



Foto's: Gemeente Eindhoven en International School Eindhoven

Schoolcampus in voormalige kazerne

Een voormalige kazerne in Eindhoven werd omgebouwd tot campus voor de International School Eindhoven. Nieuwbouw gecombineerd met renovatie. Historische uitstraling met de kwaliteiten die een moderne school vereist op het gebied van licht, lucht en geluid. Een sporthal op NOC*NSF-niveau en speciale lokalen voor kunst en techniek. Dit alles werd financieel mogelijk dankzij een DBFMO-constructie waarbij een consortium niet alleen ontwerp en bouw, maar ook financiering, onderhoud en exploitatie op zich neemt.

Door **Christine van Eerd** zelfstandig tekstschrijver

Op de sportvelden spelen teams van jonge expat-kinderen in de stralende zon. In een van de gymzalen staan tafels en stoelen netjes in het gelid, klaar voor de school-examens van de volgende dag. In de voormalige eetzaal van de kazerne zijn nu de lessen techniek en handvaardigheid. De slaapzalen zijn omgebouwd tot leslokalen met goede akoestiek en gezonde luchtkwaliteit. Het is goed toeven voor de ruim

850 leerlingen met bijna vijftig verschillende nationaliteiten op de Campus ISE (International School Eindhoven).

Schooldirecteur David Gatley geeft trots een rondleiding. Over het terrein, door de ondergrondse verbindingsgang met functionele ruimtes zoals de mediatheek, langs het podium waar wordt geoefend voor de schoolmusical. Hij opent de deuren

van goed geïsoleerde muziekkamers waar bandjes ongestoord uit hun dak kunnen gaan. 'We're so lucky', verzucht Gatley. Op zijn visitekaartje staat 'more than a school' en dat is deze Campus ISE. Niet alleen kinderopvang, primair en secundair onderwijs (een doorgaande leerlijn van nul tot negentien jaar), maar ook ruimte voor activiteiten met ouders, naschoolse opvang en samenwerking met burens.

DBFMO voor International School Eindhoven

Voetballers van PSV gebruiken na schooltijd de fitnessruimte, andersom was op hun sportvelden het voetbaltoernooi van alle internationale scholen in Nederland.

DBFMO

René Bartels was vanuit de gemeente Eindhoven betrokken als projectmanager bij de realisatie van de campus. Er werd een oplossing gezocht voor het ruimtegebrek van de twee internationale scholen in de gemeente en tegelijk een bestemming gevonden voor de leegstaande kazerne. 'Qua structuur boden de militaire gebouwen goede mogelijkheden voor onderwijs', vertelt hij. 'De ligging is fantastisch, in een natuurlijke omgeving en toch goed bereikbaar. Er is ruimte om veel voorzieningen te treffen.' Helaas bleek uit een haalbaarheidsonderzoek dat de herbestemming veel te kostbaar was. Maar men gaf niet op. Geïnspireerd door positieve ervaringen met DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) werd deze vorm van projectontwikkeling onderzocht. En het bood een uitweg. 'DBFMO leverde ons een financieel voordeel op van 11 procent. Op een totaalbedrag van zo'n 60 miljoen euro is dat een aardige besparing.'

Creativiteit van de markt

Gemeente Eindhoven en de Stichting Primair en Voortgezet Onderwijs Zuid-Nederland (ontstaan uit een fusie van beide internationale scholen in Eindhoven) schreven een aanbesteding uit volgens de

principes van DBFMO. Drie consortia meldden zich. De opdracht was behoorlijk complex: nieuwbouw en renovatie van een rijksmonument, in een groene corridor, met specifieke eisen voor schoolgebouwen die in bestaande bouw soms lastig te realiseren zijn. De aanbesteding ging niet met een dichtgetimmerd programma van eisen, maar op basis van een outputspecificatie. Bartels: 'Een outputspecificatie beschrijft de gewenste kwaliteiten en functionaliteiten. Er staat in wat we willen, maar we laten het over aan de creativiteit van de markt hoe ze het doen.'

