

BREDE SCHOOL JOURE ZUID

De menselijke maat van een DBMO-contract





5 VOORWOORD

6 DE OPDRACHTGEVER

*“Samenwerken gaat beter
vanuit vertrouwen dan angst”*

8 DE ADVISEUR

“Durf open te zijn”

10 DE MANAGER

*“DBMO is voor alle partijen
een leuker traject”*

12 DE ARCHITECT

*“Het ontwerp als katalysator
voor samenwerking en groei”*

14 DE BOUWER

*“Er waren geen
meer/minderwerk verrekeningen”*

16 DE FACILITAIR MEDEWERKER

*“De verwachtingen moeten goed
gemanaged worden”*

18 FACTS & TIMELINE

19 LESSONS LEARNED



Voorwoord

De basisscholen de E.A. Borgerschool en de Twa Fjilden alsmede het centrum voor de kunsten It Toanhûs, SKIK kinderopvang en MIKS welzijn zijn sinds het schooljaar 2014-2015 de bewoners van de nieuwe Brede School Joure Zuid. Het zijn bewoners en vooral de gebruikers. Het beheer en onderhoud is de komende 25 jaar de zorg van het consortium bestaande uit Facilicom, Pellikaan Bouw, Bureau Bos, Breijer en Kragten.

De gemeente De Friese Meren heeft het initiatief genomen om de mogelijkheden voor een aanpak met Publiek-Private Samenwerking (PPS) voor de brede school te verkennen. Deze materie was nog onbekend maar kon kansen bieden. Gaandeweg groeide het enthousiasme en zijn de toekomstige bewoners betrokken. De stip op de horizon werd gemarkeerd en er is koers gezet. Natuurlijk waren er hobbels maar het einddoel werd niet uit het oog verloren. Koningin Máxima opende de Brede School officieel op 21 november 2014.

De gekozen contractvorm is een geïntegreerd DBMO-contract. Dit is het in één keer uitvragen van ontwerp, bouw, onderhoud en delen van de exploitatie. En dat voor 25 jaar. Er is dialoog gevoerd met de geïnteresseerde marktpartijen om vraag en aanbod goed af te stemmen. Hoewel deze aanpak steeds vaker voorkomt is er ook nog veel te leren.

Voor u ligt de evaluatie over de voorbereiding en de aanbesteding van de Brede School. De evaluatie is opgebouwd uit meerdere interviews. Ieder vanuit een eigen perspectief, en telkens vanuit een andere organisatie. Dat levert interessante inzichten op waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. Ik wil de geïnterviewden dan ook bedanken voor het delen van hun ervaringen. Ik hoop dat de lezers hiermee een inspirerend beeld krijgen van het werken met deze contractvorm.

Nieuwe inzichten bij onderwijshuisvesting en een herijking van vraag en aanbod in de bouw maakt dat er anders naar scholenbouw wordt gekeken. In De Friese Meren gingen de gemeente en de gebruikers enige tijd geleden de uitdaging aan. En met succes!

Sjoerd Bosman

Directeur PPSsupport



DE OPDRACHTGEVER

Helga van der Molen,

voormalig projectleider bij gemeente De Friese Meren

Beperkt budget, hoge eisen

Vroeger lieten gemeentes een eenvoudige school bouwen en kregen ze een blokkendoos. Op een gegeven moment zakten de vloeren door en was het sanitair ondeugdelijk. Nu willen we de garantie dat het gebouw 25 jaar lang voldoet aan vastgestelde kwaliteitseisen. Daarom besloot de gemeente de aanbesteding te doen in de vorm van een DBMO met concurrentiegericht dialogo. In een meerjarig voortraject heeft de gemeente diverse mogelijkheden voor een multifunctioneel gebouw onderzocht. Met de verschillende potentiële gebruikers is intensief gesproken over deelname en met hulp van een adviseur is vervolgens een programma van eisen opgesteld.

In juni 2011 ging de aanbesteding van start. De eisen waren best hoog voor het beschikbare budget en de onderhandelingen met de marktpartij en verliepen daardoor moeizaam. Ten behoeve van een effectieve en efficiëntere afronding is tijdens de laatste dialogofase Twynstra Gudde geconsulteerd om de aanbesteding verder (inhoudelijk) te begeleiden tot aan gunning. We hebben vooraf de eisen en wensen van de gebruikers geïnventariseerd maar hen niet in de dialogo laten participeren omdat tegengestelde belangen het proces konden bemoeilijken.

Inhuren kennis en kunde

Als projectleider kreeg ik veel op mijn bord; de

aanbesteding, de politieke dynamiek en alles eromheen, van financiën tot en met de klachtenafhandeling. Het kostte veel sensitiviteit en overredingskracht om alle neuzen binnen en buiten de organisatie dezelfde kant op te krijgen.

Dankzij Twynstra Gudde konden wij focussen en de opdracht scherper formuleren. Ik wilde graag inhoudelijk ontzorgd worden en dat is goed gelukt. Zij hebben mij geleerd dat opdrachtgevers de juiste mensen om zich heen moeten verzamelen om de opdracht helder te formuleren en om het doel helder voor ogen te houden. Als opdrachtgever weet je niet alles dus moet je kennis en kunde inhuren. Twynstra Gudde gaf mij het gevoel dat ze me als opdrachtgever ook slimmer wilden maken en me vooruit wilden helpen.

