3

BL-10.00192

ADVIES

Definitief rapport

Nadere toelichting PPS-concept

Stadhuis Den Helder

Koninginnegracht 2
2514 AA Den Haag
T 070 3750 750
www.bngadvies.nl

Datum
31 mei 2010

Onze referentie
1192950

Contactpersoon
Boersma L.
T 070 3750 475
F 070 3750 948
lenny.boersma@bcs.bng.nl

N.V. Bank Nederlandse Gemeenten, statutair gevestigd te Den Haag en ingeschreven in het Handelsregister onder nummer 27008387

Versietabel

Versie	Datum	Omschrijving
Definitief	31-05-2010	

Inhoud

Fout! Geen inhoudsopgavegegevens gevonden.

1 Aanleiding

Deze nadere toelichting op het PPS concept voor de nieuwbouw van het stadhuis van de gemeente Den Helder komt voort uit het raadsbesluit d.d. 16 november 2009 en de daarin gevraagde verduidelijking inzake het DBFM concept. Concreet gaat het om een toelichting op de effecten ten aanzien van BTW-vrijstelling en andere (PPS) ontwikkelconcepten voor de nieuwbouw van het gemeentehuis.

Deze nadere toelichting is, in overleg met de gemeentelijk projectleider, vooral gericht op het in perspectief plaatsen van het DBFM-concept en het vergelijken van dit innovatieve concept met andere PPS-contructies en/of innovatieve contractvormen. Het betreft een toelichting op hoofdlijnen die bedoeld is op hoofdlijnen de verschillen tussen PPS-constructies te verhelderen om langs die weg de raad bij haar definitieve besluit de gewenste duidelijk te verschaffen.

2 Hoofdvormen van Publiek – Private Samenwerking

2.1 Inleiding

PPS staat voor publiek-private samenwerking. Doorgaans wordt met de term PPS gedoeld op samenwerkingsvormen tussen publieke en private partijen waarbij risico's worden gedeeld tussen publiek en privaat of worden overgedragen van publiek naar privaat. PPS heeft meestal betrekking heeft op relatief grote projecten met een langere doorlooptijd en het combineert meerdere inkooptrajecten. Het gaat derhalve om de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van gebouwen (bijvoorbeeld een stadhuis) of infrastructuur (een weg of tunnel). Er zijn twee hoofdvormen van PPS: joint ventures en concessies.

2.2 Joint Ventures

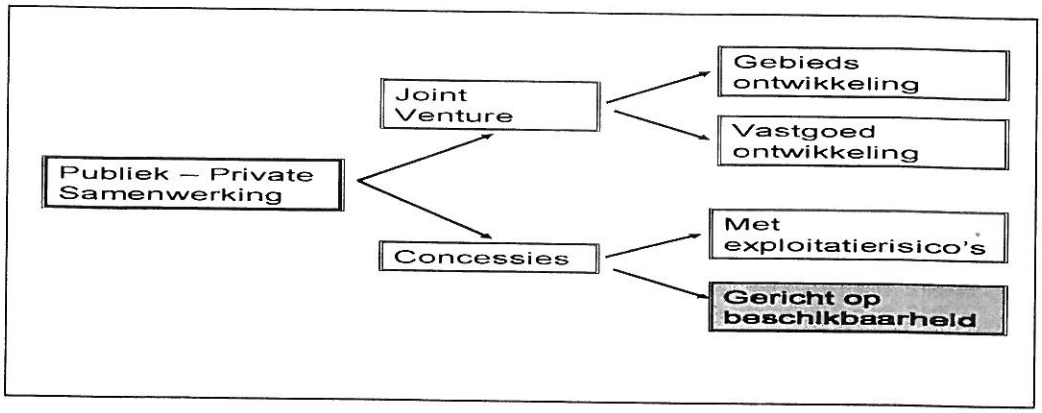
Bij PPS in de vorm van een joint venture is bedoeld een gemeenschappelijke rechtspersoon (meestal een BV/CV) waarin een publieke en een private aandeelhouder samenwerken. Dergelijke joint ventures zijn vaak opgezet om gebiedsontwikkelingsprojecten tot realisatie te brengen. Zeestad BV/CV is een publiek-publieke samenwerkingsvariant. In een joint venture delen de projectpartners de risico's maar brengen ook beide hun expertise in om het project te realiseren en de risico's te beheersen. Meevallers en tegenvallers worden gedeeld. Een joint venture heeft vooral nut indien de beide partners ieder over complementaire expertise beschikken.