In drie rondes werd een van de consortia uitverkoren. De wetenschap dat het consortium dertig jaar verantwoordelijk blijft, heeft tot duurzame keuzes geleid. Bartels: 'Het consortium heeft bij het ontwerp goed nagedacht over de materialen. Een grotere investering aan de voorzijde, kunnen ze terugwinnen in de loop van de tijd, waarna ze er zelfs aan kunnen verdienen. Het is totaal anders denken, levenscyclusedenken. Dat maakt dus ook dat je duurzaam bezig bent.' Errol Scholten, directeur Integrale Projecten van Strukton, aandeelhouder van het consortium: 'Je denkt na hoe je de hoogste beschikbaarheid kunt garanderen tijdens de hele levensduur van het gebouw, tegen zo min mogelijk kosten. Want verminderde beschikbaarheid kost ons geld. In het contract is vastgelegd wat de eisen zijn. Voor de school betekent dat een garantie

voor kwaliteit, voor ons is het een incentive om het dertig jaar lang goed te blijven doen.'

Duidelijkheid op langere termijn

Een kenmerk van DBFMO is de langere voorbereidingstijd die nodig is om de afspraken goed vast te leggen. Bartels: 'DBFMO verplicht de gemeente, de school en het consortium om vooraf de dingen goed te regelen. Dat vergt tijd: de voorbereiding heeft langer geduurd dan de daadwerkelijke uitvoering. Een volgende keer zou het sneller kunnen, vergeet niet dat het voor ons ook nieuw was.'

Voor de gemeente, die zich met Campus ISE nog steviger kan profileren als internationale brainport, was het een voordeel dat ze vooraf geen investering hoefden te doen. Bartels: 'Zeker in tijden van crisis is dat een voordeel. We betalen het investeringsbedrag terug via de beschikbaarheidsvergoeding. De gemeente weet dus dertig jaar lang waar ze aan toe is.' Om dit structureel in te bedden in de gemeentelijke organisatie, is een nieuwe unit Contractmanagement opgericht.

Het langdurige commitment is een pluspunt, maar het maakt de financiering ingewikkelder. Kosten moeten voor dertig jaar worden doorgerekend. Voor de financier zijn de risico's ook groter dan bij een lening aan de gemeente. Bovendien worden bij DBFMO onderhoudskosten transparant

Leren van ervaringen

De betrokkenen bij de realisatie van Campus ISE hebben veel geleerd van het proces. 'Het was het eerste DBFMO-project in Eindhoven en de tweede school in Nederland die zo is gebouwd', aldus projectmanager René Bartels. PPS Support heeft een evaluatie gemaakt, die ook extern beschikbaar wordt gesteld. Dit najaar organiseren PPS Support en de gemeente Eindhoven een seminar over de publiek-private samenwerking, waar ook de evaluatie wordt gepresenteerd.



Duurzame commitment via DBFMO

De afkorting DBFMO staat voor Design, Build, Finance, Maintain en Operate. Dit betekent dat de opdrachtnemer niet alleen verantwoordelijk is voor het ontwerp en de bouw, maar ook voor de financiering van het project, het onderhoud en de exploitatie over langere termijn (in dit geval 30 jaar). Vanwege dit duurzame commitment loont het voor de opdrachtnemer om vooraf te investeren in kwaliteit en daarmee op de lange duur te besparen op onderhoudskosten.

De opdrachtnemer is in de meeste gevallen een consortium van meerdere

partijen die samen voldoende expertise in huis hebben om de klus op korte en lange termijn te klaren. Zij richten hiervoor een Special Purpose Company (SPC) op, meestal een bv, waarvan de aandelen in handen zijn van een of meer partijen. De SPC regelt de financiering, voor een deel uit eigen vermogen en via leningen bij een of meerdere banken.