Samenwerken vanuit vertrouwen

Tijdens de bouwfase ging niet alles naar wens. Een consortium zou een soort procesmanager moeten hebben die bouwbegeleidend toezicht houdt en de opdrachtgever op de juiste wijze op de hoogte stelt. In innovatieve contracten wordt er meer bewijslast gevraagd van de bouwer en die moet daar ook mee leren omgaan. Een procesmanager met oog voor de opdrachtgever kan technische rapporten vertalen naar een kort en essentieel verslag. Een tip voor volgende projecten!

Het evenwicht binnen het winnende consortium was van doorslaggevend belang. Hier zat echt een team terwijl bij de andere consortia één van de partijen dominant was. Klantgericht (kunnen) denken als consortium is hierbij een pre. Een leerpunt wat betreft de ingebruikname van het gebouw is dat je alles zo simpel mogelijk uitlegt aan gebruikers. Geen ingewikkelde systemen maar een paar A4'tjes om de informatie over onderhoud, schoonmaak en alarm eenvoudig uit te leggen. Het is ook van belang om essentiële onderdelen zoals installaties tijdens de bouw te checken omdat achteraf dingen aanpassen heel duur is. Het is goed om vanuit vertrouwen en in verbinding met elkaar samen te werken. Als er iets fout gaat wijs je niet naar het contract, maar los je dat samen op.

Ik wilde graag inhoudelijk ontzorgd worden en dat is goed gelukt

Voordelen van DBMO

De Brede School is een uniek concept vanwege de bijzondere combinatie van maatschappelijke functies. De participanten, hun achterban en omwonenden zijn vanaf het begin zoveel mogelijk betrokken geweest bij de totstandkoming. Daardoor hadden alle partijen bij de opening het gevoel dat ze heel lang hadden samengewerkt. Zonder voortraject was de samenwerking pas bij de opening begonnen en dan wordt het meer een bedrijfsverzamelgebouw. Gaandeweg het proces is men veel meer bereid geworden om gebruik te maken van elkaars vloeroppervlakte. Dankzij het vele sparren worden ruimtes nu veel multifunctioneler gebruikt. We hebben

meer gebruiksgemak gerealiseerd met minder vloeroppervlak. Om het schoonmaken te vergemakkelijken is er slimmer ingericht. Zo zijn de spiegels naast de wasbakken geplaatst en zijn er schuine wanden gemaakt om ophoping van stof en vuil te voorkomen. Er is gekozen voor duurdere vloeren omdat deze langer meegaan. Je krijgt dus "meer gebouw" voor minder geld omdat het onderhoud na oplevering verzorgd wordt door een belanghebbende tijdens het proces.



Vlnr: Jelle Posthumus (It Toanhûs), Ruud Wagenmakers (Twa Fjilden), Tjitske Stegenga (MIKS), Helga van der Molen, Menno Koudenburg (E.A. Borgerschool), Ineke Fennema (SKIK), wethouder Frans Veltman (Gemeente De Friese Meren).



DE ADVISEUR

Wesley Veekman,

PPSSupport: een samenwerkingsverband vanuit de Rijksoverheid die kennisoverdracht en ondersteuning over publiek-private samenwerking biedt aan (semi) publieke decentrale opdrachtgevers.

Een uitdagende opgave

De Rijksoverheid heeft ervaring opgedaan met geïntegreerde contracten en stelt die kennis en ervaring via PPSSupport beschikbaar aan decentrale opdrachtgevers in alle sectoren. De invalshoek is het werken met, het aangaan en beheren van geïntegreerde contracten waarbij bouw wordt gekoppeld aan onderhoud en/of beheer. Bij onderwijshuisvesting in primair onderwijs is de gemeente verantwoordelijk voor de bouw van de school, en het schoolbestuur voor onderhoud en exploitatie. Dat is een uitdagende opgave. Zeker als twee basisscholen en drie andere gebruikers samengebracht worden in één gebouw, zoals in De Friese Meren.

Scholen kijken steeds scherper naar kosten; alles wat ze kunnen besparen komt ten goede van het onderwijs. Keuzes in het ontwerp en de bouw van een school hebben direct invloed op de exploitatiekosten. Het is dus zinvol om dit in samenhang te zien en kritisch te kijken naar het gewenste gebruik van het gebouw. Bovendien moeten gemeenten en schoolbesturen door beperkte budgetten, decentralisatie en de leerlingendaling veel verder kijken dan de nabije toekomst. Daarom kiezen ze steeds vaker voor de DBMO-contractvorm.

Zoeken naar synergie

In 2008 ben ik met de gemeente Friese Meren gaan praten over deze aanbestedingsvorm. De gemeente raakte enthousiast dus toen zijn we

met de potentiële gebruikers hun ambities en wensen gaan verkennen. Een multifunctioneel gebouw splits je niet zo dat elke gebruiker een deel naar rato krijgt; je moet zoeken naar synergie. Voor dit soort projecten moeten vaak kleine potjes met geld bij elkaar gevoegd worden en dat is moeilijk. Maar na diverse sessies lag er een gedeelde huisvestingsvisie.

