P31, P51, P87, P93, P95, P109, P112, P116, P118, P122
Programma van Eisen (PvE)	P19, P36-39, P41, P42, P44, P52, P53, P66-69, P81, P94
Risico(management)	P2, P3, P10, P15, P20, P21, P22, P25, P49, P50, P51, P75, P83, P84, P93, P103, P105, P108, P111, P113, P121
Ruimtelijk ordeningsinstrument	P104
Saldobenadering	P119
Sociaal	P3, P20, P32, P55, P89, P102, P120, P122, P123
Tijdelijk gebruik	P107, P120-123
Verordening	P16, P25, P59
Water	P21, P92-95, P113, P114, P115
Windmolens	P96-99
Zorg	P8-11, P20-23

OVER ABC & IGG

ABC Management Groep



ABC Management Groep is een onafhankelijk projectmanagementbureau gericht op huisvesting-, bouw- en vastgoedvraagstukken. ABC bestaat al ruim zestig jaar en is daarmee een van de oudste spelers op in dit vakgebied. Op dit moment heeft ABC drie regionale vestigingen. De organisatie is ingericht op trendsettende en toonaangevende kennis- en talentontwikkeling. ABC heeft daarvoor ook specifiek een Academy en een kernteam Innovatie opgericht. ABC staat voor de kernwaarden Aanspreekbaar, Betrokken en Competent. Door het uitbrengen van het Handboek van de gebouwde omgeving wil ABC met haar betrokken kennispartners Nederland weer een beetje mooier maken.

ABC & IGG zijn een slimme verbinding aangegaan door samen het vastgoedrekenmodel Pareaan te ontwikkelen dat inzicht geeft in grond-, opstal- en beheerexploitaties van gebieden en gebouwen. Transparant kunnen scenario's worden uitgewerkt op basis van gevalideerde bibliotheekgegevens.

IGG Bointon de Groot



IGG Bointon de Groot is opgericht in 1988 als onafhankelijk adviesbureau met een specialistisch karakter, gericht op het beheersen van kosten en de economische haalbaarheid in de wereld van utiliteits- en woningbouw, restauratiewerken en civiele techniek. Sinds de oprichting heeft IGG een vaste plaats verworven op het complexe speelveld van de moderne bouwwereld. Het specialisme van IGG - het verschaffen van zekerheid - bewijst keer op keer zijn waarde. De 25 adviseurs van IGG hanteren procedures waardoor tijdig (potentiële) problemen worden gesignaleerd. Daarbij zijn zij in staat een constructieve bijdrage te leveren aan het oplossen van die problemen.