Er zijn in Nederland veel PPS-constructies in de vorm van joint ventures waarbij publieke en private partijen gezamenlijk de grondontwikkeling regisseren en (doen) uitvoeren. Joint ventures gericht op vastgoedontwikkeling komen niet of nauwelijks voor.

2.3 Concessies

Bij PPS in de vorm van een concessie is bedoeld een private rechtspersoon die het recht krijgt om gedurende een bepaalde periode diensten te leveren conform door de publieke opdrachtgever te stellen eisen. Veel voorkomende concessies zijn vervoersconcessies (een openbaar vervoer bedrijf exploiteert gedurende een bepaalde periode openbaar vervoer verbindingen) of exploitatieconcessies voor sportaccommodaties (exploitatiecontracten voor een zwembad of sporthal). In een dergelijke concessie worden een aantal risico's overgedragen terwijl andere risico's worden begrensd. Bij PPS concessies ligt de nadruk op het beschikbaar stellen van diensten of faciliteiten. Op basis van een zogeheten beschikbaarheidsvergoeding betaalt de publieke opdrachtgever voor het beschikbaar krijgen van infrastructuur of huisvesting conform de vastgestelde eisen. Indien de private partij niet voldoet aan de eisen kunnen betalingen worden ingehouden, of kan er gekort worden op de betaling. Hierdoor is er een prikkel om goed te presteren. Bij een concessie is er vaak ook sprake van extra verdienmogelijkheden voor de private partij, zoals de mogelijkheid tot vrije kaartverkoop.

2.4 Samenvatting



3 PPS mogelijkheden nieuwbouw stadhuis

3.1 Inleiding

Voor de nieuwbouw van maatschappelijk vastgoed zijn de afgelopen jaren steeds vaker PPS constructies toegepast in de vorm van concessies op basis van beschikbaarheid. De potentieel aantrekkelijke PPS mogelijkheden voor de realisatie van het nieuwe stadhuis betreffen concessies in de vorm van een DBFMO-contract, een Living Building Contract of een Turn Key contract. In dit hoofdstuk worden deze PPS-vormen nader besproken.

3.2 Meerwaarde PPS bij maatschappelijk vastgoed

Op basis van projectevaluaties en onderzoeken zijn de belangrijkste redenen om PPS concessiecontracten te gebruiken bij maatschappelijk vastgoed geanalyseerd. Dit zijn:

a) levenscyclusoptimalisaties:
Een contract waarbij tijdens het ontwerp en de bouw continu aandacht is voor de effecten op de beheer- en exploitatiekosten prikkelt de opdrachtnemer tot minimalisatie van kosten en hinder over de levenscyclus van een project. Dit levert in veel gevallen aantoonbare besparingen tot wel 5 of 10% van de levenscycluskosten op in vergelijking met traditionele aanbesteding.

b) minder contract en scope aanpassingen:
Een contract waarbij gedurende een langere periode wordt samengewerkt noopt tot een intensievere voorbereiding en draagt bij aan het minimaliseren van contract- en scope aanpassingen. De intensieve voorbereiding zorgt ervoor dat eisen en wensen zo goed mogelijk worden ingevuld voor de langere termijn. Aanpassingen kunnen gedurende langere tijd consequenties hebben en worden alleen indien echt nodig doorgevoerd. Dit draagt ook bij aan een efficiënt verloop van de exploitatieperiode.

c) minder risico's bij opdrachtgever dus constante uitgaven bij constante kwaliteit
Een contract waarbij expliciet vele ontwerp- en bouwrisico's worden overgedragen naar de opdrachtnemer levert besparingen op (door risico's te alloceren naar degene die deze het beste kan beheersen) en het beperkt de financiële risico's voor de opdrachtgever (vooral door het voorkomen van claims, meerwerk en budgetoverschrijdingen). Dit draagt bij aan kostenbeheersing voor de langere termijn.

3.3 DBFMO-contract

In een ***Design, Build, Finance, Maintain & Operate*** (=DBFMO) contract is de opdrachtnemer integraal verantwoordelijk voor ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en exploitatie (soms zelfs inclusief facilitair management). De gebruiker van een gebouw (bijvoorbeeld een gemeente) betaalt periodiek een beschikbaarheidvergoeding indien de opdrachtnemer een gebouw oplevert dat volledig voldoet aan de gestelde eisen. Indien het gebouw niet of slechts gedeeltelijk

voldoet aan de geformuleerde beschikbaarheidseisen (bijvoorbeeld ten aanzien van schoonmaak of binnenklimaat) behoeft slechts een gedeeltelijke beschikbaarheidsvergoeding te worden betaald. De opdrachtnemer wordt dus geprikkeld om continu te voldoen aan de eisen. Voordelen ten aanzien van levenscyclusoptimalisaties, contractmanagement en beperking risico's blijken in de praktijk met een dergelijk contract goed te realiseren.