Gezamenlijke ambities en wensen vormen de basis

Bij een DBMO-traject spreek je meteen over aanleg én exploitatie. Financiering door marktpartijen kan bij dergelijke projecten het best buiten beschouwing worden gelaten. Gaat het onderhoud mee in het contract? Hoe gaan we om met energie? Wie stuurt de schoonmaak aan? Dat vraagt veel van mensen. Niet alleen de projectorganisatie, ook andere gemeentelijke afdelingen moesten worden betrokken: de welstandscommissie, financiën & control, de juridische afdeling maar ook de gemeenteraad. Ondertussen kwam er ook een nieuwe wethouder die gelukkig snel thuis was in het dossier en met verve achter het plan is gaan staan.

Oog voor continuïteit

In de groep groeide het begrip over de ingesla-

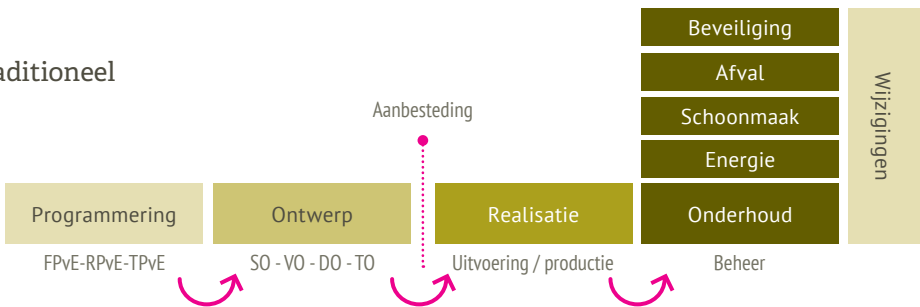
gen weg. Er werd binnen de kaders gedacht in kansen, men luisterde naar elkaar en dacht mee over gemeenschappelijk gebruik van de ruimte, het schoolplein en de gymzaal. Gezamenlijke ambities en wensen vormen de basis voor de uitvraag van de huisvesting aan de markt. Die moet goed zijn afgestemd; iedere gebruiker dient zich er thuis te voelen. Het was leuk om te ervaren dat deze manier van werken aansloeg.

Bij de aanbesteding van scholenbouw gaan aanbestedingsteams na gunning weg en komen er nieuwe mensen die het contract gaan uitvoeren of beheren. Het proces is in delen geknipt en dat is niet goed voor de continuïteit. Nieuwe mensen kennen de geschiedenis en ratio achter de keuzes niet en gaan met een andere insteek tegenover elkaar zitten. En dat terwijl de samenwerking dan pas begint. Die omslag zou geleidelijker moeten zijn. Je moet nog 25 jaar met elkaar door één deur!

Durf open te zijn

Professioneel opdrachtgeverschap is dus belangrijk. Ook hierbij speelde ik een rol. Denk aan een transparante procesinrichting, je bewust zijn van de markt, focussen op doelmatigheid én kwaliteit, zorgvuldig omgaan met projectrisico's en het doen van een reële uitvraag aan de markt. Als opdrachtgever moet je consistent zijn in de uitgangspunten. Er zal altijd wat veranderen maar voorkom 'zwabberen'. Ga de discussie aan als die bijdraagt aan verheldering, begrip en een beter contract. Investeer in de projectvoorbereiding; dat verdient zich terug. Niet aangepakte problemen die later boven komen zijn dan lastiger op te lossen. Je mag daarbij als opdrachtgever ook best lef tonen. Durf te praten met marktpartijen en zeg wat je wilt, nu en in de toekomst! Je gaat een contract voor 25 jaar aan. Dat is niet eng; maar je moet de samenwerking vanaf het begin goed inrichten en werken aan wederzijds begrip. Dat kan alleen als je open durft te zijn.

Traditioneel



Geïntegreerd (DBMO)





DE MANAGER

John Dols,
Twynstra Gudde

Ingewikkelde uitvraag

Medio 2012 werden wij door gemeente De Friese Meren benaderd vanwege een impasse in het aanbestedingstraject. De gemeente was in dialoog met drie consortia, maar die gaven allemaal aan dat of de eisen en risico's omhoog moesten of het budget met een miljoen euro moest worden verhoogd. De uitvraag was inderdaad onnodig ingewikkeld, alsof het hier het Ministerie van Financiën betrof. Bovendien was er een flink aantal losse eindjes, met name in het operatie deel en waren er terechte vraagtekens over de risico's rond archeologische vondsten en asbestvervuiling. Ons inziens kon het geheel een stuk eenvoudiger en meer comfort gevend.

Toen de procedure tijdelijk stil lag hebben wij duidelijkheid geschept en een 'light' aanpak voorgesteld. De gemeente bleek bereid om maximaal een half miljoen extra te investeren. Wij hebben de consortia vervolgens gevraagd om voor dat plafondbedrag (voor zowel investering als exploitatie) het beste ontwerp te maken. De 'light' aanpak werd door beide zijden goed gewaardeerd en in januari 2013 werd gekozen voor het consortium van Facilicom, Pellikaan en Bureau Bos en in maart werd het contract ondertekend. Dit consortium had over alle aspecten het beste nagedacht en was echt een team, iets dat essentieel is bij deze contractvorm.

