

APRIL 2007  
NUMMER 13

# MASTER CLASS MRE

FORUM VAN **AMSTERDAM**  
SCHOOL OF REAL ESTATE  
ALUMNI ASSOCIATION

**AMSTERDAM**  
SCHOOL OF REAL ESTATE  
Vastgoedinformatiecentrum  
[www.vastgoedkennis.nl](http://www.vastgoedkennis.nl)

## Thema 'Samen'

- Opdrachtgever bij PPS: de overheid
- **D**esign: bOb van Reeth, supervisor aan de Zuidas
- **B**uilt: Burgfonds één grote, maar risicovolle leerervaring
- **F**inance: de docent, Lars Rempelberg van Fakton
- **M**aintain/**O**perate: verdwaalde antropoloog bij AOS Stutley
- Artikel juridische implicaties PPS

## En verder

- Verenigingsnieuws • Doorgeefcolumn: Jan Berghs
- Redactienieuws • Van de professor





# Global reach Local focus

## Investment Management, Finance and Development

At ING Real Estate, we understand that your business is often driven by local market fundamentals. National and global economic trends must be viewed with a focus on individual markets and properties. As one of the world's leading real estate companies, we are well-positioned to find local opportunities around the globe.

Whether you're interested in participating in one of our highly successful investment funds, financing property or our development activities, we help turn your plans into reality.

With offices in 21 countries, ING Real Estate draws upon the local knowledge of our global network of experienced professionals. We have over 125 years of experience and expertise in all real estate segments, such as office buildings, residential, industrial or logistics properties and high-end retail schemes.

### For more information

#### ING Real Estate

P.O. Box 90463  
2509 LL The Hague  
The Netherlands  
+31 70 341 8418  
[info@ingrealestate.com](mailto:info@ingrealestate.com)

#### Investment Management

+31 70 341 9329  
[ingre.im@ingrealestate.com](mailto:ingre.im@ingrealestate.com)

#### Finance

+31 70 341 9470  
[ingre.finance@ingrealestate.com](mailto:ingre.finance@ingrealestate.com)

#### Development

+31 70 341 9319  
[ingre.development@ingrealestate.com](mailto:ingre.development@ingrealestate.com)

REAL ESTATE

[WWW.INGREALESTATE.COM](http://WWW.INGREALESTATE.COM)

ING 

## INHOUD

<i>Van de voorzitter</i>	3
<i>Verenigingsnieuws</i>	4
<i>Toch franje</i>	6
<i>Publiek-Private Samenwerking</i>	10
<i>PPS, niet alleen frustratie</i>	12
<i>Laten we Nederland mooier maken</i>	14
<i>PPS: één grote, maar risicovolle leerervaring</i>	16
<i>Gesprek met Harold Coenders</i>	18
<i>Samenwerken in het vastgoed</i>	20
<i>Doorgeefcolumn: Jan Berghs</i>	22
<i>Redactienieuws</i>	24
<i>Van de professor</i>	25

## COLOFON

### Redactie:

- David van Dijk
- Boris van der Gijp
- Annemarie Noordermeer
- Caroline Rohling
- Alexander van Trig

### Redactie-adres:

boris.van.der.gijp@nl.fortis.com  
Vormgeving en druk:  
Thieme MediaCenter Rotterdam

**AMSTERDAM**  
**SCHOOL OF REAL ESTATE**  
ALUMNI ASSOCIATION

## VAN DE VOORZITTER

**H**et gaat weer goed met onze branche, althans wanneer je dit spiegelt aan het aantal bezoekers op de MIPIM in Cannes afgelopen maart. Het aantal deelnemers overtrof voorgaande jaren, volgens opgave van de MIPIM organisatie 26.210 personen. Velen van ons waren te vinden op de beursvloer, bij één van de vele bijeenkomsten, of op de met zon overgoten terrassen. Ook op ons traditionele MRE ontbijt op vrijdagochtend mochten wij veel gasten verwelkomen, ruim 80 MRE'ers wisten de weg naar het strandpaviljoen te vinden. Een interessante ontwikkeling hierbij was de aanwezigheid van afgevaardigden van de Universiteit van New York waardoor ook onze bijeenkomst een internationaal karakter heeft gekregen.

Maar gaat het wel zo goed met de Nederlandse Vastgoedbranche? Wanneer we de belangrijkste trends lezen blijkt dat we over het algemeen met een positieve stemming te maken hebben. Helaas zijn er ook negatieve ontwikkelingen te constateren: het aanbod van kantoorruimte en bedrijfsruimte blijft hoog, waardoor de markt maar weinig kans krijgt zich te herstellen. Ook de verwachting dat de vraag naar kantoren en bedrijven in de komende periode zal afzakken, stemt niet tot blijdschap. Anderzijds zien we veel positieve signalen in de markt, een toename van de woningbouwproductie, een sterke vraag naar woon-zorg-concepten, een groeiende vraag naar winkelruimte en sterk verbeterde vastgoedrendementen, in 2006 zelfs een totaalrendement van 12,5%.

Om succesvol te zijn en te blijven wordt er wel om een andere kijk op zaken en investeringen in innovaties gevraagd. Voor de klant van morgen is vastgoed niet alleen meer een werkruimte, maar in toenemende mate een ontmoetingsplaats. Ook de wensen op het gebied van woonconcepten zullen toenemen, geen standaardproducten maar individuele oplossingen voor de woonbehoeften en -omgeving. Belangrijke trends waar, door de vastgoedbranche, invulling aan moet worden gegeven. De vraag die echter gesteld moet worden is of onze branche zich op dit moment genoodzaakt voelt om verregaande innovaties snel op te pakken. De grote werkvoorraad bij de verschillende bedrijven en de druk op de

arbeidsmarkt maken het moeilijk om door de waan van de dag heen te breken en tijd vrij te maken voor het ontwikkelen van ideeën die vooral voor de toekomst van belang zijn. Wellicht kan het MRE platform, met al haar expertise, oplossingen voor deze vraagstukken aandragen en zo haar bijdrage leveren aan een succesvolle toekomst van de sector.

Het thema van de Masterclass 'Samen' sluit hier naadloos op aan. Door een transparante samenwerking tussen de overheden en diverse vastgoeddisciplines kunnen immers grotere stappen voorwaarts gezet worden. De zon zal dan wederom schijnen op de MIPIM 2008 en op de vele edities die volgen.

*Groet,*

*Erwin Wessels*





## Erwin Wessels nieuwe voorzitter Alumni Association



Op 11 januari, werd tijdens de jaarvergadering van de ASRE Alumni Association Erwin Wessels benoemd als nieuwe voorzitter van de vereniging. Erwin nam tijdens de vergadering, die traditiegetrouw in het Utrechtse Karel V werd gehouden, het stokje over van Miranda Sulzle, die haar bestuursperiode van 6 jaar had volgemaakt. De alumnivereniging heeft inmiddels meer dan 500 afgestudeerde MRE-ers als lid. De leden kozen naast de nieuwe voorzitter Inge van der Meer als vice-voorzitter en Gerard Kohsiek als nieuw bestuurslid. De samenstelling van de rest van het bestuur bleef ongewijzigd en bestaat uit Janneke Schreuder, Ralph Steenberg, Wouter Terhorst, Pieter Camps en Boris van der Gijp.

## Agenda 2007

De ASRE Alumni Association organiseert ook in 2007 weer een aantal activiteiten die je niet mag missen. We zijn begonnen met de jaarvergadering in het Utrechtse Karel V. Champagne en een lezing over architectuur vormden daar een perfect duo. Op vrijdag 16 maart stond het MIPIM-ontbijt gepland en op donderdag 19 april konden de alumni elkaar ontmoeten tijdens de opening van de nieuwe huisvesting van de ASRE. Maar het komende jaar gebeurt er veel meer! Op 21 juni is er weer een sportief evenement. Na de zomer is er op 12 september een borrel en op vrijdag 2 november organiseren wij de Night of the Masters. Op veler verzoek weer terug in de Industriële club en met een gast die je niet mag missen! Wij rekenen op uw komst, reserveer de data daarom nu alvast in de agenda.



## MIPIM 2007

Tijdens de MIPIM wisten ruim 80 MRE'ers de weg naar het strandpaviljoen te vinden voor het traditionele ASRE ALUMNI Ontbijt. Eigenlijk moeten we het event omdopen in het ASRE ALUMNI Breakfast, aangezien ook een aantal afgestudeerde van de Universiteit van New York het ontbijt bijwoonde. Zippend aan een vroege (voor sommige misschien wel late) champagne, genietend van een verse croissant, het kon slechter....

Het Champagneontbijt in Cannes werd dit jaar georganiseerd door de sponsors Jones Lang LaSalle B.V., Lips Capital Group, Next Real Estate B.V., Trimp & van Tartwijk Property Consultants NV en Amsterdam School of Real Estate Alumni Association.



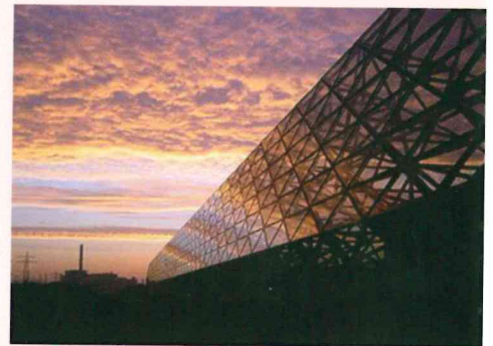


## Openingsborrel ASRE

De ASRE is verhuisd. De verouderde huisvesting aan de Wibautstraat is ingeruild voor een hypermodern studiehuis aan het Jollemanhof in Amsterdam (vlak bij de passagiersterminal, PTA). Op donderdag 19 april was de officiële opening van de nieuwe huisvesting. De nieuwe huisvesting van Leo, Herbert, Janneke, Maudi en alle andere medewerkers van de ASRE is zeer de moeite waard. Voor deze opening is speciaal een film gemaakt, kijk op [www.asre.nl](http://www.asre.nl) onder het kopje actueel.

## Oosterhuis inspireert Alumni

Het door iedereen zo geprezen gebouw van autodealer Hessing lans de A2 bleek slechts kinderspel vergeleken met de overige plannen van professor Kas Oosterhuis, de architect van dit gebouw. Tijdens de jaarvergadering wist hij de alumni te boeien met zijn lezing over non-standard architecture. Vanuit zijn interactieve kantoor in Delft ontwerpt hij gebouwen over de hele wereld. Met zijn uit driehoeken opgebouwde constructies leek hij elke hoogte, elke gebouwworm aan te kunnen. En nog betaalbaar ook, zo bleek na vragen van de geïnteresseerde alumni. Dubai lijkt het volgende grote podium van de vastgoedprofessor.