3.4 Living Building Concept

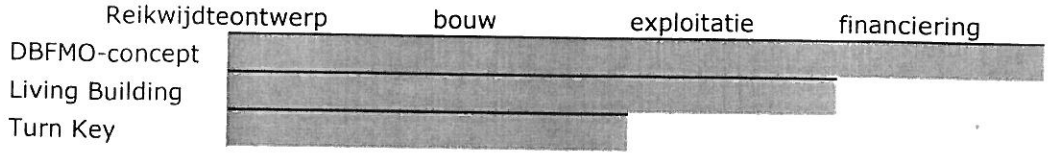
In het ***Living Building Concept*** (=LBC) staat samenwerking tussen de opdrachtgever (die de functionele eisen waar het gebouw aan moet voldoen opstelt) en een vastgoedondernemer centraal. Het doel is om samen de toegevoegde waarde van de productiefactor huisvesting te maximeren tegen lagere kosten. De samenwerking moet leiden tot een betere beheersing van de exploitatierisico's van het nieuwe gemeentehuis. De vastgoedpartner moet ruimte krijgen om risico's te beheersen door het vastgoed flexibel, splitsbaar en afstootbaar te maken. Zo ontstaat een zeer flexibel plan wat tegelijk ook specifiek is ontwikkeld voor de gebruiker. Dit concept heeft veel kenmerken van een joint venture maar is nog niet of nauwelijks beproefd in de praktijk. Voordelen ten aanzien van levenscyclusoptimalisaties lijken met een dergelijk contract goed te realiseren. Voordelen ten aanzien van het beperken van risico's en contractmanagement zijn echter minder eenvoudig te realiseren omdat risico's worden gedeeld en het gebouw als 'levend gebouw" juist is ontworpen en gebouwd om flexibel te kunnen aanpassen.

3.5 Turn key

In geval van een ***turn key*** contract realiseert een vastgoedondernemer voor eigen rekening en risico een huisvestingsproject. Bij overdracht van het gebouw conform de door de publieke opdrachtgever geformuleerde eisen (overdracht sleutel) ontvangt de opdrachtnemer zijn (laatste) betaling. Op die manier worden risico's in de ontwerp- en bouwfase overgedragen aan de opdrachtnemer terwijl de exploitatierisico's bij de opdrachtgever blijven. In feite is het dus een concessie contract in de vorm van een DB-contract. Voordelen ten aanzien van levenscyclusoptimalisaties zijn, door het ontbreken van de beheer- en onderhoudsfase in het contract, moeilijker te realiseren. Voordelen voor opdrachtgever ten aanzien van het beperken van risico's en het verstevigen van het contractmanagement zijn realiseerbaar, al beperken deze zich tot de realisatiefase.

3.6 Samenvatting

De drie geschetste PPS-vormen die van toepassing zijn op een gemeentehuis zijn verschillend van opzet. De scope van het contract (reikwijdte) verschilt:



Door de contractvormen te relateren aan de meerwaardepotenties van PPS blijkt een DBFMO-concept het meest tot meerwaarde te prikkelen.

Potenties	levenscyclusoptimalisaties	contractmanagement	beperken risico's
DBFMO-concept	++	++	++
Living Building	++	=/0	+/0
Turn Key	0	+	+

4 Ervaringen met PPS contracten voor overheidsgebouwen

4.1 Ervaring met DBFMO Huisvesting

In Nederland is de afgelopen jaren ervaring opgedaan met DBFMO-contracten voor rijksgebouwen (o.a. renovatie Ministerie Financiën, realisatie Belastingkantoor Doetinchem, realisatie gebouw Informatiebeheer Groep en Belastingdienst te Groningen, Kromhout Kazerne te Utrecht). Zie hiervoor www.ppsbijhetrijk.nl De tot op heden beschikbare ervaringen duiden op:

- tijdige oplevering (doorgaans zelfs eerder dan gepland);
- oplevering binnen budget (geen of nauwelijks meerwerk);
- hogere kwaliteit van het gebouw dan vooraf ingeschat.