Meer kwaliteit voor minder geld

Traditioneel ontwerpt een architect eerst een gebouw, dan komen er technisch adviseurs bij en vervolgens pas de aannemer en installateurs. Deze worden geconfronteerd met een kant-en-klaar plan en hebben eigenlijk alleen invloed op de prijs. En omdat er meestal niet goed wordt nagedacht over het beheer, sluiten er onhandige dingen in het ontwerp zoals gebrekkige techniek, obstakels bij het schoonmaken of slecht bereikbare voorzieningen.

Omdat bij DBMO alle betrokken partijen vanaf het begin samenwerken, ontstaat een beter doordacht ontwerp dat bovendien direct uitvoerbaar is. Ook is vanaf het begin duidelijk welke eisen de verschillende disciplines aan het ontwerp stellen. Dat levert veel meer kwaliteit voor aanzienlijk minder geld. Voor de Brede School Joure Zuid hebben wij uitgerekend dat wij voor de investering 7,5% en voor de exploitatie zelfs 12% goedkoper uit waren dan bij een traditionele aanpak. Weliswaar duurt de voorbereiding langer, maar die tijd haal je in omdat je geen verrassingen tegenkomt.

Er zijn minder besluit- én bezwaarmomenten waardoor het risico dat de besluitvorming zich uitstrekt over twee zittingsperiodes van B&W kleiner wordt. Bovendien is het voor alle participanten een leuker traject.

Lessons learned

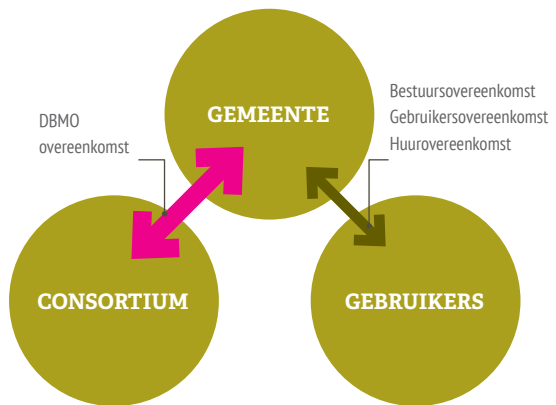
We hebben geleerd dat je het niet te ingewikkeld moet maken. Opdrachtgevers willen graag de risico's zoveel mogelijk bij de biedende partijen neerleggen en alles vastleggen in vuistdikke juridische contracten, maar ga je eerst verdiepen in de biedende partijen. Hoe zorg je dat zij een slim ontwerp maken en doordachte dienstverlening leveren? Wees helder in je wensen en durf daarin helder te communiceren. Verdeel de risico's zodat de partijen er echt iets mee kunnen. Vraag niet om het goedkoopste ontwerp maar om het beste ontwerp voor het beschikbare budget. Daag de biedende partijen uit om creatief na te denken over kosteneffectieve oplossingen. En laat je niet alleen leiden door de kwaliteit van het ontwerp maar maak de teamselectie onderdeel van je gunning en investeer in samenwerking.

Meer kwaliteit voor aanzienlijk minder geld

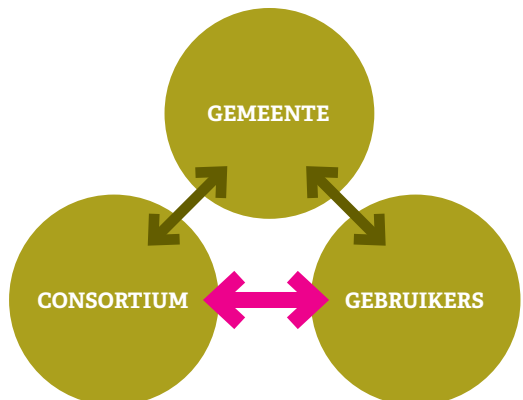
Betrek de gebruikers bij het verdere ontwerp; zij gaan het gebouw uiteindelijk gebruiken. Inventariseer hun wensen en ga daarover in gesprek. Maar geef wel duidelijke kaders waarbinnen zij kunnen kiezen en reageren op de tekeningen en plannen. Via het potlood van de architect kun je vaak veel bereiken. Als je je hebt gecommitteerd aan het plan, ga ervoor! Onderweg gebeuren ongetwijfeld onverwachte dingen: omwonenden die lastig doen, gebruikers die proberen meer te krijgen, een aannemer die iets anders wil leveren dan afgesproken... Houd je rug recht, houd vast

aan eerdere afspraken, ga niet schipperen met procedures en geef juristen niet het voortouw. Tot slot: houd in het ontwerp ruimte voor flexibiliteit. In 25 jaar kan van alles veranderen. In de Brede School kunnen bijvoorbeeld gemakkelijk vier lokalen worden bijgebouwd. Het kan allemaal, maar je moet wel de juiste vragen stellen!