## Houd je gegevens bij op de alumni-site!

Let op! Die gegevens die van jou vermeld staan op de site van de ASRE Alumni Association ([www.asrealumni.nl](http://www.asrealumni.nl)) worden vanaf dit jaar ook gebruikt voor de almanak. Staan je gegevens niet goed op de site, kom je ook met verkeerde gegevens in de almanak terecht. Dat zou jammer zijn, al was het maar omdat collega's je dan niet kunnen vinden. Kijk dus snel op de profielpagina of je gegevens nog kloppen. En als je er toch op de site bent, neem even een kijkje bij het fotoboek waar nu ook de foto's van het alumni-gala zijn opgenomen.



# Toch franje

door: Alexander van Trigt

**W**ij zijn niet van franje, wij zijn van Financiën". Deze veel gebezigde spreuk onder ambtenaren van het ministerie van Financiën klinkt de belastingbetaler natuurlijk als muziek in de oren. "Geen poespas, wij houden de inhoud van de schatkist in de gaten en verder niet". Als het om huisvesting gaat kan goed rentmeesterschap volgens Jos Nouwt echter hand in hand gaan met kwaliteit. "Samenwerking met private partijen kan betere producten voor minder geld opleveren".

Jos Nouwt is sinds 2001 project-directeur van de renovatie van het ministerie van Financiën. In 2006 heeft het Ministerie een samenwerkings-overeenkomst gesloten met Safire (doe geen moeite voor de correcte Engelse uitspraak, het staat simpelweg voor Samen Financiën Renoveren), een consortium van Strukton, ABN-AMRO, GTI, Burgers Ergon en ISS. Safire levert het ontwerp, verbouwt, financiert, onderhoudt en beheert (DBFMO) de huisvesting van het ministerie van Financiën aan het Korte Voorhout in Den Haag. Het bouwproces is in volle gang; inmiddels zijn de ambtenaren al verhuisd naar een tijdelijke locatie aan de Prinses Beatrixlaan in Den Haag. Eind 2008 zitten zij op hun nieuwe oude plek.

## Politiek

Reductie van kosten bij handhaving of zelfs verbetering van kwaliteit is volgens Nouwt de belangrijkste motivatie voor het opzetten van de PPS-constructie. Los van deze meetbare factoren kent de behoefte aan samenwerking met private partijen ook een belangrijke politieke component. Minister Zalm stond bekend als een voorstander van het opzetten van PPS-constructies door alle overheidsorganen. De renovatie van de

eigen huisvesting was daarbij natuurlijk een aansprekend pilotproject. "Als je het evangelie verkondigt, moet je het ook navolgen", aldus Nouwt. Nadat in een kosten-batenanalyse de PPS-constructie als beste uit de bus was gekomen had het ministerie nog een aantal politieke hobbels te nemen. Enerzijds door de onbekendheid met de materie ("Wij zijn niet van franje..."), anderzijds door de verschillende rolopvattingen die de Rgd als verantwoordelijke voor huisvesting van de rijksdiensten en het ministerie over de nieuwe manier van werken had. De Rgd en Financiën moesten aanvankelijk wennen aan de gewijzigde procesgang. Overigens verloopt de samenwerking met de Rgd prima, helemaal nadat de projectmedewerkers van de Rgd introkken bij het ministerie van Financiën. Er stond één projectorganisatie.

## Meerwaarde

De grootste klap in de kostensfeer wordt volgens Nouwt in de O van het DBFMO-traject gemaakt. Met een facilitair dienstverlener aan tafel én aan de knoppen van de rekenmachine worden ontwerper en dienstverlener gedwongen om vanaf de eerste potloodstreep écht na te denken over de (kosten)efficiëntie van het gebouw op

de lange termijn, gedurende de gehele 'life-cycle'. Het ministerie heeft de facilitaire dienstverlening overigens bewust beperkt tot gebouwgebonden voorzieningen als bijvoorbeeld schoonmaak, receptie, bewaking en meubilair. De niet gebouwgebonden voorzieningen (zoals de repro en ICT-diensten) zijn volgens Nouwt voor een lange periode lastig te bepalen en daarom buiten de overeenkomst met Safire gebleven.

De uitvoering van de renovatie is net begonnen, toch is Nouwt nu al zeer te spreken over de samenwerking met Safire. Het consortium is er in geslaagd een uitgekend ontwerp met aantrekkelijk beheerplaatje neer te leggen dat, op papier, voor minder geld dan in een traditioneel model kan worden gerealiseerd en dat ook in kwalitatief opzicht goed scoort. Of de ambtenaren van Financiën nou willen of niet, ook de franje ontbreekt dit keer niet: niet verwacht en toch gekomen: een nieuwe hoofdingang én een overdekte binnentuin. Het ministerie bleek aangenaam verrast dat dat allemaal mogelijk was.

*Als je het evangelie PPS verkondigt,  
moet je het ook navolgen*





## PPS of PPR

De samenwerking met een private partij kent een lange voorbereidingstijd. In 2003 is het ministerie gestart met de outputspecificatie waarbij alle risico's, met name in de beheerperiode van 25 jaar, in beeld zijn gebracht. De meeste risico's zijn beprijsd en verdeeld over de partijen; niets is aan het toeval overgelaten. De risico's die niet beprijsbaar waren zijn gemaximaliseerd, 'gecap't' in de woorden van Nouwt. Is er een grotere onderhoudsbehoefte dan geraamd? Dan draait het consortium voor de meerkosten op. Leidt een tekort aan aanbod van ongeschoolde arbeid tot schaal 11 - salarissen voor de schoonmakers (voor de niet ambtenaren onder ons: dit komt overeen met het modale salaris van een beleidsmedewerker)? Dan biedt de afgesproken indexering een oplossing. De samenwerking draait dus vooral om het maken en nakomen van afspraken in de beheerfase van de huisvestingscyclus. Het gaat in het vastgoed overal en altijd om relaties, dat blijkt maar weer. En worden afspraken niet nagekomen, worden eisen niet gehaald? Dan treedt een boeteregeling in werking ofwel

“wordt een korting in rekening gebracht”, zoals Nouwt het diplomatiek uitdrukt. Blijkt anderzijds uit een onderzoek onder gebruikers dat de dienstverlening goed scoort, dan ligt er een bonus in het verschiet.

## Goed, verbeter, best

Ontwikkelaars klagen steeds vaker over de strakke randvoorwaarden waarbinnen zij bij een tender moeten opereren. Opdrachtgevers timmeren een prijsvraag vantevoren al zó dicht dat

er voor de ontwikkelaar en zijn of haar ontwerpteam slechts een bescheiden creatieve rol overblijft. Om de concurrentie te verslaan worden vervolgens kosten noch moeite gespaard om de inzending toch afwijkend en prijswinnend te laten zijn. Veel ontwikkelaars doen hier niet altijd meer aan mee. Nouwt breekt hierbij een lans voor de ontwikkelaars. Ondanks de uitgebreide outputspecificatie bleef er bij de prijsvraag voor de renovatie van het ministerie voldoende ruimte over





voor creativiteit, hetgeen bleek uit de grote verschillen tussen de voorlopige ontwerpen (VO+) van de 3 uiteindelijke inzenders waarvan Safire als winnaar overbleef. Nouwt gelooft in de heilzame werking van concurrentie. Een constante stroom aan projecten is daarbij wel een noodzakelijke voorwaarde om te voorkomen dat er partijen gefrustreerd afhaken. Thans zijn er nog 4 PPS-en in voorbereiding waaronder de Kromhout Kazerne in Utrecht die elders in deze editie van Masterclass aan de orde komt. Verder is de ontwerpvergoeding bij dergelijke projecten (ca. Euro 150.000) volgens Nouwt laag. Daar verwacht hij niet zoveel van. “Één van de verbeterpunten is het minimaliseren van transactiekosten in de voorfase. We moeten daarom zoeken naar een methode om reeds vroeg in de selectieprocedure het

## *Bos zal het roer niet drastisch omgooien*

aantal inzendingen te minimaliseren waarbij de kwaliteit van de output echter gehandhaafd blijft; vooralsnog hebben we deze methode niet gevonden”.

### **Nieuwe minister, nieuwe wind?**

De VVD-er Zalm was een warm pleitbezorger van PPS-constructies. Is de sociaaldemocrate Bos ook aangestoken door het PPS-virus? “Ten eerste”, begint Nouwt, “was niet alleen de vorige minister ‘begeistert’ van de samenwerking met private partijen maar heeft de 2e kamer haar positie tegenover PPS-en ook gewijzigd. Was het voorheen: misschien PPS....,

tegenwoordig is het: PPS, tenzij...”. En Bos zal het roer niet drastisch omgooien, verwacht Nouwt. “Duidelijk is dat het ook voor de minister wettelijk is. Hij zou graag spaarlampen in het gerenoveerde gebouw hebben, maar dat is bij een PPS-constructie aan het consortium.” Nouwt: “We delen het energierisico. Als de spaarlamp zichzelf terugverdient, zal hij er ongetwijfeld komen. Bovendien hebben we qua milieu redelijk strenge prestatie-eisen geformuleerd.”

*Lees meer en bekijk de film over de renovatie van het ministerie van Financiën op [www.minfn.nl/nl/organisatie/renovatiefinancien](http://www.minfn.nl/nl/organisatie/renovatiefinancien)*





Het draait allemaal om vertrouwen. En ambitie. En toewijding... Om ontwikkelen dus!



RE-C 2024/7

Getting you there.



Niets mooier dan een ontluikend, nieuw leven. Synoniem voor mooi, hoopvol én toekomstgericht! Begrippen die wij ook verankeren in ons werk. Als ontwikkelaar van geïntegreerde woon- werk- en verblijfsgebieden. Waar mensen terecht ons aanspreken op leefbaarheid en duurzaamheid. En die verantwoordelijkheid voelen we. Elke dag weer. Maar niet als druk; als uitdaging. Nieuw leven in stedelijke gebieden en landelijke locaties brengen. Daar wil de nieuwe combinatie Fortis Vastgoed Ontwikkeling / William Properties garant voor staan. **Dit is onze ambitie.**

[www.fortisvastgoedontwikkeling.nl](http://www.fortisvastgoedontwikkeling.nl)

**Vastgoed Ontwikkeling**



# Publiek-Private Samenwerking

*Interview met Sigrid Pikker, hoofd Projecten bij de RGD*

**S**igrid Pikker, hoofd Projecten van de afdeling Publiek-Private Samenwerking en Innovatie van de Rijksgebouwendienst (Rgd), nam tijdelijk haar intrek in het ministerie van Financiën voor het renovatieproject van het ministerie (zie interview met Jos Nouwt). Binnen de PPS met de private partij is een samenwerking tussen 'de publieken', de rijksdiensten, dus heel goed mogelijk.