Tabel 1: thans lopende DBFMO-projecten

project	aangekondigd	In aanbesteding	aanbesteed
Nieuwbouw Hoge Raad der Nederlanden			
Nieuwbouw militair museum Soesterberg			
Nieuwbouw Penitentiaire Inrichting Zaanstad			
Nieuwbouw Internationale school Eindhoven			
Nieuwbouw Belastingdienst Doetinchem			
Nieuwbouw Informatie Beheer Groep en Belastingdienst Groningen			
Renovatie ministerie van Financiën Den Haag			

De Rijksgebouwendienst (RGD) heeft de afgelopen jaren voor meer dan 20 vastgoedprojecten een PPC-analyse opgesteld waarbij is onderzocht of een DBFMO-concept meerwaarde levert. In de meeste gevallen blijkt DBFMO meerwaarde te leveren en kiest de RGD ook voor deze contractvorm. Zie bijlage 1 voor een overzicht.

4.2 Ervaring met Living Building Concept

Er is nog nauwelijks ervaring opgedaan met het Living Building concept. Op dit moment wordt ervaring opgedaan met het LB-concept bij het Gemini ziekenhuis te Den Helder en het ROC A12 te Veenendaal. Vooralsnog zijn er daardoor nog geen ervaringen beschikbaar over de realisatiefase (en dus zeker niet over de exploitatiefase).

Overzicht 2: thans lopende Living Building projecten

ROC 12: De Christelijke Scholengemeenschap Veenendaal (CSV) realiseert samen met het ROC A12 een nieuw schoolgebouw voor beroepsonderwijs in Veenendaal realiseren. Daarbij is gekozen voor het Living Building Concept (LBC). Dit betekent dat er in samenwerking met een consortium gewerkt wordt aan de realisatie van een nieuw schoolcomplex inclusief de veranderingen die daarna (tot 10 jaar) moeten worden doorgevoerd ten gevolge van wijzigingen in de huisvestingsbehoefte. Langs deze weg hopen de beide onderwijsinstellingen de kwaliteit, de kosten, de voortgang, de organisatie en de informatievoorziening tijdens de tot standkoming van het nieuwbouwproject optimaal te beheersen.
Gemini ziekenhuis: Het Gemini heeft momenteel een aanbesteding voor de ontwikkeling, bouw en het onderhoud & schoonmaak (voor 25 jaar) van het nieuwe ziekenhuis te Den Helder.

4.3 Ervaring met Turn key Concept

Het Turn Key concept is veel beproefd in de marktsector. In de publieke sector is het concept minder toegepast omdat het ontbreken van levenscyclusprikkels en de beschikbaarheid van publieke financiering met lage discontovoet het concept weinig aantrekkelijk maken voor publieke partijen.
Wat wel veel voorkomt is een vorm van variant van turn key waarbij de opdrachtnemer gewoon op voortgang (in termijnen) wordt betaald. De prikkel om contract en scope wijzigingen te beperken is begrenst tot de realisatiefase.

Overzicht 2: ervaring turn key Rucphen

De gemeente Rucphen heeft een ontwikkelaar geselecteerd die de nieuwbouw van het gemeentehuis gaat realiseren op basis van een turn key contract. De ontwikkelaar zal dan op basis van een vooraf overeengekomen prijs als risicodragend opdrachtgever voor de bouw van een gemeentehuis fungeren. Na realisatie wordt het dan overgedragen aan de gemeente.

4.4 Samenvatting

De mate waarin ervaringen beschikbaar zijn inzake de drie geschetste PPS-vormen die van toepassing zijn op het stadhuis te Den Helder verschilt. Met name ervaringen gedurende de exploitatiefase zijn op dit moment nog schaars.

Ervaring met contractvormen	ontwikkeling	realisatie	exploitatie
DBFMO-concept	**voldoende**	**voldoende**	**nauwelijks**
Living Building	**voldoende**	**nauwelijks**	
Turn Key	**voldoende**	**voldoende**	

5 Andere ervaringen met PPS constructies

Er zijn ook andere PPS-constructies denkbaar. Hieronder worden kort drie andere ervaringen met PPS-constructies beschreven.