Overeenkomsten



Samenwerking





DE ARCHITECT

Raban Haaijk,
Bureau Bos

Aandacht voor alle aspecten

Wij architecten zijn van nature in veel meer geïnteresseerd dan alleen de esthetische kant van het ontwerp: we willen in detail weten hoe het gebouw en het terrein straks gebruikt gaan worden. Ook als we na vijf of tien jaar op bezoek komen, willen wij met open armen onthaald worden door tevreden eigenaars en gebruikers. Dus denken wij graag mee over het bouwproces, installaties, constructie, onderhoud, energieverbruik, schoonmaak etc. Bij DBMO is veel aandacht voor dit soort zaken, waardoor je heel goed duidelijk kunt maken hoe het gebouw uiteindelijk gaat worden en wat de consequenties zullen zijn tijdens de exploitatie.

Alle partijen in het consortium streefden een zo goed mogelijk plan na, ieder vanuit de eigen invalshoek. Daardoor kregen al die invalshoeken evenveel aandacht in het ontwerpproces. Natuurlijk waren er wel eens verschillen in inzicht. Zo wilde ik graag boven het tekenlokaal een sheddak maken voor fraaie lichtinval. Maar de bouwer vreesde dat het ten koste zou gaan van andere belangrijke aspecten, zoals onderhoud en risico's. Daar moet je samen uitkomen. Ik heb daar geen moeite mee want als ik anderen niet kan overtuigen van de waarde van een bepaalde keuze, dan is deze blijkbaar niet waardevol genoeg.

Ruimte voor samenwerking

Bij het ontwerpen van een multifunctioneel

gebouw zoals de Brede School Joure Zuid ga je te werk als een soort psycholoog. Het is aan jou om te zorgen dat de samenwerking tussen de verschillende gebruikersgroepen een zo optimaal mogelijk startpunt krijgt. Je kunt met je ontwerp relatieproblemen creëren óf alle ruimte geven voor een mooie samenwerking.

Bij DBMO moeten veel partijen nadenken over alle verschillende eisen. Hoeveel lokalen hebben we nodig en hoe groot moeten ze worden? Hoeveel toiletten komen er? Hoe groot moet de lerarenkamer zijn en gaan we die delen met de andere deelnemers? Wat is het gewenste niveau van de voorzieningen in die ruimten? Dat is voor een opdrachtgever moeilijk te visualiseren. Op het moment dat ik ga tekenen wordt duidelijk hoe het zou kunnen werken en dan kan de koers nog wijzigen. Dan blijkt het toch mogelijk om de ruimte te delen.

Alle gebruikers tevreden

Tijdens de ontwerpfase was er sprake van een dynamische dialoog tussen alle partijen. Het bouwbedrijf, de facilitaire dienstverlener, de opdrachtgever, de gemeente, de architect en de gebruikers. Allen hadden vanuit hun expertise verschillende eisen en wensen. Het gebouw is écht samen ontworpen. Als architect moet je dit faciliteren en aanmoedigen, vind ik. Door het ontwerp zo op te zetten dat het tijdens het ontwerpproces makkelijk kan meeveranderen met de ambities en inzichten van de gebruikers.

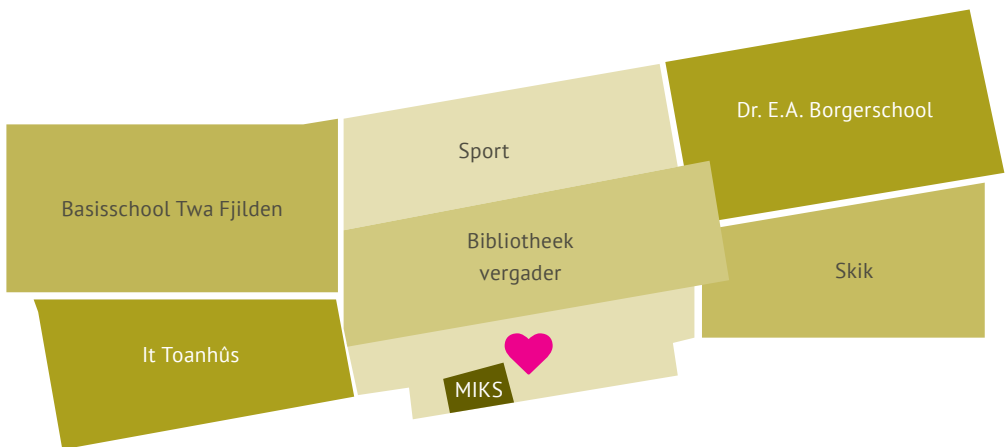
Als alles al vanaf het begin precies op de juiste plek zit dan maak je het jezelf erg moeilijk.

