



Ad Balm

# Integraal contracteren

Bimmen, prefab bouwen, systeem-integratie... De bouwkolom verandert en dat heeft ook gevolgen voor de contractvorming. De laatste jaren wint geïntegreerd contracteren aan populariteit. Toch bestaat er nog veel onduidelijkheid over wat er allemaal bij komt kijken. In dit artikel proberen we aan de hand van een case-study een eerste indruk te geven. Onze gidsen zijn Peter van Schijndel en Ad Balm van Strukton. Samen met Hellebrekers Technieken wist het bedrijf enkele jaren geleden een opdracht binnen te halen voor het 10-jarig beheer en onderhoud van de negen gemeentelijke Rotterdamse zwembaden.

Drs. W. (Wietse) Buma, Merlijn Media BV

De gemeente Rotterdam sloot zich in het vorige decennium aan bij het Clinton Climate Initiative. Dit initiatief, in het leven geroepen door de Clinton Foundation van de voormalige Amerikaanse president, strijdt tegen de klimaatverandering en doet daarbij wereldwijd een beroep op de medewerking van grote steden. Samen met 59 andere steden ontwikkelt Rotterdam sinds haar toetreding tot het Clinton Climate Initiative maatregelen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot sneller te reduceren. Daar maakt ook de verduurzaming van het bestaande vastgoed deel van uit. Zoals bekend zijn zwembaden energievreters. Het was dan ook niet verwonderlijk dat Rotterdam ervoor koos om dit vastgoed mee te nemen in het traject.

## Uitvraag

Hoewel de stad in het verleden al in het havengebied de nodige ervaring had opgedaan met PPS-projecten, bleek het formuleren van een heldere, eenduidige uitvraag geen eenvoudige opgave te zijn. "De gemeente was in ieder geval op zoek naar een budgetneutrale oplossing, die hen voor een periode van 10 jaar zou ontzorgen", vertellen Balm en Van Schijndel.

Er waren verschillende dialogosessies nodig om overeenstemming te bereiken over duidelijke en realistische uitgangspunten. Daarbij schoven specialisten aan uit de meest uiteenlopende disciplines. Van juristen tot bestuurders en energiespecialisten. Die grondige voorbereiding was noodzakelijk, er waren aannames gedaan die moesten worden "bijgeschaafd". Integrale contracten met een looptijd van meerdere jaren hebben een veelomvattend karakter. In het geval van de Rotterdamse zwembaden kunnen immers talloze factoren, zoals bezoekersaantallen, gebruikersfuncties en de samenstelling van de bouwkundige schil de uitgangspunten die betrekking hebben op comfortwaarden en het energiegebruik beïnvloeden. En als de gewenste KPI's niet worden gehaald, zijn de druiven zuur. Het volledige risico komt namelijk voor de rekening van de opdrachtnemer.

## Vorbereiding

"Beide partijen moeten ook met een kritisch oog durven te kijken naar hun eigen organisatie", beklemtonen Balm en Van Schijndel daarom. Voor de opdrachtgever geldt dat hij alleen zijn doelstellingen kan halen als hij de juiste professionele kennis en expertise in huis heeft of haalt en weet mee te bewegen met nieuwe ontwikkelingen. Opdrachtnemers op hun beurt moeten goed nadenken over met wie ze in zee gaan bij de samenstelling van consortia. PPS-contracten vereisen in z'n algemeenheid gewoon veel voorbereidingstijd, verduidelijken de beide heren. Daarbij moet je al snel denken aan bruto tenderkosten rond de 5%. "De mogelijkheid bestaat dat de opdrachtgever een vergoeding betaalt als de aanbieder voldoet aan het verwachtingspatroon. Deze vergoeding dekt dan een deel van de tenderkosten." Ook moeten potentiële opdrachtnemers zich afvragen of ze wel de juiste kennis en expertise in huis hebben en hun financiële positie het toelaat om zich te committeren aan een dergelijke langdurige verbintenis. De garantievoorwaarden zijn streng. Als er niet wordt voldaan aan de geëiste prestaties, leidt dat al snel tot boetes, die fors kunnen oplopen.

"Kijk kritisch naar de eigen organisatie"

## Contractvorm

Geïntegreerde contracten kunnen in verschillende vormen worden gegoten. Onderwerpen die vrijwel standaard aan bod komen zijn onder andere de Outputspecificaties, Life Cycle conditions en de juridische en financiële grondslagen van het contract. De gemeente Rotterdam koos voor een DBFM-contract. Bij een Design, Build, Finance and Maintain-contract (DBFM) is de opdrachtnemer zowel verantwoordelijk voor het ontwerp en de bouw van het project, als voor de financiering en het totale onderhoud. Dit in tegenstelling tot een traditioneel contract, waarin de facto alleen een inspanningsverplichting wordt gevraagd. Voor alle duidelijkheid, in dit geval had het DBFM-contract dus alleen betrek-

king op de optimalisatieslag die de gemeente wilde maken. Er was geen sprake van nieuwbouw in bouwkundige zin.

### Maatregelen

Zoals eerder vermeld, wilde de gemeente de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de energierekening omlaag brengen en tegelijkertijd het comfortniveau verhogen. Met het DBFM-contract mikken betrokken partijen uiteindelijk op een energiereductie van 34%. Tegelijkertijd worden ook andere gebieden aangepakt. Enkele voorbeelden om dit te illustreren: de onderhoudskosten zijn met ruim 15% teruggebracht en de water- en luchtkwaliteit aanzienlijk verbeterd. Om deze doelstellingen te bereiken heeft het consortium van Strukton en Hellebrekers onder andere bouwkundige en installatietechnische maatregelen genomen. De bouwkundige schil is verbeterd, bijvoorbeeld door kieren te dichten. Er zijn WKK-systemen geïnstalleerd en er is een goedkopere verlichtingsoplossing gevonden. Dankzij speciale uvc-reactoren kunnen de zwembaden nu ook al toe met minder chloor, zonder dat dit ten koste gaat van de waterkwaliteit. Daarmee wordt ook het comfortniveau voor de bezoekers verhoogd en het ziekteverzuim onder zwembadmedewerkers teruggebracht. In de toekomst wil het consortium een verdere optimalisatieslag maken door de installaties nog meer op afstand te gaan beheren. De looptijd van het contract is van 2011 tot 2021.