Zoals door Jos Nouwt ook aangehaald, verliep de samenwerking tussen het ministerie van Financiën en de Rgd prima. Waar het ministerie van Financiën toch min of meer éénmalig bij een vastgoedproject van deze omvang is betrokken, zal de Rgd het kunstje echter vaker gaan vertonen en heeft het de ambitie om in de toekomst het meest ideale PPS-model tot stand te brengen. Ook speelt de Rgd een grote rol in het borgen en verspreiden van de kennis die de overheid met PPS-projecten opdoet.

## Pilots

"Niet elk project komt voor PPS in aanmerking," aldus Pikker. "Bij rijkshuisvestingsprojecten met een investeringsvolume van meer dan € 25 miljoen wordt altijd een PPC uitgevoerd, de zogenaamde Publiek-Private Comparator. Dat is een beslisingstrument waarmee de doelmatigheid van PPS voor de specifieke Rgd-klant wordt onderzocht. Met behulp van de PPC maken de klant, de Rgd en het ministerie van Financiën samen de afweging voor een bepaalde contractvorm."

"De ambities op het gebied van PPS zijn hoog," meldt Pikker, "vandaar dat we op zoek zijn naar het meest ideale model." De Rgd heeft daarvoor een drietal pilotprojecten gedefinieerd:

- Nieuwbouw voor de Belastingdienst in Doetinchem; het betreft een DBFMO-contract met een looptijd van 15 jaar.
- Nieuwbouw van een detentiecentrum op Rotterdam Airport; DBFMO-contract met een looptijd van 25 jaar.



Nederlandse Bouwprijs 2007

## Prijswinnend ontwerp

Met de inzending PPS Renovatie Financiën heeft Safire de Nederlandse Bouwprijs 2007 in de categorie Integraal ontwerpen en bouwen en de publieksprijs gewonnen. Tijdens het Gala van de Nederlandse Bouw op 5 februari jl. werden beide prijzen uitgereikt.

Op de foto ziet u Sigrid Pikker (ministerie van VROM), Gerard Versseput (scheidend projectdirecteur Safire) en Sietske Bergsma (ministerie van Financiën), die gezamenlijk de publieksprijs in ontvangst nemen.



- Nieuwbouw voor de Informatie Beheer Groep en Belastingdienst in Groningen; wederom een DBFMO-contract maar met een looptijd van in principe 20 jaar.

Met name de selectiefasen van de drie projecten verschillen van elkaar. In Doetinchem waren na de eerste selectie nog vijf partijen over, wat voor de concurrentiegerichte dialoog is teruggebracht tot drie. In Rotterdam is de Rgd direct gestart met de dialoog met drie partijen en in Groningen wordt gewerkt met een tweefasen dialoog. Veel wil Pikker over de drie specifieke projecten overigens nog niet loslaten uit voorzichtigheid om het proces niet te beïnvloeden. 'Optimalisatie door evaluatie' is echter het credo dat bij de pilots past. Het

spreekt vanzelf dat ook de ervaringen bij de renovatie van het ministerie van Financiën onder de loep genomen worden.

### Transactiekosten

Één van de belangrijkste motivaties voor de optimalisatieslag is het streven om de totale transactiekosten (lees: ontwerpkosten) omlaag te brengen. Net als Jos Nouwt van het ministerie van Financiën is ook Sigrid Pikker begaan met het financiële lot van de inschrijvers. 'Meer projecten' is daarom de doelstelling, opdat de deelnemende marktpartijen vaker aan bod kunnen komen.

### Duurzaamheid

Ook in het gesprek met Sigrid Pikker komt het veranderde politieke

landschap aan de orde. "Waar Zalm de nadruk legde op de doelmatigheid van PPS, speelt voor de nieuwe ministersploeg duurzaamheid een voorname rol. En dat komt mooi uit, want de focus op de minimalisatie van de life-cycle costs heeft ook een belangrijke duurzaamheidscomponent. Pps is daarmee ook een instrument om de doelstellingen van de Rgd op het gebied van duurzaamheid te behalen. Bij de renovatie van het ministerie van Financiën is het Safire bijvoorbeeld gelukt om nog een extra slag te maken in het terugbrengen van de life-cycle costs, wat uiteindelijk heeft geresulteerd in het prijswinnende ontwerp."

*Lees meer over PPS en de drie pilotprojecten van de Rgd op: [www.rijksgebouwendienst.nl/pps](http://www.rijksgebouwendienst.nl/pps)*



**Escalier**  
Executive Search Vastgoed

[www.escalier.nl](http://www.escalier.nl)  
drs Jacques Craenen MRE MRICS



# PPS is niet alléén maar frustratie

door: Annemarie Noordermeer

**O**ns interview begint met de vraag waar iedereen altijd het antwoord op wil weten. Waarom b0b zijn naam met een cijfer 0 schrijft? Ooit zat b0b in zijn studententijd in de redactie van een studentenblaadje, een soort van Masterclass dus. In die tijd werden dergelijke blaadjes nog met de hand gezet en gedrukt. Aangezien de letter 'o' op was, besloot de zetter het cijfer 0 te gebruiken. Dit vond b0b, inmiddels oud-Rijksbouwmeester van Vlaanderen en sinds 1 maart jl. supervisor van de Zuidas, zo leuk, dat hij vanaf die tijd zijn naam op deze wijze schrijft.

b0b van Reeth is ondermeer bekend van de Mariaplaats te Utrecht, Zuidpoort in Delft en het Ripperdatterrein in Haarlem. Zijn woonhuis in Antwerpen uit 1985 is inmiddels het kantoor van zijn bureau AWG architecten, zelf bewoont hij nu het oude koetshuis achter het kantoor. Hier wordt gewoond en gewerkt volgens b0b "zonder artistiek te hyperventileren", of zoals hij zelf Adolf Loos aanhaalt "gewoond als een positieve banaliteit".

## Belangrijk bij PPS; keuzes maken en goed bouwheerschap

Het Masterplan van de Zuidas is van de hand van Pi de Bruijn. De opdrachtgever van de Zuidas, de gemeente Amsterdam en NV Zuidas, heeft b0b als supervisor aangesteld om zoals hij het zelf stelt "verfijningen aan te brengen in het openbaar gebied en de beleving van de ruimte te optimali-

seren". Hij ziet als grote voordeel van PPS-constructies dat "niet alleen de private partijen, maar ook de publieke partijen aan hun trekken komen". Als Rijksbouwmeester van Vlaanderen heeft hij in België ervaring op gedaan met PPS-projecten. In die hoedanigheid heeft hij altijd vanuit het beleid partijen gewezen op hun missie, of wel in de woorden van b0b: "hun opdracht te responsabiliseren door middel van de projectdefinitie". "Elk goed project begint bij goed opdrachtgeverschap. Ik vraag de bouwheren dan ook altijd om eerst een projectdefinitie op te stellen, waarin ze hun ambities vastleggen. In dit stadium zijn we nu op de Zuidas." Duurzaamheid is daarbij één van de thema's. "De stedenbouwkundige setting is voor eeuwig. De footprint van gebouwen bepaald de loop en de lijnen

## De stedenbouwkundige setting is voor eeuwig

van een stad. Naast de stedenbouw bepalen gebouwen de culturele duurzaamheid. Deze twee elementen hebben een meerwaarde op lange termijn. Ontwikkelaars kijken echter niet op die termijn. Daarom is het belangrijk om vóóraf de gezamenlijke visie, de basis voor de vormgeving, vast te leggen in een beeldkwaliteitsplan. Als dat lukt is PPS niet alléén maar frustratie. Referenties geven namelijk duidelijkheid over de inhoud en beelden nemen misverstanden weg". "Bij de Zuidas", vervolgt b0b, "vraagt vooral de inrichting van de publieke ruimte aandacht. Wat wordt collectief en wat wordt privé en waar pakken ze in elkaar? Dergelijke keuzes zijn belangrijk voor de uiteindelijke beleving van de Zuidas".

Foto: Luuk Kramer



## Wij Belgen hebben het wilde wonen in onze aard

Gevraagd naar de verschillen tussen PPS in België en Nederland merkt b0b op dat deze verschillen steeds kleiner worden en dat door partijen als ING, Fortis en ABN Amro steeds meer grensoverschrijdend gewerkt wordt. “Belgen hebben een andere traditie, ze zijn veel individueller van volksaard. Zij hebben het wilde wonen in hun aard. De luisterbereidheid naar de gebruiker is veel groter in België”, aldus b0b.

## Europese aanbesteding vraagt om een vakkundige jury

Als ik b0b vraag naar zijn ervaringen met Europese aanbestedingen moet hij eerst even nadenken, maar merkt vervolgens op dat ook hij daar vaak bij betrokken is. Hij is met mij van mening dat niet teveel partijen moeten meedoen. “Maak een voorselectie op basis van diversiteit en vraag niet bij voorbaat zoveel partijen. Publiceer de voorgenomen publieke plannen en laat daarop inschrijven. Vervolgens kan de Rijksbouwmeester een eerste selectie maken, waarna de opdrachtgever, bijvoorbeeld een gemeente, op basis van de door haar opgestelde projectdefinitie

Foto: Marco Mertens

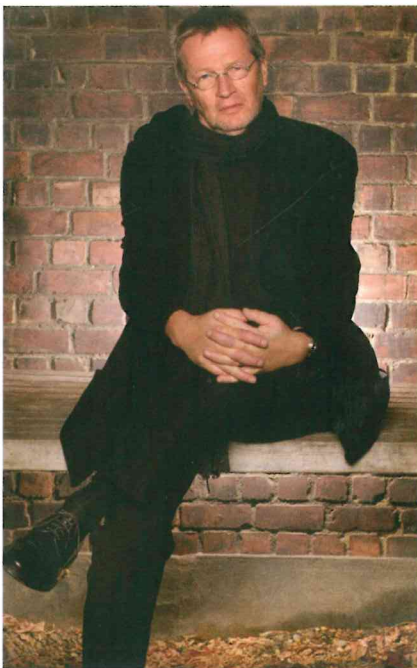


Foto: Kim Zwarts



een schetsontwerp door een beperkt aantal partijen laat maken. Deze partijen krijgen hier ook een vergoeding voor die opgenomen is in het totale budget. Hierdoor maak je je gebouwen zichtbaarder en creëer je meer draagvlak. Dit systeem heb ik in België geïntroduceerd en overgenomen uit Nederland. Het leidt uiteindelijk tot een veel beter resultaat en kwaliteit. Tot slot is het ook van belang of het persoonlijk klikt en voor een dergelijk groot project als de Zuidas ook een goede lange relatie kan ontstaan.”