De opdrachtgever betaalt vanaf het moment van oplevering een periodieke beschikbaarheidsvergoeding aan de SPC, die daarmee de exploitatiekosten kan voldoen en de lening bij de bank

afbetalen. De hoogte van die beschikbaarheidsvergoeding is vooraf vastgesteld, maar is wel afhankelijk van de geleverde kwaliteit tijdens de exploitatieperiode. Is bijvoorbeeld een schoollokaal niet beschikbaar omdat de ventilatie niet goed werkt, dan volgt een korting op de vergoeding. Als het de opdrachtnemer lukt de afgesproken kwaliteit te leveren tegen minder kosten, is de winst voor het consortium. Zo wordt het consortium continu uitgedaagd om zijn verantwoordelijkheid te nemen voor het leveren van kwaliteit binnen de vooraf vastgestelde beschikbaarheidsvergoeding.

gemaakt, kosten die bij traditionele aanbestedingen niet vooraf worden meegenomen. Scholten: 'Dat is soms schrikken voor opdrachtgevers als gemeenten en scholen. Met DBFMO maak je verborgen kosten zichtbaar. Daardoor lijkt het soms duur, maar dat is vaak appels met peren vergelijken.'

Er werd een vrachtwagen aan documenten binnengereden

Bartels: 'Ik was aanwezig bij de financial en contract close; de definitieve contractafspraken tussen het consortium, BNG Bank, de scholenstichting en de gemeente. Dat duurde van negen uur 's ochtends tot zeven uur 's avonds. Er werd een vrachtwagen aan documenten binnengereden.' Er is volgens hem nog wel wat te verbeteren door de financiële documentatie te vereenvoudigen en wat terughoudender te zijn bij het door(be)rekenen van alle financiële risico's. 'Dat zou de drempel voor aanbestedende gemeenten en voor bedrijven die erin willen stappen een stuk lager maken.'

Errol Scholten beaamt dat BNG Bank kritisch heeft meegekeken, maar vindt dat terecht. 'Het is anders dan direct lenen aan een gemeente die niet failliet kan gaan. Bij een DBFMO geeft de bank geld dat ze

alleen terugkrijgt als er een prestatie is geleverd. Het is een extra kwaliteit dat er een derde partij meekijkt die zelf ook een groot belang heeft. Dat helpt ons om geen aannames te doen die niet realistisch zijn en geen onverantwoorde risico's te nemen.'

Redding

De uitgebreide afspraken vooraf kostten tijd, maar ze bleken de redding van het project. Het winnende consortium SPC ISE bv bestond oorspronkelijk uit twee lokale aandeelhouders (Van Straten Groep en Complian) aangevuld met vijftien uitvoerende bedrijven. Dit consortium kreeg financiering van BNG Bank en ging aan de slag. December 2011 werd het DBFMO-contract ondertekend en begin 2012 begon de bouw. In het najaar kwamen Van Straten Groep en een uitvoerende dochtermaatschappij van Complian in zwaar weer en dit leidde tot twee faillissementen. Bij een traditioneel bouwproject zou dat tot flinke vertraging, budgetoverschrijving of zelfs een nieuwe aanbesteding leiden. In dit geval was een oplossing redelijk snel gevonden: Strukton, dat al betrokken was als een van de bedrijven in het consortium, heeft alle aandelen overgenomen.

Errol Scholten: 'Door de constructie van de DBFMO, waarbij veel vooraf was vastgelegd, konden wij snel instappen. De gemeente en de school hebben hierdoor minimale hinder ondervonden van de



DBFMO voor International School Eindhoven



faillissementen. Wij hebben begin 2013 alle verantwoordelijkheden en verplichtingen overgenomen. Het was ook in ons belang om de school op tijd op te leveren: de beschikbaarheidsvergoeding begint immers pas bij oplevering. We hebben

omliggende gemeenten en het regionale bedrijfsleven te overtuigen van de toegevoegde waarde van de internationale school. 'De regionale partners zien de campus ook als een economische impuls voor de regio', zegt Bartels.

Het was ook in ons belang om de school op tijd op te leveren

extra capaciteit ingezet en de bouw slimmer georganiseerd, zodat werkzaamheden aan verschillende gebouwen tegelijkertijd konden plaatsvinden. Met vereende krachten werd de oorspronkelijke planning gehaald.'

Hoewel de DBFMO-aanpak een besparing van zo'n 11 procent heeft opgeleverd, is die winst opgegaan aan niet voorziene extra kosten. Een deel is opgegaan aan btw voor facilitaire diensten. Daarover heeft René Bartels nog wel een appeltje te schillen met politiek Den Haag. Scholen betalen geen btw over bijvoorbeeld de inzet van een conciërge, het consortium dat nu de facilitaire diensten regelt is wel btw-plichtig. Dat kost op het totaalbedrag zo'n 2 miljoen extra. De rest van de besparingen is besteed aan externe adviseurs en extra kosten vanwege de faillissementen en overname. Bartels: 'Het is een ingewikkeld traject, dus we hebben aardig wat leergeld moeten betalen.'

