

www.pwc.nl

Second opinion op planvorming verkleining, renovatie en verduurzaming stadhuis

Gemeente Zoetermeer
Juli 2014

Definitief 1.0 AMBTELIJK

Inhoudsopgave

Conclusies	3
1. Inleiding	8
2. Bevindingen	18
3. Adviezen	36
Bijlagen	40

Voldoende grondslag voor de gemeenteraad om op basis van kredietvoorstel ‘Verkleining, renovatie en verduurzaming stadhuis’ tot een besluit te komen

Voldoende basis voor besluitvorming

Het kredietvoorstel zoals dat is opgesteld door de gemeente Zoetermeer inzake de verkleining, renovatie en verduurzaming van het stadhuis biedt voldoende basis voor besluitvorming.

- Gehanteerde grondslagen inzake grondpositie, afschrijving en afwaardering zijn plausibel en navolgbaar.
- Ruimteplan past binnen de bandbreedte.
- Kostenraming van de investering en exploitatie is marktconform maar behoefte op onderdelen in de uitwerking extra management- en bestuurlijke aandacht.
- Verhuurbaarheid is voldoende onderbouwd en marktconform.
- Verwerking van de projectgegevens past binnen de BBV.





De kwalificatie van voldoende basis voor besluitvorming is gestoeld op de condities zoals die hiernaast zijn opgesomd.

Conditie behorende bij besluitvorming



Conditie behorende bij het kredietvoorstel en de gevraagde besluitvorming zijn:

- Op basis van de getoetste elementen in deze second opinion op het kredietvoorstel zijn op onderdelen aandachts- en verbeterpunten geformuleerd. Deze punten hebben te maken met management- en bestuurlijke aandacht tijdens de projectuitwerking. Opvolging van deze punten is een voorwaarde.
- Het kredietvoorstel is gebaseerd op projectinformatie in de conceptfase. Deze projectfase impliceert een informatieniveau op hoofdlijnen. Dit is passend in het geval van de voorgestelde aanbestedingsvorm op basis van een prestatiecontract waarbij marktpartijen reeds in een vroeg stadium worden gecontracteerd en verantwoordelijkheid krijgen voor ontwerp, eventueel ontwikkeling en realisatie.
- Borgen van de integraliteit van de planuitwerking is noodzakelijk voor succesvol realiseren van het gehele project.



Inbreng grond navolgbaar, afschrijving realistisch en afwaardering marktconform

Onderdelen	Getoetste vragen	Status
Grondpositie	<p><i>Op welke wijze, tegen welke waarde, met welke onderbouwing en op welk moment wordt de grond ingebracht?</i></p> <p>Gronden worden ingebracht op basis van de huidige boekwaarde. Vervolgens worden de waarden van de gronden en opstallen genormaliseerd ten behoeve van een eenduidig uitgangspunt en heldere projectcalculatie. De gehanteerde methodiek is logisch en navolgbaar.</p>	
Afschrijven	<p><i>Op welk moment, met welk percentage wordt er begonnen met afschrijven en hoe is dit percentage opgebouwd?</i></p> <p>Moment van afschrijving volgt logisch uit het voorgestelde projectplan. De levensduur van de verschillende componenten is bepaald op basis van een gewogen gemiddelde. Het afschrijvingspercentage is gebaseerd op dit gemiddelde. Wij achten een afschrijftermijn van 35 jaar realistisch.</p>	
Afwaarderen	<p><i>Is afwaardering nodig voor de grond en/of opstallen, hoe wordt de mate daarvan bepaald, o.b.v. welk gegevens?</i></p> <p>De huidige boekwaarden zijn genormaliseerd over grond en opstal. Afwaarderingen zijn doordacht, helder weergegeven en gebaseerd op valide marktgegevens. Het betreft een marktconforme afwaardering.</p>	
Ruimteplan	<p><i>Is het beoogde metrage toereikend voor de verschillende functies die in het gebouw een plaats dienen te krijgen?</i></p> <p>Het toekomstige ruimte gebruik in de nieuwe situatie past binnen de bandbreedte van referentie projecten.</p>	