## Duurzaamheid is een bijna versleten term

“Cultureel en maatschappelijk heb je de taak om iets toe te voegen aan de wereld. Je bezet een stuk grond dat niet meer publiek is en met grote generositeit”, vervolgt b0b. “Duurzaamheid zie ik als een bijna versleten term. Het gaat wat mij betreft namelijk om het concept van het

gebouw, het geloof in de eeuwigheid. Daarom ben ik ook zo trots op mijn nieuwe abdij voor de Trappisten van Westvleteren. Niet alleen een zeer energiezuinig gebouw, maar ook een intelligent gebouw ontworpen voor de eeuwigheid.”

b0b houdt van stille gebouwen met grote degelijkheid, die niet meteen passen in het mentale landschap. Die groot, dik en sterk zijn en de bereidheid hebben om te veranderen. Als voorbeeld noemt hij het Detroitgebouw aan de Oostelijke Handelskade in Amsterdam.

“De identiteit van een stad wordt bepaald door de straten, pleinen, je herinnering aan de publieke ruimten. De stedelijke elementen als stadhuis en theater bepalen primair de vormgeving. Vierhonderd jaar is niets voor het centrum van Amsterdam”. En dat wenst b0b de Zuidas ook minstens toe.

*De luisterbereidheid is veel groter in België*



# Laten we Nederland mooier maken

door: Boris van der Gijp

**L**aten we Nederland mooier maken, het is de titel van het boekje dat ik van Lars na afloop van ons gesprek in handen krijg gedrukt. Thuis lees ik met verbazing dat Lars Werkstad-A4 als voorbeeldproject heeft gekozen. Een congestie- en milieubesparende ongestoorde logistieke verbinding, een grootschalige truckterminal, een overslagfunctie op het spoor en een internationaal concurrerend bedrijventerrein in de Haarlemmermeer. Deze moeten, gecombineerd met flinke investeringen in groen, bijdragen aan het mooier maken van Nederland. En misschien verbaast het me ook weer niet, dergelijke complexe en uitdagende gebiedsontwikkelingen zijn misschien wel kenmerkend voor de ambities van Lars. Maar laten we bij het begin beginnen.

Ik ben in het WTC in Rotterdam op bezoek bij Lars Rempelberg, 35 jaar, directeur van Fakton, 's lands meest bekende financiële expertisebureau op het gebied van vastgoed. Het feit dat die financiële kennis steeds vaker wordt gecombineerd met een rol van financieel regisseur bij gebiedsontwikkeling, maakt Lars de ideale docent voor dit themanummer. "Lesgeven bij de ASRE zie ik als het hoogst haalbare", aldus Lars. "Sinds ik Wim Rust, de grondlegger van Fakton, les heb zien geven, wilde ik ook zelf voor de klas staan. Het is mooi dat je bij het lesgeven kennis en praktijkervaring met elkaar kunt combineren. Tijdens mijn studie bouwkunde zag ik die combinatie ook bij Wim Keeris, bij wie ik in Eindhoven afstudeerde. Ik was toen overigens al aan het werk bij Twijnstra Gudde (TG) en haar toenmalige partner DEGW die in Engeland gevestigd is. Ik ben daar begonnen als projectmanager bij de totstandkoming van gevangenissen en dealingrooms. Een mooie tijd, zeker doordat je vanuit de internationale scope van DEGW op een andere manier naar Nederland gaat kijken. Toch vond ik na verloop van tijd dat ik zelf te weinig actief

betrokken was bij vastgoedinvesteringen. Ik had dan in mijn studie voor bouwkunde gekozen, maar ben daarnaast altijd geïnteresseerd geweest in bedrijfskunde/economie. En juist die bedrijfskunde bleef jeuken. Ik wilde mijn procesmatige kennis die ik bij TG had opgedaan inhoudelijk verdiepen door vanuit de financiële inhoud vastgoed- en gebiedsontwikkeling verder te brengen. Door mijn oud TG-collega Peter van Bosse ben ik toen gevraagd om bij Fakton te komen werken, dat toen nog letterlijk vanuit de huiskamer van Wim Rust opereerde. Hier heb ik de juiste combinatie van werkzaamheden gevonden."

*Een 8 is voor mij niet goed genoeg*

het om van individuele grond- en vastgoedexploitaties in een gebiedsontwikkeling een haalbare businesscase voor alle partijen te maken. Je ziet vaak dat partijen in gebiedsontwikkeling cruciale

samenwerkingsvoorwaarden voor zich uit blijven schuiven, uit angst voor een conflict. Op een gegeven moment loopt zo'n proces dan spaak. Vaak het moment waarop Fakton wordt ingeschakeld. Hoe moeilijker de klus en hoe groter de crises, hoe leuker de opgave voor ons is", lacht Lars. "Je krijgt dan een beetje de rol van tankerkapitein die twee partijen op ramkoers naar het goede vaarwater moet leiden. In plaats van op de problemen te studeren, focussen we op zo'n moment vooral op wat wel haalbaar is. Het vastgoedproces begint altijd met verleiden, maar op een gegeven moment moet je de aldus opgewekte liefde echt gaan vertalen in huwelijksvoorwaarden. Je moet de samenwerking structureren en bovendien blijven nadenken over de financiële implicaties

*Hoe groter de crises, hoe leuker de opgave*

van je handelen. Wij pakken die rol op en proberen zo een vastgelopen ontwikkeling weer op gang te brengen. Soms als adviseur van een van de partijen, maar soms ook in de rol van mediator tussen de twee partijen. Telkens als Fakton als objectief deskundige wordt ingeschakeld zie ik dat als een bewijs van de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. Waren we eerst vooral de financiële rekenmeester, op een gegeven moment kregen we de vraag of we die rekensommen ook waar konden maken. Nu zijn we als financieel regisseur en dealmaker aan de onderhandelingstafel in de verschillende fases van gebiedsontwikkeling betrokken. Tevens zijn we als bedrijf continu bezig met innovatie en vernieuwing van kennis, bijvoorbeeld productontwikkeling met betrekking tot



finance en real options. En dat doen we al lang niet meer met een handvol medewerkers vanuit de huiskamer van Wim Rust, bij Fakton werken nu 30 medewerkers.”

### Het rekenen voorbij

“We zijn het rekenen voorbij”, aldus Lars, “steeds vaker zijn we ook de dealmaker. Vanuit dat perspectief kijk ik soms ook met zorg naar vooraf dichtgetimmerde

tendervraagstukken bij gebiedsontwikkelingen. Je moet bij gebiedsontwikkelingen altijd zorgen dat een onderneming kan ondernemen, dat deze flexibel op onverwachtse gebeurtenissen kan blijven inspelen. Wanneer je bij elke afwijking juristen nodig hebt om te zien hoe je met die veranderingen kunt omgaan, ben je contraproductief bezig. Je hebt flexibiliteit nodig, niemand kan immers 25 jaar vooruit zien of

betrouwbaar voorspellen wanneer zich bijvoorbeeld een recessie voordoet. Er is niet één toekomst, reden waarom wij bij Fakton altijd werken met scenario's. De uitkomsten van die scenario's kun je dan vertalen in afspraken over bijvoorbeeld hoe om te gaan met winsten en het verdelen van risico's. Het is daarbij geven en nemen tussen de in de gebiedsontwikkeling betrokken partijen. Doel is altijd om te komen tot een sluitende businesscase die voor al die partijen acceptabel is. Die businesscase moet je vervolgens ook weten te vertalen naar mensen in de onderneming. Die mensen maken dat een samenwerking echt duurzaam is. Ik heb dagelijks te maken met vele gebiedsontwikkelingen van 20 jaar en langer, daar kun je niet alles vastleggen, dan moet je op de mensen in het gebiedsontwikkelingsproces kunnen vertrouwen.”

### ASRE een soort Nederlandse Harvard

“Fakton wil de komende jaren de rol als dealmaker bij gebiedsontwikkelingen verder uitbouwen. Onze doelstelling is om op het gebied van vastgoed echt de beste te worden, zowel waar het gaat om onze rol als financieel deskundige, als waar het gaat om onze rol als financieel regisseur en dealmaker. Die ambities van Fakton passen mij uitstekend. Ik wil altijd de beste zijn, een 8 is voor mij niet goed genoeg. Daarom hecht ik ook aan de samenwerking met de ASRE, in mijn ogen het beste opleidingsinstituut, een soort Nederlandse Harvard of MIT. Ik vind het dan ook een eer dat ik nu voorgedragen ben als 'fellow' van de ASRE op het vlak van gebiedsontwikkeling. De relatie met de ASRE zal daarmee nog hechter worden, ik zal mij inzetten om de opleiding verder te verbeteren.”

Onder indruk van zijn ambities stap ik in de auto op weg naar Utrecht. Ik hoop dat Lars al zijn ambities kan waarmaken, zowel voor de ASRE, de Nederlandse gebiedsontwikkelingspraktijk, Fakton, maar vooral ook voor Nederland.





# PPS-aanbesteding: één grote, maar risicovolle leerervaring

door: Caroline Rohling

**D**e toepassing van de innovatieve aanbestedingsvorm PPS (Publiek Private Samenwerking) bij rijkshuisvesting heeft in 2005 definitief vorm gekregen. Zo is de RGD in april 2006 gestart met de aanbesteding van zijn tweede DBFMO-contract voor het project PPS nieuwbouw Belastingkantoor Doetinchem. Het gaat hierbij om het ontwerpen, bouwen, inrichten, financieren en onderhouden van een kantoorgebouw. En ook een detentiecentrum in Rotterdam en de gezamenlijke huisvesting van de Belastingdienst en de Informatie Beheergroep in Groningen worden middels een PPS-contractie aanbesteed. Naast het ontwerp en de nieuwbouw van de diverse gebouwen maken ook de levering van facilitaire diensten tijdens de looptijd van het contract onderdeel uit van de aanbesteding. De verwachting is dat de zogenaamde 'life-cycle kosten' van een nieuwe voorziening lager liggen als niet alleen ontwerp en bouw, maar ook onderhoud en facilitaire diensten door één en dezelfde partij in onderlinge samenhang worden ontworpen, gefinancierd, uitgevoerd en geëxploiteerd. Maar is dit ook zo? Masterclass gaat op onderzoek uit in de Kromhout Kazerne in Utrecht.