Economische impuls

Gemeente en de school zijn samen verantwoordelijk voor het betalen van de beschikbaarheidsvergoeding. Dertig jaar lang. Om dit te kunnen garanderen, was nog aanvullende financiering nodig. Naast subsidie van de provincie en een lening van het ministerie van EZ wist Eindhoven

Het eerste jaar

Campus ISE is augustus 2013 opgeleverd. Vanaf de oplevering bestaat het consortium



Kazerne wordt campus

De Constant Rebecque Kazerne werd opgeleverd in 1939. Tijdens de Tweede Wereldoorlog namen de Duitse bezetters hier hun intrek, na de oorlog nam Defensie het terrein weer in gebruik. Veel militairen (waaronder ook projectmanager René Bartels) haalden hier hun militair rijbewijs. In 1996 sloot Defensie de kazerne, wat de herbestemming als schoolcampus mogelijk maakte.

De kazerne is een rijksmonument en ligt in een groene corridor. Vijf bestaande gebouwen zijn gerenoveerd en er kwamen vier nieuwe: de bestaande gebouwen in rood baksteen, de nieuw in goudgeel. De bouw van een vijfde nieuwbouwpand begint binnenkort; een paar jaar eerder dan gepland, de nieuwe locatie trekt extra leerlingen. De schoolgebouwen zijn ondergronds met elkaar verbonden via brede gangen, waaraan ook administratieve ruimtes en mediatheken liggen. Bovengronds is zo voldoende ruimte overgebleven voor diverse sportvelden en behoud van het groen.



naast Strukton uit Mansveld (verantwoordelijk voor de elektrotechniek) en VB&T (voor de facilitaire diensten). Een aparte beheerstichting is namens de gemeente en de school het aanspreekpunt voor het consortium. 'Het eerste jaar is altijd ingroeien', zegt Scholten. 'Dan blijft het ook voor ons nog investeren. Op de lange duur streven we ernaar onszelf en de samenwerking met de school steeds meer te verbeteren en hiermee effectiever en efficiënter de vastgestelde prestaties en kwaliteit te leveren.'

Voor de school brengt de DBFMO-constructie veranderingen met zich mee. Zij zijn niet meer zelf verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het gebouw. Bartels: 'De school hoeft zich

alleen nog bezig te houden met onderwijs, ze beperken zich tot hun primaire taken.' Dat is in de praktijk nog wel even wennen, vertelt schooldirecteur Gatley. Een verhuizing gedurende het schooljaar en wat kinderziektes maakten het afgelopen jaar voor hem 'interessant', zegt hij diplomatiek. Hij was gewend de schoonmakers zelf aan te sturen, nu zit daar het facilitair servicebureau tussen. Na een paar maanden is men op elkaar ingespeeld geraakt en zijn de opleveringsfoutjes (het waren er relatief weinig) verholpen. Het gebouw is het dubbel en dwars waard, vinden alle betrokkenen. Niet voor niets wordt dit al geroemd als de mooiste campus van Noordwest-Europa. 'The outcome is fabulous', zegt Gatley. 'A good environment is good for teaching.'

Steeds meer ervaring met DBFMO

Bij de rijksoverheid is al ruime ervaring opgedaan met DBFMO-contracten, vooral bij infrastructuurele projecten. Inmiddels groeit ook het aantal lagere overheden dat kiest voor deze manier van publiek-private samenwerking (PPS). Het Montaigne College in Den Haag – de eerste DBFMO-school – werd opgeleverd in 2006. BNG Bank verstrekte de lening aan het consortium TalentGroep (Strukton, Imtech en ISS Facility Services). De nieuwbouw op het Utrecht Science Park voor het RIVM en het CBG (College ter beoordeling van Geneesmiddelen) is in juli 2014 gegund aan een consortium van Strukton, Hurks en Heijmans. Ook hier is gekozen voor DBFMO. BNG Bank is een van de financiers.