Kostenraming en exploitatie behoeven extra management- en bestuurlijke aandacht

Onderdelen	Getoetste vragen	Status
Kostenraming renovatieplan	<p><i>Toets op renovatiekosten per gebouwdeel en per activiteit. Is de gestelde tijdlijn haalbaar/uitvoerbaar? Is de intern toegerekende rente aanvaardbaar?</i></p> <p>De investeringsopgave van het stadhuis is goed doordacht en helder van opzet en daarmee aannemelijk. De investeringen behorende bij de bijkomende activiteiten behoeven extra managementaandacht bij verdere uitwerking en realisatie. De gehanteerde rente past binnen de bandbreedte passend bij vergelijkbare projecten in de publieke sector. De gestelde tijdlijn is ambitieus.</p>	
Exploitatielasten	<p><i>Confrontatie van huidige en toekomstige exploitatielasten. Wat is het effect van verduurzaming op de exploitatie?</i></p> <p>Toekomstige exploitatielasten zijn gebaseerd op energielabel C en zijn lager dan huidige situatie. De gebouwgebonden exploitatie is aannemelijk. Aanvullende effecten grenzend aan de exploitatie zoals informatiebeveiliging behoeven extra bestuurlijke aandacht. De voorgestelde duurzaamheidsaspecten zijn noodzakelijk voor het bereiken van energielabel A echter betreffen het kostbare ingrepen.</p>	

Verhuurbaarheid marktconform, gehanteerde project-uitgangspunten en grondslagen passen binnen de BBV

Onderdelen	Getoetste vragen	Status
Verhuurbaarheid	<i>Toets op beoogde huurinkomsten. Toets op investeringen om verhuur mogelijk te maken. Worden onderdelen verhuurd of ook verkocht?</i> De verhuurbaarheid van commerciële ruimten en jongerenhuisvesting is voldoende onderbouwd. De geraamde opbrengsten en inkomsten zijn marktconform.	
Passend binnen BBV	<i>Verwerking afwaardering in jaarrekening. Uitwerking van financiële consequenties. Herwaardering boekwaarden. Benodigd ruimtegebruik. Investeringsomvang, exploitatie en terugverdiertijden. Verhuurmogelijkheden.</i> De gehanteerde uitgangspunten en grondslagen zijn conform de BBV.	

Uitwerking projectplan vergt strakke aansturing, vraagt om periode monitoring en hoge mate van integraliteit

Uitwerking project stadhuis vergt ervaren en strakke aansturing

Na goedkeuring van het kredietvoorstel door de gemeenteraad vergt het projectmanagement van het stadhuis een strakke aansturing. Het voorgenomen besluit tot de investeringsopgave is kaderstellend, terwijl aspecten als gebouwwontwerp, prijsvorming en planuitwerking transitiefase en gebouwexploitatie nog vervolmaakt moeten worden.

Wij adviseren de gemeente derhalve de belangrijkste aandachtspunten op basis van het voorgenomen raadsbesluit uit te detailleren en eventuele knelpunten te signaleren en bespreekbaar te maken. Het inrichten van een strakke aansturing vraagt om een ervaren en multidisciplinair team. Wij adviseren de gemeente tevens transparant te handelen in het benoemen van budget verantwoordelijken, afspraken over uitputten van de posten onvoorzien en plankeuzen met betrekking tot kosten in relatie tot plankwaliteit (ontwerp) en doorlooptijd.

Moment van besluitvorming vraagt om periodieke monitoring

Het kredietvoorstel is gebaseerd op projectinformatie behorende bij de conceptfase. Dit impliceert een informatieniveau op hoofdlijnen en past bij het voornemen om op basis van een prestatiecontract het werk aan te besteden.

De voorgestelde besluitvorming vraagt om een periodieke monitoring van projectvoortgang, prognoses en risico's zodat door de raad en andere belanghebbende structureel kunnen toetsen of het plan binnen de goedgekeurde kaders wordt uitgewerkt en gerealiseerd.