Na afronding van de Selectiefase is recent de Dialoofase van de PPS Kromhout Kazerne in Utrecht van start gegaan. Voor het ministerie van Defensie vormt de PPS Kromhout Kazerne een pilot om ervaring op te doen met de bijzonderheden van zowel een concurrentiegericht dialoog als een DBFMO-overeenkomst met een looptijd van 25 jaar na de bouw. De wens van Defensie is om

creatieve oplossingen aangereikt te krijgen voor de realisatie van een kwalitatief goede en financieel voordelige huisvesting voor het Commando Landstrijdkrachten en andere staven (uit de regio). Om te kijken of dat lukt ga ik het gesprek aan met mr. Pieter Bas Sissing, werkzaam bij ontwikkelaar Burgfonds en als aandeelhouder van consortium Castrum Hollandia, betrokken in de PPS Kromhout Kazerne.

"Het verschuiven van de projectrisico's naar die (markt)partijen die dergelijke risico's het beste kunnen dragen en

beheersen, is een heel waarschijnlijke theorie. Of PPS in de praktijk daadwerkelijk leidt tot een kwalitatief beter én goedkoper product is echter nog niet bewezen. Bovendien zijn er nog veel vragen. Wie zegt mij dat de laagste prijs

uiteindelijk ook tot het beste concept leidt? Met andere woorden, hoe ga je om met prijsvechters? En leidt het raadplegen van verschillende

consortia voor de opdrachtgever niet tot een soort van schijnzekerheid, in de veronderstelling zijnd dat je alle kennis die in de markt aanwezig is, hebt geraadpleegd?"

## Eerste ervaring positief

"Los van die vragen, sluit ik mij gevoelsmatig overigens wel aan bij de hoop van het ministerie van Defensie ten aanzien van PPS", aldus Pieter Bas. "De ervaring die wij nu opdoen bij de aanbesteding van de Kromhout Kazerne leert dat het door ons opgeleverde 'tussenproduct' creatiever, innovatiever en efficiënter is dan bij een

'standaard' aanbesteding, waarbij op basis van een door de opdrachtgever verstrekt bestek een gebouw tot stand komt. Dit is voor een belangrijk deel toe te rekenen aan het in een vroegtijdig stadium, namelijk al in de ontwerpfase, erbij betrekken van de facilitaire dienstverlener. Exploiatiekosten maken zomaar 75% van de totale kosten uit. Het integreren van 'beheertechnische en/of facilitaire slimmigheden' leidt als snel tot aanzienlijke besparingen. Als ontwikkelaar zijn wij gewend om vroegtijdig verschillende disciplines bij elkaar te brengen en daar maximale creativiteit en innovativiteit uit te halen. Wat dat betreft wijkt onze werkwijze bij de Kromhout Kazerne niet wezenlijk af van onze reguliere manier van werken."

Pieter Bas vervolgt: "Ik ben van mening dat een project als de Kromhout Kazerne, een project waar alleen op basis van functies en functionaliteiten door Defensie eisen op tafel zijn gelegd, bij uitstek past bij een ontwikkelaar. Tot op heden zijn het alleen consortia met de grote bouwbedrijven geweest die op PPS-aanbestedingen hebben ingeschreven. Het

*Waarom PPS niet gaan toepassen bij grote corporates?*





is nu voor het eerst dat ook een consortium met een ontwikkelaar in de race is voor één van de grootste Nederlandse PPS-projecten uit de geschiedenis. Ik durf de stelling wel aan dat een ontwikkelaar creatiever is dan een bouwer. Een bouwer is toch voornamelijk productiegericht; weliswaar één van de onmisbare schakels in het hele realisatietraject maar niet bij uitstek een partij die conceptueel kan denken (uitgezonderd uiteraard de ontwikkelende bouwers). Daar komt bij dat de consortia met de (grote) aannemers in veel gevallen breed georganiseerd zijn. Dat zien we bijvoorbeeld ook terug in het aantal deelnemers per consortium. Bouwer, financier, architect, facilitaire dienstverlener vormen allen aandeelhouder in het consortium. Bij onze deelname aan de aanbesteding van de Kromhout Kazerne hebben we bewust gekozen voor een slagvaardige en dus kleine organisatie. Daarom kent ons consortium maar twee aandeelhouders: Asito en Burgfonds. Alle andere benodigde expertise kopen we in. Mochten we uiteindelijk tot de laatste drie overgebleven partijen behoren, zijn wij altijd nog in staat (en genoodzaakt uiteraard), al dan niet op basis van een aanbesteding, een bouwer aan ons consortium toe te voegen.”

### Angst om teveel oplossingsgericht te denken

“Inmiddels is Dialoofase I (van de III) van de Kromhout-aanbestedingsprocedure afgerond. Gedurende deze eerste fase heeft een aantal dialooggesprekken met de opdrachtgever plaatsgevonden. Wat mij in deze fase is opgevallen, is dat er van een ‘echte’ dialoog eigenlijk nog geen sprake was. Er was veeleer sprake van het uitwisselen van informatie, het aftasten van (ontwerp- en gebruiks-) grenzen maar van een inhoudelijke discussie was helaas nog niet altijd sprake. Defensie heeft zich zeker opgesteld als een kundige gesprekspartner met inzicht in de eigen wensen. Tegelijkertijd leek Defensie bang om door zijn antwoorden teveel oplossingsgericht mee te denken. Die creativiteit is tenslotte voorbehouden aan de deelnemende consortia. Hierdoor ontstonden niet

zelden krampachtige situaties. Ik ga ervan uit dat in de opvolgende Dialoofase(n) wel degelijk tot een daadwerkelijke dialoog gekomen zal worden.”

### Ervaring in PPS maakt toekomstbestendig

“Tot op heden hadden wij als Burgfonds vrijwel geen ervaring met dit soort geïntegreerde contracten. Natuurlijk vinden wij het prettiger om één op één met de klant aan tafel te zitten. Juist met die persoonlijke benadering onderscheiden wij ons. Het is echter onze verwachting dat, wil je als ontwikkelaar in de toekomst een rol blijven spelen, je jezelf wegwijs moet maken in deze nieuwe vorm van aanbesteden. Niet alleen de publieke markt opereert in toenemende mate op deze wijze. Ook aan bijvoorbeeld de kant van het onderwijs en de gezondheidszorg zien wij enorme groeikansen. Scholen en ziekenhuizen, met vaak omvangrijke maar weinig professioneel ingerichte vastgoedportefeuilles, vormen dan ook belangrijke doelgroepen voor Burgfonds. We verplaatsen ons als het ware in onze opdrachtgever en regelen voor hem het gehele vastgoedtraject, van Programma van Eisen tot ontwerp en de selectie en

aansturing van de aannemer. Door onze ervaring met de aanbesteding van de Kromhout Kazerne zullen wij ook veel vaker al vroeg in het traject de facilitair adviseur aan tafel schuiven zodat een nog efficiënter ontwerp tot stand kan komen. De ervaring die we nu opdoen, kunnen we ook in de private sector introduceren. Want waarom zouden (grote) corporates geen oren kunnen hebben naar geïntegreerde contractvormen waarbij zij hun huisvesting en facilitaire behoeften op basis van een ‘dubbelplus’ huurcontract gaan inkopen?”

“De rol van de ontwikkelaar is al met al aan het veranderen. De introductie van PPS-projecten functioneert hierbij als een

soort van vliegwiél. Ontwikkelen wordt steeds meer een financieringsvraagstuk. En de ontwikkelaar wordt belegger. Er wordt een steeds groter beroep gedaan op zijn (financiële) creativiteit. Denk alleen maar aan het verdisconteren van de ontwikkelwinst. Strijk je deze op zodra jouw werk als ontwikkelaar erop zit of blijf je gedurende de exploitatieperiode participeren in het consortium en laat je de winst gedurende de looptijd van het contract naar je terugstromen? Voor een stabiele inkomstenstroom over de jaren is tenslotte ook veel te zeggen.”

### Niet alleen plussen

“Wij zien het Kromhout-project dan ook als een belangrijke, weliswaar risicovolle, leerervaring. Het betekent een investering in de toekomstige acquisitiekracht van je organisatie. Maar uiteindelijk is het wel zo dat er veel meer verliezers zijn dan winnaars. Dit terwijl de acquisitiekosten enorm oplopen. De vraag is dan ook gerechtvaardigd of de geïntroduceerde werkwijze van geïntegreerde aanbesteding

op de lange termijn houdbaar is. De kapitaalvernietiging, de demotivatie onder de medewerkers en het gevoel dat de opdrachtgever van meerdere walletjes eet in geval je een

aanbesteding verliest, zijn lasten die slechts door een zeer gering aantal partijen te dragen zijn. Deze impasse kan doorbroken worden indien opdrachtgevers bereid zijn kostenvergoedingen te introduceren. Momenteel is slechts sprake van een geringe ontwerpvergoeding. De hoogte van deze vergoeding staat echter niet in verhouding tot de gemaakte overall kosten. Een vergoeding, waarvan de hoogte van te voren door de opdrachtgever kan worden vastgesteld, kan door ieder deelnemend consortium verdisconteerd worden in de door de gebruiker te betalen periodieke beschikbaarheidsvergoeding. Dit zal de animo voor deelname aan PPS-projecten naar verwachting blijvend stimuleren.”

*De hoogte van deze vergoeding staat niet in verhouding tot de gemaakte kosten*



# Zitten facilitaire bedrijven op PPS te wachten?

*Gesprek met Harold Coenders, AOS Studley*

**E**en beetje onwennig stap ik in de lift van de Weena 272 in Rotterdam. Ik sta op het punt de voor mij volkomen onbekende wereld van het facilitair management te betreden. Na een flinke schoonmaakklus tijdens mijn studententijd had ik me eigenlijk voorgenomen om me daar niet meer te laten zien. Maar ja, met het thema PPS was er geen ontkomen aan. Want hoe belangrijk die ontwerp en die bouwfase van elke PPS toch mag zijn, de exploitatiefase van zo'n gebouw die duurt het langst. Maar zitten die facilitaire bedrijven eigenlijk wel op een PPS te wachten? Een service-contract van 25 jaar daar kan ik me nog wat bij voorstellen, maar dan ook nog samenwerken met een projectontwikkelaar?

De eerste indruk van Harold Coenders stelt me gerust. Komt het door zijn bril, maar Harold lijkt mogelijk nog meer op een echte projectontwikkelaar dan ikzelf. In werkelijkheid blijkt hij evenwel een verdwaalde antropoloog, zoals hij dat zelf aanduidt. Net als zijn CEO Studley US overigens, tot zijn eigen verbazing. "De ervaring met primitieve culturen is altijd handig in het vastgoed, zo placht deze CEO te zeggen. Binnen zijn studie was Harold vooral gericht op de vertaling van organisatiecultuur en 'corporate image' naar gebouwaspecten. Zijn afstudeerscriptie ging over een van de meest pregnante voorbeelden: het NMB-gebouw in Amsterdam Zuidoost, van Alberts en van Huut. De identiteit van de bank, het meedenken met de klant, vereiste creativiteit. Om die te stimuleren is er in dat gebouw geen enkele vierkante kamer te vinden. In elke kamer moest je steeds intuïtief op zoek gaan naar je eigen plek. Dat zoeken doe ik nu ook, maar nu voor AOS Studley."