Er was sprake van een dynamische dialoog tussen alle partijen

In het slechtste geval zijn dit soort gebouwen voor meerdere gebruikers vormgegeven als een optelsom van individuele eisen. In het beste geval als een katalysator voor samenwerking en groei: het resultaat is meer dan de som der delen. Wat ik het best geslaagd vind is dat de kleinste partij, Miks Welzijn, op een centrale plek is gezet: in het hart van het gebouw naast

de hoofdentree. Daardoor kregen zij de rol die ze graag wilden vervullen: aanjager van de samenwerking op zoek naar raakvlakken in het programma dat de participanten bieden. Toen ik vorig jaar rondliep bij de opening heb ik alle gebruikers gesproken. Het was een compliment dat ze alle vijf vonden dat ze in het mooiste deel van het gebouw zitten. Als dat de beleving is dan hebben we het goed gedaan!

Een belangrijke les is om het proces zo min mogelijk juridisch en statisch te maken, en om juist ruimte te reserveren voor voortschrijdend inzicht en innovaties. Die ruimte is in De Friese Meren door de opdrachtgever gevraagd tijdens de selectie én na gunning. Het winnende consortium heeft daar alle mogelijkheid voor geboden omdat ze veel waarde hecht aan de dialoog met de gebruikers.





DE BOUWER

Jack Hazen,

Commercieel directeur Pellikaan Bouwbedrijf B.V.

Kies voor de juiste contractvorm

Bij een DBMO-contract ben je er verantwoordelijk voor dat een gebouw zo'n 25 jaar probleemloos gebruikt kan worden. Dus denk je veel dieper na over het gevolg van je keuzes voor de gebruiker. Hoe maak je de binnenwanden zo dat ze gemakkelijk gereinigd kunnen worden? Hoe zorg je ervoor dat het gebouw makkelijk te onderhouden en energiezuinig is? Je wil voorkomen dat je na vijf jaar moet repareren of vervangen dus maak je keuzes voor de lange termijn. Dat maakt soms de investeringskosten hoger, maar die verdienen je terug tijdens de gebruiksfase.

Een geslaagde samenwerking van een dergelijke omvang vereist goede afspraken, maar geen contract dat tot het kleinste detail dichtgespijkerd is en alle risico's bij de aannemer neerlegt. Vaak zie je zeer ingewikkelde contractvormen die bedoeld zijn voor werken van bijvoorbeeld 50 of 100 miljoen euro. De Friese Meren is erin geslaagd een contractvorm te kiezen die aansluit bij de gemiddelde budgetten voor realisatie van brede scholen.

Spanningsveld

Toen de tender voor de Brede School Joure Zuid gepubliceerd werd, zochten wij contact met Facilicom en Bureau Bos om te onderzoeken of wij het project gezamenlijk konden oppakken. Het lastige aan deze aanbestedings-

vorm is dat je veel tijd en geld moet investeren voordat je de opdracht hebt. Zeker in een economisch mindere tijd is dat moeilijk. Er is veel papier- en tekenwerk, je moet onderzoeksgesprekken houden en met leveranciers praten over materialen. Het aansturen van de architect vraagt ook extra aandacht, zeker omtrent keuzes in architectuur en budget, maar ook in schoonmaak en beheer. Er zit een spanningsveld tussen de architect en het facilitaire bedrijf. De architect wil misschien wel een mooi sheddak, maar is het niet wijzer om dat geld te steken in materialen van betere kwaliteit of in energiezuinigere maatregelen?

Een opdrachtgever kan ook vragen om verantwoordelijkheid te nemen voor de energiehuishouding. Dan moet je er extra goed voor zorgen dat het gebouw tocht dicht is en dat het energieverbruik goed gemonitord wordt. Dialoogrondes met toekomstige gebruikers en andere stakeholders zijn nuttig, anders moet je echt vanuit de platte tekst iets gaan neerleggen. Je maakt dan misschien in de beginfase verkeerde keuzes waardoor alle moeite pas op het einde van de rit (bij geen gunning) voor niets blijkt te zijn. Maar je moet de dialoog ook

*Beweegruimte binnen
contracten is essentieel*

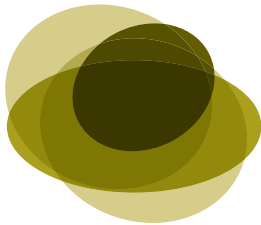
kunnen inperken, anders kan dit een negatief effect hebben op het proces.

Geen meer/minderwerk verrekningen

Opdrachtgevers zijn vaak wat huiverig voor een DBMO-traject omdat van te voren veel moet worden vastgelegd. Het kan lijken alsof je na gunning in een dwangbuis zit waar je niet meer uit kunt. Die angst is ongegrond. De kaders liggen natuurlijk wel vast maar daarbinnen is nog van alles mogelijk. Wij hebben bijvoorbeeld pas in een laat stadium diverse wijzigingen en wensen van de gebruikers doorgevoerd, zoals het gewijzigde programma van de buitenschoolse opvang, invulling van het buitengebied en de verhoogde theateervloer. Dit alles binnen de van te voren vastgestelde financiële kaders. Er hebben geen meer/minder verrekningen plaatsgevonden.