5.1 ROC Leiden

Het ROC Leiden past op dit moment een variant op DBFM-constructie toe op haar beide nieuwbouwprojecten. Het ROC heeft een private ontwikkelaar/belegger (Green Real Estate) geselecteerd die samen met het ROC opdrachtgever is voor ontwerp en bouw van haar beide nieuwbouwprojecten. Green Real Estate (GRE) neemt vervolgens het gebouw over samen met de exploitatie en de risico's die daarmee samenhangen. Het ROC gaat de komende twintig jaar huur betalen aan GRE. Daarna wordt het pand weer terugverkocht aan het ROC voor een vastgestelde prijs. Het voordeel van deze constructie is volgens ROC Leiden dat "alle betrokken partijen doen waar ze goed in zijn" en het ROC te maken heeft met een constante kasstroom. Deze is zodanig dat het ROC gedurende de contractperiode kan sparen voor de terugkoop over twintig jaar. Het voordeel is dat het ROC in de beginfase van het project (als normaal gesproken de financieringskosten hoog zijn) meer geld kan besteden aan het onderwijs.

5.2 Sale & lease back

Sale en lease back is een financieringsvorm die de afgelopen decennia in het bedrijfsleven, zowel nationaal als internationaal een enorme vlucht heeft genomen. Het biedt de ondernemer de mogelijkheid om 'vooral' bedrijfsmiddelen met een relatief gering kapitaalbeslag te financieren. In plaats van het eigen vermogen te gebruiken wordt vreemd vermogen aangewend om hetzij nieuwe bedrijfsmiddelen aan te schaffen, hetzij bestaande bedrijfsmiddelen liquide te maken.

+ meer investeringsruimte
- minder flexibiliteit
- verhoging lopende uitgaven

Voor een gemeente is deze constructie, anders dan voor bedrijven, nauwelijks interessant omdat gemeenten doorgaans geen onderscheid maken tussen eigen vermogen en vreemd vermogen.

5.3 Bouwteam gemeentehuis Hardenberg

In 2007 heeft de Architecten Cie heeft de opdracht om het programma van eisen voor het nieuwe gemeentehuis, dat door de gemeenteraad is vastgesteld, te vertalen in een structuurontwerp en een definitief ontwerp. Op basis van een voorlopig ontwerp is in 2008 de bouw van het gemeentehuis aanbesteed. De gemeente Hardenberg en bouwer VolkerWessels hebben in juni 2009 de basisovereenkomst getekend. VolkerWessels gaat samen met de gemeente Hardenberg het definitief

ontwerp opstellen en volgens realiseren.
Deze aanpak zorgt voor een goede afstemming tussen de verschillende projectonderdelen en maakt het mogelijk dat de nieuwste technieken tot op het laatste moment ingepast kunnen worden.

5.4 Samenvatting

De drie geschetste andere PPS-vormen zijn te relateren aan de meerwaardepotenties van PPS.

	Potentieslevenscyclusoptimalisaties	contractmanagement	beperken risico's
ROC	+	+	+
Sale & Leaseback	0	0	0
Bouwteam	0	+	+

De Sale & Leaseback constructie is voor gemeenten, onder normale omstandigheden, niet aantrekkelijk. Een bouwteam en de ROC-Leiden constructie zijn te bezien als varianten op respectievelijk Living Building en DBFMO en daarmee niet onderscheidend genoeg ten opzichte van deze hoofdtypen.

6 BTW-Gevolgen samenwerking met private partijen

6.1 BTW traditioneel

Sinds de introductie van het BTW-compensatiefonds (ook wel BCF) in 2003 kan de BTW die drukt op pure overheidsactiviteiten uit het BCF worden geclaimd, zij het met een beperkt aantal uitzonderingen (zoals bijvoorbeeld onderwijshuisvesting). Daarnaast is een gemeente deels BTW-ondernemer. Zijn de ondernemersprestaties belast (bijvoorbeeld de verhuur van ruimte in een stadhuis aan derden zoals ten behoeve van een politiepost), dan moet btw worden voldaan en is de inkoop-BTW (ook wel voorbelasting) aftrekbaar. Zijn de ondernemersprestaties vrijgesteld (bijvoorbeeld de verhuur van onroerend goed) dan hoeft geen btw te worden voldaan en is de voorbelasting niet aftrekbaar. In geval van een door de gemeente voor algemene doeleinden gebruikt vastgoed - zoals een stadhuis - wordt bij het bepalen van de te claimen btw in de praktijk gewerkt met een pro rata. Deze komt er ruwweg op neer dat 90% declarabel is uit het BCF, 5% aftrekbaar is als voorbelasting en 5% als kostprijsverhogend moet worden aangemerkt.