## **Twee keer geld besparen**

"AOS Studley is een onafhankelijk bureau dat zich bezighoudt met advisering en dienstverlening op het gebied van zakelijk vastgoed en facility management. Wij adviseren in de volle breedte: van de organisatie van het facility management tot het zoeken van een huisvestingsoplossing. Doel is om de klant zo goed

mogelijk te bedienen, hij hoeft bij wijze van spreken alleen maar de sleutel van zijn nieuwe huisvesting op te komen halen, de rest is voor hem geregeld. Je ziet bij makelaars eigenlijk het omgekeerde gebeuren met hetzelfde eindresultaat. Zij kopen nu facilitybedrijven op, zodat zij hun klanten een volledig huisvestingspakket kunnen aanbieden. De relatie stopt niet meer bij de transactie. De dienstverlening houdt op bij projectontwikkeling. Ontwikkeling doen we niet, maar we bieden wel onze klanten aan om richting die projectontwikkelaar als spreekbuis te dienen. Door niet alleen maar op de huurtransactie te focussen, maar naar de exploitatiekosten van een huurperiode te kijken, ontstaat voor de klant een veel completer beeld. Hij kan zo een trade-off maken tussen huurniveau, extra voorzieningen en servicekosten. Ik zie steeds vaker dat die exploitatiekosten de doorslag geven in de huisvestingsbeslissing. In feite maak je hiermee ook het bruggetje naar DBFMO-contracten die we in de PPS tegenkomen. Ook hier gaat het om het in beeld brengen van de beste combinatie van goede huisvestingsmogelijkheden, met het beste beheer tegen de scherpste prijs.

Ontwikkelaars herkennen deze trend. Zij zoeken de samenwerking met AOS Studley op, zodat ze klanten de integrale kosten van een werkplek kunnen laten zien. Het bieden van zekerheid over die kosten is voor die ontwikkelaar weer een manier om zich van de concurrentie te onderscheiden. En bedenk dat er in een PPS twee belangrijke winsten zijn te behalen. Het belangrijkste winstpunt is dat alles wat je niet bouwt ook niet beheert hoeft te worden. Daar kun je in een PPS dus 25 jaar aan verdienen. Tweede winstpunt betreft de facilitaire diensten die je met andere kunt delen of commercieel kan exploiteren. Dan verdwijnen de kosten uit de eigen exploitatie"

## **Stel keuze voor bouwer en facilitair bedrijf uit**

Nu de brug naar PPS gemaakt is, zoomen we snel in op dit fenomeen. 25 jaar geleden was de wereld heel anders. Ik schets een wereld zonder internet en e-mail. Hoe kun je je dan in een PPS vastleggen voor een zelfde periode, maar dan naar de toekomst toe? "Dat vereist flexibiliteit", aldus Harold. "In de eerste

PPS zag je dat bouwers en het facilitair bedrijf samen het operationele gedeelte van de PPS voor hun rekening namen. De bank nam het financiële gedeelte op zich. Je ziet dat daar nu een draai wordt

gemaakt. De ontwikkelaar huurt ons nu in een PPS-tender in voor onze expertise omtrent de kosten en de organisatie van het facilitair gedeelte. Hij houdt zo zelf de vrijheid om in een veel later stadium de

*Met PPS is er nu opeens financiële ruimte voor het nieuwe theater*



bouwer en de facility manager te kiezen die de PPS daadwerkelijk moeten uitvoeren. De bouwer en het facilitair bedrijf hoeven dan niet mee te ontwerpen en kunnen zich geheel richten op waar ze goed in zijn. Je bent zo flexibel naar de toekomst toe. Naast de flexibiliteit in partijen moet je ook in samenwerkingsovereenkomsten de flexibiliteit vasthouden. Dit kan bijvoorbeeld door te kiezen voor een basisprijs van de gevraagde dienstverlening. Van die basisprijs kan je in bepaalde gevallen op een geobjectiverde manier afwijken. Er bestaat wel een spanningsveld. Niet alles kan flexibel zijn. Er moeten voldoende checks en balances zijn om de opdrachtgever een gevoel van comfort te geven over de gekozen structuur, over de garantie, en natuurlijk over het ontwerp. Met dat ontwerp kunnen partijen echt verleid worden.”

### Trias politica in PPS

“Ook bij facilitaire bedrijven zie je een ontwikkeling. Vroeger besteedden veel van die partijen op hun beurt de feitelijke dienstverlening ook weer uit. Maar nu zie je een omgekeerde trend. Bedrijven die de leveranciers van diensten weer gaan clusteren en alle diensten weer in een hand nemen. Zo kunnen ze gemakkelijker als full-service partner in de richting van klanten optreden. Voor die klant is het steeds minder aantrekkelijk om zelf voor die diensten te zorgen. Hij kan vergelijkbare kwaliteitsniveaus in diensten tegen dezelfde prijzen krijgen, maar is door de outsourcing veel flexibeler in de aanhuur van die diensten. Groeit zijn bedrijf in China, terwijl het in Europa krimpt, met een externe dienstverlener is dat geen probleem. Je ziet dat er wel veel fouten gemaakt worden bij outsourcing. Wat dit betreft verwijs ik graag naar Charles Montesquieu en zijn Trias politica. Het is niet verstandig om de uitvoerende macht en de controlerende macht bij de zelfde partij neer te leggen en zelf alleen maar het beleid te maken. Er is altijd een knip nodig tussen uitvoering en controle, ook wanneer je in het kader van PPS uitbesteed. Wij stellen ons bijvoorbeeld in

de ontwerpfase op als de functionele tegenhanger van de architect, en zijn in die fase de controlerende macht. Die architect wil toch vooral een mooi gebouw maken, wij zorgen ervoor dat het gebouw ook nog rendabel geëxploiteerd kan worden. In de bouwfase heeft de architect juist de rol van controlerende macht. Doet de bouwer wel goed zijn werk. Zo verschuiven in iedere fase de posities van de partijen. Het is dan wel zaak dat je partijen in elkaars rol laat. Er wordt in het contract vaak gedefinieerd in output (resultaten), maar er wordt in de praktijk vervolgens getoetst op de input. Soms is het overigens handiger om in termen van input te praten, maar het hanteren van voldoende output-specificaties blijft nodig om flexibiliteit in gekozen oplossing te houden. Alleen dan werkt een PPS.”

Heeft het fenomeen PPS toekomst? Harold vervolgt: “De theorie laat zien dat in deze vorm van werken een kostenbesparing van 15% mogelijk is in vergelijking tot traditioneel ontwikkelen en behouden. Maar er is nog een ander belangrijk voordeel. PPS-en zijn transparant en maken projecten voor de overheid financieel haalbaar, die door het kapitaalbeslag normaliter niet mogelijk geweest zouden zijn. Met PPS is er nu opeens financiële ruimte voor het nieuwe kantoor en straks misschien wel voor het nieuwe zwembad, of het nieuwe theater. Dat de exploitatiekosten in de toekomst misschien hoog gaan uitvallen, daar wordt het bestuur nu niet op afgerekend. De keuze voor PPS wordt nog eens versterkt doordat veel overheidstaken nu gedecentraliseerd worden, terwijl budgetten voor huisvesting en exploitatie niet meekomen. PPS is dan de enige manier om de huisvesting van overheidstaken financieel haalbaar te maken. Dit budgetprobleem van de overheid maakt dat PPS nooit meer weggaat. Het voordeel van kapitaalsbeslag geldt natuurlijk ook voor veel



bedrijven. Daar komt nog eens het gemak van de PPS-vorm bij. De bedrijven hebben na het sluiten van het DBFMO-contract geen omkijken meer naar huisvestingsvraagstukken en facilitaire beslommeringen.”

### Facilitair advies gaat verdwijnen

AOS Studley voelt zich thuis bij PPS, maar voelt zij zich ook thuis in de vastgoedsector? “De samenwerking met ontwikkelaars past AOS Studley uitstekend. Zij zijn gewend aan het inschakelen van partijen en aan het uitbesteden van diensten. Wat dit betreft zou de samenwerking met bouwers moeilijker zijn, zij willen veel meer zelf doen. Juist doordat de ontwikkelaars gewend zijn aan het toestaan van vrijheden is het aantrekkelijk om met ze in een PPS te zitten. Door in een vroegtijdig stadium over de beste oplossing na te denken kun je bovendien fors geld besparen en

daardoor veel voor elkaar betekenen. Wat dit betreft zou het fenomeen PPS voor AOS Studley best eens de opmaat kunnen zijn voor een strategische

alliantie met een marktpartij. Bovendien over 5 tot 10 jaar is er geen facilitair advies meer nodig bij kantoren. Immers, alle facilitaire problemen worden dan in de voorkant in PPS-contracten afgedicht. Je kan als facilitair adviesbureau dan alleen nog maar controleren op de uitvoering of, en dat is waar wij nu op inzetten, meedenken over het gebouwontwerpen en de daarbij horende optimale facilitaire structuur. De flexibiliteit, alsmede het vermijden van kapitaalsbeslag maken dit tot een onomkeerbare trend.”

15%  
kostenbesparing



# Samenwerken in het vastgoed

## *Vijf spelregels*

Door: Pieter L. van Delden

**I**n het begin is het leuk. Samen ondernemen, gebruikmaken van elkaars kennis, vaardigheden en contacten. Na de wittebroodsweken ontstaan bij iedere samenwerking, of het nu gaat om publiek-private samenwerking, vastgoedmaatschappen, besloten vennootschappen of wat voor samenwerkingsvorm dan ook, echter vaak de eerste barstjes in de goede verstandhouding.

Het is een open deur, maar veel problemen kunnen worden voorkomen door vooraf goede afspraken te maken en deze in een helder contract vast te leggen. Hierna volgt een top vijf (in willekeurige volgorde) van zaken die voor bijna alle soorten samenwerking van belang zijn, maar die in samenwerkingsovereenkomsten niet altijd voldoende aandacht krijgen.