Het is bijzonder om aan een project te werken dat 25 jaar bestrijkt. Maar dat brengt ook lastige zaken mee waar je aan moet denken. Bijvoorbeeld de overdracht tussen de verschillende fases. Het gebouw wordt opgeleverd maar de mensen veranderen. Bij ons én bij de gebruiker. Daar moeten we iets op verzinnen. Je kunt contracten niet dichtspijkeren, de realiteit verandert continu. De Friese Meren heeft voor een goed werkbaar wijzigingsprocedure gekozen. Hoe beter de afspraken onderling zijn, hoe makkelijker het stokje overgedragen kan worden van bouwheer naar beheer maar ook van bouwmanagement naar facilitair beheer. Elke fase kent zijn eigen specialisten, zeker over een periode van 27 jaar. Goede vastlegging van afspraken is dus essentieel, zowel contractueel als in besprekingsverslagen.

Organisatie



org-flex

Bedrijfstijden
Nieuwe manieren
van lesgeven
Dienstverlening

jufi-flex

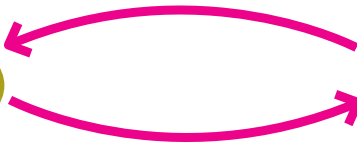
Overeenkomsten

Gebouw



tech-flex

Uitbreidbaarheid
Aanpasbaarheid
Indeelbaarheid





DE FACILITAIR DIENSTVERLENER

Rick Veenendaal,
Projectleider bij Facilicom

Geen bouwopgave, maar een huisvestingsopgave

Na de belevingseconomie is er een nieuwe trend zichtbaar: de gebruikseconomie. Als je een telefoon koopt wil je ermee kunnen bellen, hoe die van binnen in elkaar zit doet er niet toe. In de vastgoedwereld zien we dit ook: opdrachtgevers zoals gemeente De Friese Meren willen voor de periode van 25 jaar huisvesting die gewoon 'werkt'. Dat betekent dat het gebouw die periode probleemloos gebruikt moet kunnen worden en dat alle facilitaire diensten geïntegreerd moeten worden geleverd: schoonmaak, beveiliging, onderhoud etc. Er is dus geen bouwopgave, maar een huisvestingsopgave.

Die verandering in de vraag heeft als gevolg dat je een bouwproject zoals de Brede School anders moet aanpakken. Je gaat niet lukraak bouwen, maar eerst samen nadenken over alle eisen waaraan dat gebouw moet voldoen. Welke invloed hebben keuzes voor materialen, inrichting en energieverbruik op de facilitaire onderdelen? Alle deelnemende partijen dienen het daarover eens te worden. Dat kost vooraf tijd en geld.

Leuk samenspel

Vroeger maakte de opdrachtgever uitgebreide tekeningen en bestek. Die werden dan de markt in geslingerd, gebouwd en klaar. Nu is het proces complexer en maak je een totaalplan voor het huisvesten. Dat betekent dat de zachte kant van de mensen met wie je samenwerkt ook be-

langrijker wordt. Je moet er als team uitkomen. De samenstelling en de chemie tussen de leden heeft invloed op het totale traject en daarna.

Dat samenspel is erg leuk. Je daagt elkaar uit, probeert eens wat en kijkt hoe de ander reageert. Het is een soort dans tussen opdrachtgever, bouwer, architect en facilitaire dienstverlener. Ieder heeft zijn eigen belang, maar er is ook een gezamenlijk belang. Wat ik aan opdrachtgevers wil meegeven is dat het belangrijk is om te begrijpen hoe de andere partijen denken en wat hun belangen zijn. Dat inzicht helpt om de opdracht zo te formuleren dat er later geen problemen ontstaan.

Spic en span

Het project bestond eigenlijk uit allemaal verschillende lijntjes met verantwoordelijkheden die bij de ene of de andere partij liggen. Die lijntjes worden noodgedwongen doorgeknipt bij de overgang naar een nieuwe fase in het project. De informatieoverdracht van het ene naar het andere moment moet beter verlopen.

De overschakeling van design & build naar maintain & operate blijft een hele uitdaging. Andere belangen gaan dan spelen en gebruikers beseffen zich pas echt wat het betekent om het gebouw in te trekken. Enerzijds ben je nog bezig met de oplevering, anderzijds ben je bezig de dienstverlening aan te laten sluiten op de gebruiker. Dat is niet complex, maar wel veel in

korte tijd. De opening door Koningin Máxima bracht extra druk met zich mee omdat er veel geregeld moest worden en alles spic en span moest zijn.

Verwachtingen beter managen

Een ander leerpunt is dat wij de gebruikers aan de eindfase van het bouwtraject te veel bediend hebben in hun wensen. Vanuit onze dienstverlenende cultuur wilden wij hen graag tegemoetkomen, maar daardoor is de grens van wat wel of niet binnen de opdracht viel onduidelijk geworden. Met als gevolg dat ze steeds meer gingen vragen. Bijvoorbeeld of het koffiezetapparaat niet op een andere plek kon staan. Of dat het mogelijk was om de speelplaats en -toestellen naar de andere kant van het gebouw te verplaatsen.