Bij de keuze tussen enerzijds kopen of door een aannemer laten opleveren en anderzijds huren van een stadhuis werkt de btw als een nogal storende factor. Dit wordt met name veroorzaakt door het feit dat bij huur deze niet met btw belast kan worden, hetgeen bij koop of oplevering wel het geval is. In dat geval neemt de verhuurder naast 19% BTW een BTW-compensatie op in de huur (gemiddeld bedraagt de totale BTW-opslag ca. 30%). Dit is afhankelijk van de huurperiode. In geval van huur is declaratie bij het BTW-compensatiefonds niet mogelijk, vanwege de hoofdregel dat huur een vrijgestelde prestatie is. Dat betekent dat indien de gemeente Den Helder kantoorruimte huurt er sprake is van een hogere huur en er geen BTW teruggevorderd kan worden.

6.2 BTW bij DBFMO

De huidige BTW-wetgeving laat ruimte voor interpretatie. Als het DBFMO-contract in z'n geheel als *verhuur* moet worden gekwalificeerd, vormt de btw een storende factor en is zo'n contract af te raden. Als het DBFMO-contract in z'n geheel als *levering* moet worden gekwalificeerd, vormt de btw geen storende factor en is zo'n contract aan te raden.

De gemeente Den Helder heeft overleg gevoerd met de belastingdienst (in casu het ministerie van Financiën) over de nieuwbouw van het stadhuis. Dat heeft geresulteerd in goedkeuring om het DBFMO-contract niet als levering, niet als vrijgestelde verhuur, maar als een andere btw-belaste dienst aan te mogen merken. Hierdoor wordt er (19%) BTW gefactureerd over de termijnen, heeft de marktpartij aftrekrecht en kan de gemeente de BTW op de termijnen voor 95% verhalen. Gevolg daarvan is dat het BTW-effect volledig vergelijkbaar is met de traditionele aanpak.

6.3 BTW bij Living Building

In het Living Building Concept blijft de opdrachtgever eigenaar van het gebouw. Er is geen sprake van verhuur en het BTW-effect is volledig vergelijkbaar met de traditionele aanpak.

6.4 BTW bij Turn Key

In geval van Turn Key oplevering wordt de gemeente eigenaar van het gebouw. Afhankelijk van het betalingsregime (in termijnen of volledige betaling bij oplevering) kan er sprake zijn van een eigendomsoverdracht. Uitgaande van betaling in termijnen is het BTW-effect volledig vergelijkbaar met de traditionele aanpak.

6.5 Samenvatting

Op basis van een vereenvoudigd overzicht van BTW-effecten is onderstaand schema opgesteld.

BTW-gevolgen	Huur	eigendom	PPS
Traditioneel	Ca 95% te verhalen	Extra kosten	
DBFM-concept			Ca 95% te verhalen
Living Building			Ca 95% te verhalen
Turn Key			Ca 95% te verhalen

Er is geen onderscheidend verschil tussen de PPS-concepten. Bij alle drie de contractvormen is het in beginsel mogelijk op basis van dezelfde gronden ca 95% van de te betalen BTW te verhalen respectievelijk te compenseren.

6.6 Gevolgen wijzigingen scope project voor BTW

Indien de scope van het project wordt aangepast zal dit gevolgen hebben voor de BTW-effecten. In de meeste gevallen zal het echter geen effect hebben op de contractafwegingen.

Uitbreiding scope; Een uitbreiding van de projectscope, zoals het integreren van een bibliotheek in de nieuwbouw van het stadhuis, heeft geen effect op kwalificatie van de DBFMO-overeenkomst voor het stadhuis. Wel zal een groter deel van de totale stichtingskosten betrekking hebben op ondernemerstaken (namelijk de exploitatie van de bibliotheek).

Aanpassingen binnen de scope; Indien de scope van het project is het van belang te bezien of er sprake blijft van een zogenaamde andere btw-belaste dienst. Zekerheid in deze kan alleen worden verkregen in vooroverleg met de Inspecteur van de Belastingdienst. Dergelijk overleg is alleen nodig indien het materiële aanpassingen van de projectscope betreft.

7 Risico's bij samenwerking met private partijen

Zonder de suggestie van volledigheid te willen wekken zijn in deze bondige paragraaf de belangrijkste verschillen in allocatie van de belangrijkste risico's tussen opdrachtgever en opdrachtnemer beschreven. Daarbij is steeds het effect van deze risicoallocatie op de gemeente Den Helder beschreven.