### De investering

Welk bedrag willen de partijen investeren? Bij het aangaan van de samenwerking is doorgaans wel bekend welke aanvangsinvestering de partijen willen doen. Vaak blijkt in de loop van de samenwerking dat meer geld vereist is dan partijen oorspronkelijk voor ogen stond. Het is nuttig om contractueel vast te leggen waartoe partijen gehouden zijn, en vooral waartoe zij niet gehouden zijn. Met enige regelmaat wordt vergeten om vast te leggen wat er dient te gebeuren als bijvoorbeeld voor het behoud van het object of project waarin wordt geïnvesteerd extra geld is benodigd. Zolang partijen het erover eens zijn dat er extra geld nodig is en over voldoende financiële middelen beschikken, is er natuurlijk niets aan de hand. Dat wordt anders als de ene partij na verloop van tijd tot de overtuiging komt dat het project tot mislukken gedoemd is, en

niet langer bereid is geld in een bodemloze put te gooien, terwijl de andere partij meent met een kleine aanvullende investering het project nog te kunnen redden. Het is dan praktisch als partijen kunnen terugvallen op een regeling die hierin voorziet, bijvoorbeeld een mogelijkheid om een verschil van inzicht voor te leggen aan onafhankelijke bindende adviseurs.

### De partijen

Met wie wordt de samenwerking eigenlijk aangegaan? Is het de financieel gezonde moedervennootschap, of een speciaal met het oog op de samenwerking opgerichte special purpose company. Partijen realiseren zich niet altijd dat de moedermaatschappij in beginsel niet hoeft in te staan voor haar dochtervennootschappen. Dat is slechts anders als een zogenaamde 403-verklaring is afgegeven (een verklaring als bedoeld in artikel 403 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek). In dat geval is de moedervennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen door haar dochtervennootschap voortvloeiende schulden. Financieel sterke moedervennootschappen zullen een dochterbedrijf niet snel laten failleren, ook vanwege de reputatieschade die daarvan het gevolg is. Het enkele feit dat een faillissement zonder ingrijpen van de

moeder niet te voorkomen is, kan bij onderhandelingen over de oplossing van binnen een samenwerkingsverband gerezen conflicten echter een belangrijke factor zijn. Indien wordt gecontracteerd met een werkmatschappij met een smalle financiële basis kan het verstandig zijn om door de moedermaatschappij garanties te laten afgeven voor nakoming van de verplichtingen uit hoofde van de samenwerkingsovereenkomst door de dochtervennootschap. Een dergelijke garantie bindt de moedervennootschap in beginsel niet jegens derden, anders dan bij de eerder genoemde 403-verklaring. Een veelgehoord bezwaar tegen het afgeven van garanties ("Wij kunnen niet aansprakelijk zijn, er is niet voor niets een dochtervennootschap opgericht") gaat dan ook niet zonder meer op.

Als de partners in de samenwerking vennootschappen zijn, dan is het doorgaans verstandig om vast te leggen dat de aandeelhouders van die vennootschappen hun aandelen niet zomaar mogen verkopen. In dat geval zou de 'overblijvende' partij immers feitelijk met een andere partner te maken krijgen. Vaak wordt een zogenaamde 'change of control' bepaling opgenomen die de partij waarover de zeggenschap wijzigt verplicht om het aandeel in de samenwerking aan de andere partij in de samenwerking over te dragen.

### Duur en einde van de samenwerking

Het is vanzelfsprekend nuttig om vast te leggen voor welke periode de partijen zich aan elkaar wensen te binden. Het is daarnaast nog veel belangrijker om te bepalen op welke manier partijen na afloop van de samenwerking uit elkaar zullen gaan. Wordt de ene partij door de andere uitgekocht, of wordt het project door de joint venture vennootschap aan derden verkocht? Er bestaat een veelheid aan regelingen voor de uitkoop van de ene partij door de andere. Hoe de regeling er ook uitziet,



het gaat er vooral om dat wordt voorzien in een prijsbepaling van het te verkopen belang. Dat kan een waardering door derden zijn, maar er zijn ook andere methodes om te waarborgen dat een min of meer marktconforme prijs tot stand komt. Dat kan bijvoorbeeld door methodes met tot de verbeelding sprekende namen als 'Texas shootout' of 'Russische Roulette'. Bij de eerste methode doen beide partijen een bieding op elkaars aandelen. De partij die het laagste bod doet moet zijn aandelen verkopen, maar wel voor de (hogere) prijs die de andere partij heeft geboden. Bij de tweede methode doet een partij een bod aan de andere, die vervolgens de keus heeft: zij kan het bod van de andere partij aanvaarden en haar aandelen tegen de geboden prijs verkopen. Zij kan er echter ook voor kiezen om juist de ander te dwingen haar belang tegen de geboden prijs te verkopen. Dit systeem zorgt er in theorie voor dat de biedende partij altijd een voldoende hoge prijs biedt. Zij loopt immers het risico dat haar aandelen door de ontvanger van het bod worden gekocht, en zal dus niet snel te laag bieden.

### Zeggenschap

Het hete hangijzer van bijna iedere samenwerking: wie heeft het uiteindelijk voor het zeggen. Als de partijen op gelijke basis deelnemen, ontstaan snel patstellingen. Indien er een partner is met een groot belang en één of meer partners met kleinere belangen, bestaat het risico dat de grotere partner geen rekening houdt met de redelijke belangen van de minderheidsdeelnemers. Vooral voor een minderheidsaandeelhouder is het van groot belang vast te leggen dat bepaalde belangrijke besluiten alleen met zijn instemming kunnen worden genomen. Belangrijke besluiten kunnen zowel op aandeelhoudersniveau als op directieniveau genomen worden, dus voor beide niveaus dient iets geregeld te worden. De meest zekere en duidelijke manier

om vast te leggen dat bepaalde aandeelhoudersbesluiten instemming van (minderheids)aandeelhouders behoeven, is vastlegging daarvan in de statuten van een vennootschap. Het is ook mogelijk om dergelijke afspraken in een overeenkomst vast te leggen, maar anders dan statuten is die voor derden niet kenbaar. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over besluiten omtrent uitgifte van aandelen, ontslag van directeuren, vaststelling van de jaarrekening en fusie of splitsing. De meest zekere manier om te zorgen dat bepaalde directiebesluiten niet tegen de zin van een minderheidsaandeelhouder genomen kunnen worden is een tweehandtekening-systeem, waarbij één van de directeuren op voordracht van de minderheidsaandeelhouder dient te worden benoemd (en ontslag van de betreffende directeur instemming van de minderheidsaandeelhouder behoeft, zie ook hierboven). Het is echter ook mogelijk te bepalen dat bepaalde directiebesluiten alleen genomen mogen worden met instemming van de aandeelhouders. Een dergelijke regeling heeft echter in beginsel geen externe

werking. Indien een directie bijvoorbeeld vastgoed verkoopt zonder daarvoor - in strijd met een regeling zoals hierboven bedoeld - eerst toestemming van de aandeelhouders te vragen, dan is een dergelijke verkoop jegens de koper gewoon geldig en is de vennootschap daaraan gebonden.

### Informatieverstrekking

Dit onderwerp wordt door partijen nogal eens over het hoofd gezien. Het recht op informatie kan bij dreigende conflicten echter een belangrijke rol spelen. Met name als de ene partij het bestuur levert, en de andere partij "slechts" aandeelhouder is, kan een grote informatievoorsprong ontstaan voor de besturende partij. Dit speelt met name als de niet-besturende partij minderheidsaandeelhouder is en het bestuur dus niet met ontslagdreiging kan dwingen de gewenste informatie te verschaffen. Het is dan ook nuttig om in een samenwerkingsovereenkomst te regelen welke informatie de vennootschap aan de joint venture partners dient te verschaffen.



*'Texas shootout'  
of 'Russische  
Roulette'*



# Samen werken

Door: Jan Berghs

**H**oe is het om samen te werken in een Duits-Nederlandse onderneming? Kloppen de vooroordelen, die wij Nederlanders van Duitsers hebben en geldt dat ook andersom? Inmiddels werk ik al weer vier jaar in een dergelijke setting en met een brede glimlach kan ik niet anders dan zeggen: er zit wat in! We verschillen werkelijk van elkaar.

Het gaat natuurlijk verder dan de stereotype plaatjes, die op dit moment, nu de Duitse vastgoedmarkt volop in de belangstelling staat, op informatieve bijeenkomsten van banken en accountants worden vertoond. Frau Antje, een joint rokend met bekend bierblikje, tulpen en klompen en de Duitse badgasten, die zich op onze stranden breed maken; het zijn bekende voorbeelden. Ontegengesteldelijk constateren Duitsers, dat wij Nederlanders klaarblijkelijk losser en meer vanuit het gevoel leven. We worden als ongecompliceerd, creatief en bijzonder pragmatisch ervaren en soms ook gierig. Wij daarentegen zien Duitsers als plichtbewust, hiërarchisch en perfectionistisch, maar ook gemoedelijk en romantisch.

Wie met één blik de verschillen tussen onze buurlanden wil aanschouwen, verwijs ik graag naar een foto van onze Koningin, vrolijk lachend en bijna

Het ontbreken van humor bij Duitsers is ook zo een vooroordeel. Dat vinden vooral wij Nederlanders, die vanuit hun beroep veel met Duitsers te doen hebben. Als het om belangrijke dingen gaat, dulden Duitsers geen grapjes. Humor vinden zij dan niet passend en onprofessioneel. 'Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps' waarmee de Duitser wil zeggen dat ernst en humor niet samengaan. Maar dat ze geen humor hebben? Grote onzin, humor in al zijn vormen zou ik zeggen, een Duitse bijdrage aan de Nederlandse Boekenweek 2007 had niet misstaan.

Een ander voorbeeld van de werkvloer. Vanuit Duitse optiek is de noodzaak tot improviseren het resultaat van een gebrekkige voorbereiding en bijna iets

waarvoor men zich moet schamen. Als in Duitsland iets organisatorisch misloopt kunnen de collega's hun leedvermaak nauwelijks onderdrukken. In Nederland echter wordt improvisatietalent als een extra kwaliteit gezien. Handig om als Nederlander naar te verwijzen als je niet zo gestructureerd bent, maar of het echt een cultuurverschil is?

De eerste helft van 2007 is Duitsland de halfjaarlijkse voorzitter van de EU. Wie dezer dagen in Berlijn heeft vertoefd, zal het niet zijn ontgaan. Overall blauwe vlaggen met gele sterren met als motto 'Europa gelingt gemeinsam'. Bij samen werken gaat het niet om de verschillen te benadrukken, maar om elkaars sterkten te benutten. In ons team met Duitse en Nederlandse collega's proberen wij Duitse 'Gründlichkeit' en doorzettingsvermogen met Nederlandse creativiteit en handelsgeest te combineren. Als dat nu ook eens in de EU geïmplementeerd zou worden, zou dan de discussie over de toekomst van Europa niet heel anders worden gevoerd?