Die verwachtingen hadden we beter moeten managen. En we hadden beter moeten com-

municeren over wat wij precies gingen leveren en wat niet. Het blijkt zinvol om zo vroeg mogelijk met de gebruikers rond de tafel te gaan zitten. Ze zijn dan later ook bereid elkaar iets te gunnen. In De Friese Meren is een berging opgeofferd aan de installaties, dat was niet de bedoeling maar het kon niet anders. Eén van de gebruikers was bereid om mee te zoeken naar een andere oplossing. Wat ik als prettig heb ervaren was dat we in een soort protocol hebben vastgelegd hoe we omgaan met potentiële nieuwe situaties. Want één ding is zeker: in een looptijd van 25 jaar gaan er zaken veranderen.

Het is een soort dans tussen opdrachtgever, bouwver, architect en facilitaire dienstverlener



PROJECT

- Communicatie en informatie uitwisselen
- Kwaliteits- en risicomanagement (gecertificeerd)
- Kwaliteits- en acceptatieplan



ONTWERP EN VOORBEREIDING

- Fasedocumenten



REALISATIE

- Kwaliteitscontroles
- Communicatie omgeving
- Oplevering



BEHEER

- Kwaliteitscontroles
- Klanttevredenheid

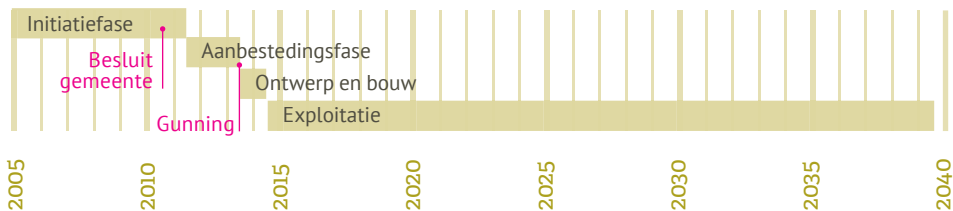
Wat is een DBMO contractvorm?

Aan de realisatie van Brede School Joure Zuid ligt een zogenoemd geïntegreerd DBMO-contract ten grondslag. Bij een DBMO-contract worden ontwerp, bouw, onderhoud en exploitatie als één pakket voor een langere tijd aan een opdrachtnemer uitgevraagd. DBMO is een verschijningsvorm van Publiek-Private Samenwerking (PPS). De opdrachtgever zet haar (norm-) budgetten in om de gevraagde dienstverlening te bekostigen. Vanuit de opdrachtnemer is er een beperkte voorfinanciering. De financiële omvang van het project maakt dat hier publieke financiering voor de hand ligt. Bij het werken met een DBMO-contractvorm is samenwerking essentieel. Tussen de publieke partijen maar ook tussen de publieke en private partijen.

Facts Brede School Joure Zuid

Contractvorm:	DBMO – Design, Build, Maintain, Operate (ontwerp, bouw, onderhoud, exploitatie)
Contractduur:	25 jaar na oplevering
Exploitatie/operate:	Volumegarantie voor elektra, gas en water, beveiliging, technisch beheer en onderhoud, schoonmaak en afvalophaal
Budget:	Design & Build € 7.150.000,- incl. btw Maintain & Operate: € 4.900.000,- incl. btw
Oppervlakte:	Gebouw: 4.315 m2 bvo Terrein: 9.018 m2
Opdrachtgever:	Gemeente De Friese Meren
Gebruikers:	Basisschool Dr. E.A. Borgerschool Basisschool Twa Fjilden Centrum voor de kunsten It Toanhûs Miks welzijnsorganisatie SKIK kinder-, peuter-, buitenschoolse opvang
Overige faciliteiten:	Sportzaal en aula met podium
Adviseur:	Twynstra Gudde
Opdrachtnemer:	Consortium van Facilicom, Pellikaan Bouw, Bureau Bos architecten + ingenieurs + adviseurs, Breijer, Kragten
Opening:	Ingebruikname per schooljaar 2014-2015 Officiële opening op 21 november 2014

Timeline Brede School Joure Zuid



Lessons learned

1

Maak een goed doordachte en met stakeholders afgestemde aanbestedingsstrategie.

2

Bepaal daarin wat de cruciale succesfactoren zijn. Daag de markt daarop uit.

3

Stem de strategie af met de markt en met het MKB.

4

Zorg voor flexibiliteit in proces en in het (toekomstige) gebouw.

5

Beperk de transactiekosten.

6

Stuur op Total Costs of Ownership.

7

Formuleer heldere en meetbare outputspecificaties/prestaties.

8

Houd het simpel en helder: in procedures, in specificaties en in contractering.

9

Investeer in samenwerking met de realisator.
Gebruik daarvoor de marktverkenning, dialoog en assessments.

10

Stel je op als klant. Heb lef om los te laten.

Dit is een uitgave van PPSsupport, april 2015

Met dank aan:

Twynstra Gudde - John Dols en Hanneke van Schijndel

Pellikaan Bouw - Jack Hazen

Bureau Bos architecten + ingenieurs + adviseurs - Raban Haaijk

Facilicom - Rick Veenendaal

PPSsupport - Wesley Veekman

Helga van der Molen

Tekst en eindredactie:

TXTwoorks communications - Frits Philips

Fotografie:

René den Engelsman Fotografie

Thinkstock (p.2)

Vormgeving:

Studio Twynstra Gudde

Twynstra Gudde