7.1 Voorbereidingsfase

Gedurende de voorbereidingsfase zijn alle risico's voor rekening van de gemeente Den Helder. Het betreft doorgaans risico's van beperkte financiële omvang. Omdat een DBFMO-contract en een Living Building contract complexer en meeromvattend zijn vallen de risico;s voor de gemeente Den Helder hoger uit.

7.2 Transactiefase

Gedurende de transactiefase zijn nagenoeg alle risico's voor de opdrachtgever (de gemeente Den Helder). Omdat een DBFMO en een Living Building aanbesteding complexer en meeromvattend zijn vallen de risico's bij die contractvormen hoger uit.

7.3 Realisatiefase

Tijdens de realisatiefase zijn de risico's in geval van een traditioneel contract slechts gedeeltelijk gealloceerd bij de Opdrachtnemer. In geval van een Living Building concept is juist bewust gekozen voor het gezamenlijk beheersen van deze risico's. In de beide andere contractvormen (DBFMO en turn key) is er sprake van een meer krachtige overdracht van risico's. Gevolg daarvan is een betere risicobeheersing. In financiële zin betreft het de belangrijkste groep risico's.

7.4 Exploitatiefase

Tijdens de exploitatiefase draagt de Opdrachtgever (gemeente Den Helder) de risico's in geval van een traditioneel en een turn key contract. Anders ligt het bij een Living Building contract waar deze risico's gezamenlijk worden beheerst en de gevolgen gezamenlijk worden gedragen. In geval van een DBFMO-contract draagt de Opdrachtnemer de risico's en probeert deze de risico's zo goed als mogelijk te managen.

7.5 Samenvatting

De verschillende samenwerkingsvormen kennen andere risicoallocaties en als gevolg daarvan andere risico's voor de opdrachtgever (gemeente Den Helder). Onderstaand zijn de verschillen kort samengevat. Belangrijk is een analyse van de beïnvloedbaarheid van risico's, waarbij uitgangspunt zou moeten zijn om de risico's te alloceren bij de partij die de risico's het beste kan beheersen.

Samenwerkingsvorm	voorbereiding	transactie	realisatie	exploitatie
Traditioneel	OG, 1	OG, 1	OG/ON, 4	OG, 3
DBFMO	OG, 2	OG, 2	ON, 4	ON, 2
Living Building	OG,2	OG,2	OG/ON,4	OG/ON,3
Turn key	OG,1	OG,1	ON, 4	OG,3

OG = Opdrachtgever; ON = Opdrachtnemer; 1 = omvang risico's gering; 2 = omvang risico's beperkt; 3 = omvang risico's aanzienlijk; 4 = omvang risico's groot

Bijlage 1 PPC-analyses huisvestingsprojecten RGD (2005 t/m Q1-2009)

Beschrijving project	Departement / ZBO	Financieel	Jaar & besluit contractvorm
Nieuwbouw Hoge Raad te Den Haag	Justitie	Positief	2008 / Indien aanbesteding volgt: DBFMO
Nieuwbouw Dienst Verkeer en Scheepvaart te Delft	RWS	Positief	2008 / Indien aanbesteding volgt: DBFMO
Nationaal Militair Museum te Soesterberg	Defensie	Positief	2008 / Indien aanbesteding volgt: DBFMO
Justitiële Jeugd-inrichting te Zaanstad	Justitie/DJI	Positief	2007 DBFMO
Penitentiaire Inrichting te Zaanstad	Justitie/DJI	Positief	2007 DBFMO
Nieuwbouw uitbreiding kantoor Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB), Leeuwarden	Justitie	negatief	2006 traditioneel
Nieuwbouw Centrale Sterilisatie Afdeling en Steriele Farmaceutische Productie (CSA/SFB) voor het Nederlands Vaccin Instituut, Bilthoven	Agentschap van VWS	gelijk	2006 traditioneel
Renovatie hoofdzetel Ministerie van EZ, Den Haag	Economische Zaken	positief	2005 / traditioneel
Scheepvaart- museum, Amsterdam	Stichting	negatief	2005 / traditioneel
Nieuwbouw Belastingkantoor, Doetinchem	Financiën	positief	2005 / DBFMO
Renovatie en nieuwbouw Belastingkantoor met Informatie Beheergroep, Groningen	Financiën / ZBO	positief	2005 / DBFMO
Nieuwbouw Detentiecentrum, Rotterdam Airport	Justitie	positief	2005 DBFMO
Nieuwbouw PI "De nieuwe inrichting" op nader te bepalen locatie	Justitie	positief	2005 DBFMO
Renovatie en nieuwbouw Rechtbank, Zwolle	Justitie	positief	2005 eerst / DBFMO, uiteindelijk traditioneel
Renovatie kerndepartement Defensie, Den Haag	Defensie	positief	2005 traditioneel
Nieuwbouw Justitieel Complex Schiphol	Justitie	Positief	2007 DBFMO
Nieuwbouw Paleis van Justitie, Amsterdam	Justitie	positief	2005 traditioneel
Renovatie CBS, Heerlen	ZBO	positief	2005 traditioneel