### ESCo

Om de vereiste energiebesparing te realiseren is een ESCo opgericht. Energy Service Companies (ESCo's) zijn bedrijven die de aanleg en het onderhoud en beheer van de (klimaat-)installaties van gebouwen overnemen. Zij leveren een gegarandeerde energiebesparing, inclusief de financiering ervan. Hellebrekers en Strukton kozen voor een VOF-constructie waarin beide partijen 50% van de aandelen bezitten. Er is een duidelijke taakverdeling. Strukton neemt de managementtaken voor haar rekening. Hellebrekers houdt zich bezig met de uitvoering. "Wij hebben bewust gekozen om een consortium samen te stellen met een select aantal partners en een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden en aandelen. Waarom? Zo houden we de lijnen kort en verloopt de communicatie soepel. Als een bouwpartner slechts een minderheidsbelang zou krijgen in de VOF en beperkte verantwoordelijkheden, is het in onze optiek raadzamer om een dergelijke partij in te schakelen als onderaannemer."

### Financiering

De gemeente Rotterdam streefde naar een budgetneutrale oplossing. Dat is gelukt. Dankzij het verduurzamingstraject bespaart de havenstad fors op haar energiekosten. De betrokken partijen mikken op een bedrag van 3,4 miljoen. Met dat geld zijn, met terugwerkende kracht als het ware, alle maatregelen gefinancierd. Tegelijkertijd is het een bron van inkomsten voor het consortium. Een inventieve oplossing, die zeker in tijden van economische malaise op het nodige enthousiasme mag rekenen. Uiteraard vraagt een dergelijke constructie wel om een voorfinanciering. In dit geval was dat geen probleem. De BNG bank, die zich specifiek op overheden richt, en het consortium zelf hebben geld gestoken in het project. Dat Rotterdam de maatregelen nam in het kader van een gerenommeerd internationaal initiatief, zal zeker de bank eerder over de streep hebben getrokken. Hoewel de beoogde 34% nog niet helemaal is gehaald, wordt al een bescheiden plus gedraaid. Ook levert de sterke uitgangspositie van het consortium aanknopingspunten op om extra inkomsten te vergaren via verdere optimalisering.

### Concurrerend

Integraal contracten biedt perspectieven, maar er kleven ook de nodige risico's aan. Tegelijkertijd hebben middelgrote en grote spelers

naar de mening van Balm en Van Schijndel eigenlijk geen keuze meer. Ze moeten wel meegaan in dergelijke ontwikkelingen. Ook in het buitenland zijn integrale contracten in opmars. En die trend zal zich doorzetten. Balm en Van Schijndel verwachten wel de nodige aanpassingen in de contractclausules. "Er is een duidelijke behoefte aan meer incentives voor opdrachtnemers.

De verdienmogelijkheden zijn nog niet optimaal. Neem nu bijvoorbeeld de verdeling van inkomsten als de gerealiseerde energiebesparing hoger uitvalt dan in het contract is bedongen. In de huidige situatie vloeit dat surplus vaak naar de opdrachtgever." Niet in Rotterdam, verduidelijken de beide heren. Daar is sprake van een 50/50-verdeling als het gaat om extra besparingen. Dat is dus een stimulans om te zoeken naar verdere optimalisatiemogelijkheden. Ook verwachten Balm en Van Schijndel dat de contracten een ander karakter krijgen. "Nu al zien we steeds vaker de woorden 'billijkheid' en 'redelijkheid' opduiken. Vanwege het complexe karakter en de lange termijn waarvoor deze contracten worden afgesloten is het vaak onmogelijk om alles op een realistische en afgewogen wijze juridisch dicht te timmeren. Uiteindelijk draait het allemaal om transparantie, samenwerking en vertrouwen."

Foto boven: Peter van Schijndel



### Tips

Overweegt u ook om mee te dingen naar een integraal contract? Lees dan eerst zorgvuldig de volgende tips door van ervaringsdeskundigen Balm en Van Schijndel:

- besef dat er verregaande verplichtingen gepaard gaan met het afsluiten van integrale contracten. Maak een impact-analyse; is uw bedrijf wel toegerust voor dergelijke trajecten?;
- klanten worden steeds kritischer; ze willen zoveel mogelijk ontzorgd worden. Dus worden de risico's naar de opdrachtnemer doorgeschoven. Het levert ook aanknopingspunten op om extra inkomsten te genereren;
- integrale contracten hebben betrekking op een langere tijdsperiode dan bij traditionele contracten het geval is. De opbrengst komt "met dunne plakjes" binnen, maar zorgt wel voor een continue stroom van inkomsten, waar een bedrijf (deels) op kan terugvallen in mindere tijden;
- als het om een eenmalig avontuur gaat, reken er dan maar op dat u duur leergeld gaat betalen. De voorbereidingen, de wijzigingen binnen de organisatie die nodig zijn en het in huis halen van de juiste kennis brengen forse kosten met zich mee. Deelnemen aan een ESCo-tender heeft pas zin als de intentie er is om meerdere integrale contracten binnen te slepen.