*Ik heb Henk Sentjens gevraagd de volgende column te schrijven.*

## Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps

zwaar dansend naast een ernstig kijkende en in zijn pak gevangen zittende Bondspresident Roman Herzog, bij ons op staatsbezoek in oktober 1995. Wat mij betreft kunnen de verschillen tussen beide buurlanden niet treffender tot uitdrukking worden gebracht.







Bij Amvest woont u zoals ú dat wilt. Amvest realiseert huurwoningen met visie en durf. Locatie, kwaliteit en architectuur staan centraal. Maar voorop staat dat ú zich er thuis voelt. Daarom kunt u bij een nieuwbouwwoning van Amvest zelfs meebeslissen over de indeling en afwerking. Uw huis is in topconditie en dat houden we zo. En met ons uitgebreide dienstenpakket ervaart u pas echt de luxe van huren. Kijk voor meer informatie op [www.amvest.nl](http://www.amvest.nl) of bel (020) 430 12 12.





# Redactienieuws

**M**asterclass heeft twee nieuwe redactieleden verwelkomt. Alexander van Trigt en Caroline Rohling zijn toegetreden tot het team dat verder bestaat uit Annemarie Noordermeer, David van Dijk en Boris van der Gijp.



## **Caroline Rohling**

Caroline Rohling is Associate Director en was de afgelopen jaren actief als development consultant bij Jones Lang LaSalle Research & Consultancy. Per 1 april 2007 heeft zij binnen Jones Lang LaSalle de overstap gemaakt naar de afdeling Capital Markets waarbij zij zich richt op de advisering rondom de aan- en verkoop van commercieel onroerend goed. Haar speciale aandachtsgebied is de sale-and-lease-back markt.

De basis werd gelegd tijdens haar studie Economische Geografie aan de Universiteit van Amsterdam. In 2000 heeft zij de Nederlandse Opleiding voor Vastgoedmanagement (NOVAM) afgerond. Eind 2006 heeft Caroline de MRE-opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate voltooid en is zij als lid toegetreden tot the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

Verder houdt Caroline zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe producten die aansluiten op vragen uit de markt en is zij gastdocent op hogescholen en universiteiten.

## **Alexander van Trigt**

Drs. Alexander H.M. van Trigt MRE is in 1971 in Hillegom geboren. In 2005 runde hij zijn MRE opleiding af, na eerder in 1996 als econoom afgestudeerd te zijn aan de Universiteit van Amsterdam. Zijn carrière begon bij DHV als vastgoedadviseur. Nadien is hij werkzaam geweest als kredietanalist bij FGH bank en als senior accountmanager Directie Huisvesting Buitenland van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Nu werkt hij als Vastgoedontwikkelaar bij Johan Matser Projectontwikkeling in Hilversum. Naast zijn werk is Alexander directeur van het Open Algemene-IJsbaanpad tennistoernooi te Amsterdam. In het verleden was hij de manager van de Nederlandse wielerploeg bij de Tour du Faso in Burkina Faso. Daarbij was hij al eerder als redactielid actief bij 'DHV-Nieuws', het personeelsblad van DHV.





# Samen in de kinderopvang: KIDafo

## VAN DE PROFESSOR

**V**orig jaar is de eerste MRE baby geboren en begin dit jaar de eerste MSRE- (bijna) MRE baby (van Willemien de Nijs en Remco Huisman). Ja, je denkt gezellig thuis op de bank over vastgoed praten, maar daar blijft het niet bij. Dat blijkt. Dit vraagt om actie, want iemand moet die kinderen opvangen. Ja, ja, de kinderopvang. Tegen deze achtergrond zijn wij bij SPF Beheer in samenwerking met het Waarborgfonds Kinderopvang vorig jaar gestart met een Kinderopvangvastgoedfonds, KIDafo genoemd.



Dat is heel wat anders dan het beleggen in kantoren, winkels en woningen! Het gaat hier om een geheel andere wereld. Die bestaat in ons land uit zo'n 1400 vaak zelfstandige ondernemers die zo'n verblijf kostendekkend of juist rendabel proberen te exploiteren. Vaak zijn het individuele personen, regelmatig gaat het om stichtingen en af en toe om een private equity fonds.

Inmiddels hebben wij de eerste kinderdagverblijven gekocht. En meer zullen moeten volgen, want het beleggen in één zo'n onderneming is

best risicovol. Alleen door omvang en spreiding kunnen wij de project-specifieke risico's, waarvoor je als belegger niet wordt beloond, reduceren. Het bijzondere aan deze tak van sport is ook: zoveel ondernemers, zoveel pedagogische visies. En die visies vragen ook allemaal om een eigen bouwkundig concept. Sommigen zweren bij kinderen van alle leeftijden bij elkaar in één groep, net als thuis in een gezin, terwijl andere concepten uit gaan van een groepsindeling op basis van emotionele groei, met een babytuin, een snoezelruimte voor de dromerige kinderen enz. En dan zijn er nog de extreme varianten; kinderopvang als een open plek in het bos met alleen een WC-wagen.

Over één ding is men het in kinderopvangland met elkaar vrijwel eens: alle kinderen zouden naar de kinderopvang moeten. Want wij spreken nog wel van opvang, maar het is veel meer; het is in feite opvoeding en onderwijs, met aanmerkelijk meer contacturen dan de gebruikelijke 5 à 10 uur per week zoals in veel hogescholen.

De meeste ouders hebben voor van alles en nog wat doorgeleerd, maar ten aanzien van opvoeding staan ze vaak met lege handen. Maar op veel andere terreinen zijn er in kinderopvangland zeer verschillende visies. Moet er niet een verschil zijn tussen thuis voelen en thuis zijn? Met als consequentie dat je in een kinderdagverblijf geen appeltaart

*Dan ontikom je niet aan het mee-eten van een bruine boterham met pindakaas*



zou mogen bakken. Mogen ouders wel of niet naar binnen? En wat te doen met zieke kinderen?

Velen pleiten voor een ophokplicht voor de wipkippen op het speelterrein. Niet omdat zo'n heen en weer zwiepende kip een gat kan slaan in Marietjes hoofd, maar omdat de leidsters dan niet naar buiten hoeven te gaan en een excuus hebben om geen buitenspelletjes te hoeven doen. Het is een dilemma: te dikke kinderen moeten meer naar buiten, maar daar vervelen de leidsters zich.

En verder zijn er vragen als: moet de buitenschoolse opvang bij de (basis) scholen op één locatie (als daar ruimte voor is), of op een aparte locatie met voorrijvoorziening voor de gejaagde ouders die in hun SUV aan komen vliegen? En mogen de ouders gratis uren ruilen?

Verder is er een grote politieke belangstelling. Denk bijvoorbeeld aan de discussie over wel of niet gratis kinderopvang. En dan zijn er ook nog de vastgoedvraagstukken, zoals de temperatuurregeling bij semi-open ruimten en voldoende ventilatie. U begrijpt, nu wij zo het hele land door rijden om al die ondernemers te adviseren bij hun vastgoedvraagstukken en af en toe komen tot een ontwikkeling van een nieuw verblijf en/of een sale-and-lease-back, dan leven wij ons in de kinderopvangwereld geheel in. Niet zelden levert één gesprek de ondernemer al een grote besparing op, bijvoorbeeld als wij gelet op de bouwkosten per m<sup>2</sup> bvo adviseren een offerte van een projectontwikkelaar door een bouwkostenskundige te laten toetsen.

Dankbaar werk dus, maar het vreet tijd. Vergeet niet dat een gemiddeld kinderdagverblijf € 750.000 kost en wij om de beoogde fondsomvang van € 75 miljoen te bereiken dus zo'n 100 van die verblijven moeten kopen/ont-

## *Velen pleiten voor een ophokplicht voor de wipkippen op het speelterrein*

wikkelen. Met de acquisitie van een beetje winkelcentrum ben je dan net zover. Maar ja, bij een bezoek aan een kinderopvangondernemer is er meestal ook een bezoek aan en een kort verblijf bij een kindergroep. Zo word je op de proef gesteld om te kijken of je echt wat hebt met de kinderopvang! En dan ontkom je niet aan het mee-eten in de kindergroep van een bruine boterham met pindaakaas en aan een bezoek en/of

aan het assistentie verlenen in een luierverwisselruimte met van die handige tafeldouches voor de kinderen die van onder tot boven onder de poep zitten. Aan geschoold personeel is ook in de kinderopvang een tekort. Tja, dan denk ik met weemoed terug aan zo'n 20 jaar geleden en neem ik de problemen van onze kinderen/studenten voor lief.

*Peter van Gool*







# Ruimte voor veelzijdigheid





# specialist in vastgoed investerings

## Invast

### **Transacties**

Standing investments:

Zowel aan- als verkoop intermediair. Alle transacties worden uitgevoerd bij een optimale prijs en transactie efficiency. Bij verkoop aan buitenlandse fondsen is het een voordeel dat wij deze kennen en transacties ook in het Duits kunnen afronden.

Transacties met een hoger risico profiel:

Ook bij leegstand, korte contracten, herontwikkeling, oudere objecten of onvolkomenheden weten wij te plaatsen bij gereede, veelal particuliere investeerders, met een netwerk over geheel Nederland.

### **Advies**

Voor meerdere investeerders zijn wij bij transacties betrokken bij de uitwerking van transacties nadat een eerste overeenkomst tot stand is gekomen.

Wij zorgen daarbij dat de transactie ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt tot en met overdracht, zonder dat dit de organisatie van de opdrachtgever belast. Complexiteit ziet Invast als uitdaging.

### **Specifieke expertise**

Succesvolle ontwikkeling of belegging in hotel vastgoed vraagt om specifieke expertise. Invast heeft deze expertise en ervaring in huis. De afgelopen jaren is Invast intensief betrokken bij diverse advies- en transactieopdrachten op het gebied van hotels. Invast beschikt over een eigen database met de eigendomsgegevens van 600 hotels in Nederland.

### **Waarom Invast ?**

Gespecialiseerd, gedreven, integer en professioneel. 'Hands on' en met meer dan 15 jaar ervaring in professioneel vastgoed biedt Invast toegevoegde waarde voor de opdrachtgever.

Wie ons niet kent verstrekken wij graag referenties, maar nodigen wij vooral uit nader kennis te maken.



*beleggingen | corporate | hotels*

Directie contact:

Drs Bastiaan Driessen MRE

Statenlaan 59 | Postbus 17179

2502 CD Den Haag

Tel: 070 33 858 33

Email: [driessen@invast.nl](mailto:driessen@invast.nl)

[www.invast.nl](http://www.invast.nl)