Bijlage 2 PPS projecten Huisvesting (incl onderwijs)

Aankomende aanbestedingen
Onderstaande projecten bevinden zich in de voorbereidende fase. Voor deze projecten is de aanbesteding nog niet van start gegaan. Wel is bekend dat de projecten via PPS in de markt gezet zullen worden.
Nieuwbouw Hoge Raad der Nederlanden
Aan het Korte Voorhout in Den Haag zal in de komende jaren de nieuwbouw voor de Hoge Raad der Nederlanden worden gerealiseerd. Het betreft een DBFMO-contract met een looptijd van 25 jaar.
Nieuwbouw militair museum Soesterberg
Aan de noordzijde van de voormalige vliegbasis Soesterberg zal binnen enkele jaren het nieuwe museum van het Ministerie van Defensie worden gevestigd. Het betreft een DBFMO-contract.
Internationale school Eindhoven
Vervagende nieuwbouw voor internationale school te Eindhoven

Lopende aanbestedingen
Deze projecten zijn officieel aangekondigd en bevinden zich momenteel in de aanbestedingsfase.
Nieuwbouw Penitentiaire Inrichting Zaanstad
Nieuwbouw van een Penitentiaire Inrichting (PI) in Zaanstad op locatie Hoogtij
Nieuwbouw Internationale school Eindhoven
De Internationale School Eindhoven (ISE) gaat huisvesting realiseren door middel van een Design, Build, Finance, Maintain and Operate overeenkomst (DBFMO). Met een consortium gaat een contract met een looptijd van dertig jaar vanaf de ingebruikname worden afgesloten.

Afgeronde aanbestedingen
Voor deze projecten is de aanbestedingsfase afgerond. De projecten zijn gegund en bevinden zich momenteel in de realisatiefase.
Nieuwbouw Belastingdienst Doetinchem
Nieuwbouw van 7.500 m2 voor de Belastingdienst in Doetinchem in de nabijheid van het station. Het betreft een DBFMO-contract met een looptijd van 15 jaar.
Nieuwbouw Informatie Beheer Groep en Belastingdienst Groningen
Een nieuw gezamenlijk kantoorgebouw voor de Informatie Beheer Groep en de Belastingdienst op de Kempkensberg in Groningen.

Afgeronde projecten
Voor deze projecten is de realisatiefase afgerond. De gebouwen zijn opgeleverd en bevinden zich in de exploitatiefase voor de duur van het contract.
Renovatie ministerie van Financiën Den Haag
Het kerndepartement van het ministerie van Financiën is gerenoveerd. Dit is het eerste PPS-project voor rijkshuisvesting.
Montaigne Lyceum Den Haag- Ypenburg
Ontwikkeling en exploitatie van een middelbare school in Den Haag, Ypenburg.

Bijlage 3 PPS projecten Infrastructuur

Aankomende aanbestedingen
Onderstaande projecten zijn nog in de voorbereidende fase. Voor deze projecten is de aanbesteding nog niet van start gegaan. Wel is bekend dat de projecten via PPS in de markt gezet zullen worden.
A1-A9-A10 Schiphol - Amsterdam - Almere
N33 Assen - Zuidbroek

Lopende aanbestedingen
Deze projecten zijn officieel aangekondigd en bevinden zich momenteel in de aanbestedingsfase.
A12 Utrecht - Maarsbergen - Veenendaal
A15 Maasvlakte - Vaanplein

Afgeronde aanbestedingen
Voor deze projecten is de aanbestedingsfase afgerond. De projecten zijn gegund en bevinden zich momenteel in de realisatiefase.
Tweede Coentunnel en Westrandweg

Afgeronde projecten
Voor deze projecten is de realisatiefase afgerond. De projecten zijn opgeleverd en bevinden zich in de exploitatiefase voor de duur van het contract.
N31 Drachten-Leeuwarden
A59 Rosmalen-Den Bosch