Actualiseer het (integrale) projectplan

Een dergelijk project vraagt om een integrale visie op de nieuwe huisvestingssituatie van de gemeente. Een eerste aanzet hiervoor is gemaakt in het PID (Project Initiatie Document, november 2013). Omdat het project in een nieuwe fase komt is het sterk aan te bevelen dat het PID wordt geactualiseerd waarin de rationale van het project en alle relaties met de bestaande organisatie en andere lopende projecten worden weergegeven.

Inleiding

Over de achtergrond, aanleiding, doelstelling, aanpak en toetsingskader van de second opinion op dit project

1

Achtergrond en aanleiding (1/2)

Gemeente Zoetermeer streeft naar verkleining van het stadhuis

De gemeente Zoetermeer (verder: de gemeente) is onderdeel van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag en telt zo'n 125.000 inwoners. In de jaren 60 van de vorige eeuw werd Zoetermeer aangewezen als groeikern en is de gemeente in korte tijd gegroeid tot de derde gemeente van de provincie Zuid-Holland.

De gemeente kiest voor een gezonde financiële situatie. Echter, de gemeente wordt ook geconfronteerd met crisismaatregelen, decentralisaties en bezuinigingen. Een van de bezuinigingsmaatregelen is het inkrimpen van het ambtelijk apparaat, waardoor het stadhuis kan worden verkleind. Bovendien zijn de energielasten hoog, het stadhuis heeft energielabel G.

Huidige stadhuis te groot voor toekomstige behoefte

Door krimp van het aantal medewerkers en invoering van Het Nieuwe Werken (verder: HNW) wordt het stadhuis in de huidige omvang aanzienlijk te groot hetgeen tot gedeeltelijke leegstand leidt. De huisvestingslasten zijn daardoor hoger dan nodig is. Een investering in verkleining, renovatie en verduurzaming leidt tot structureel aanzienlijk lagere huisvestingslasten. Vooruitlopend op de uitwerking daarvan is in de perspectiefnota 2011 en de najaarsnota 2013 een bezuinigingstaakstelling opgenomen.

Sinds eind 2010 wordt er al gesproken over de aanpassing van de gemeentelijke huisvesting. Op 8 april 2013 heeft de Raad besloten te onderzoeken op welke wijze invulling gegeven kan worden aan de verkleining, renovatie en verduurzaming van het stadhuis.

Gebruikte specifieke documenten:
B&W voorstel inzake verkleining, renovatie en verduurzaming stadhuis van 20 mei 2014.

Achtergrond en aanleiding (2/2)

Gemeente streeft naar nieuwe huisvesting stadhuis

De hoofddoelstellingen van het voorstel om te komen tot de nieuwe huisvesting in het stadhuis zijn als volgt:

- Past bij de afnemende ruimtebehoefte en is geschikt voor HNW.
- Leidt tot een vermindering van de huisvestingslast.
- Draagt bij aan het commercieel maken van de plint en vergroting van de levendigheid van het centrum.
- Realiseert jongerenwoningen.

Bovendien zijn diverse subdoelstellingen geformuleerd, namelijk:

- Verbreden of verbeteren van dienstverlening waar mogelijk.
- Realiseren van meer efficiënte en toekomstgerichte huisvesting, tegen lagere huisvestingslasten.
- Aansluiten bij de duurzaamheidsambities van de gemeente door realisatie van energielabel C.
- Oplossen van de huisvestingsproblematiek van de bibliotheek.
- Wegnemen van achterstallig onderhoud.

Stevige opgave door geformuleerde randvoorwaarden bij planuitwerking

Randvoorwaardelijk bij de planuitwerking en realisatie van het stadhuis is een uitwerking van realistische varianten die een oplossing bieden voor de veranderende huisvestingsvraag en onderhoudsproblematiek, met een financieel gedegen onderbouwing, minimaal budgettair neutraal en beperking van de risico's.

Gebruikte specifieke documenten:
B&W voorstel inzake verkleining, renovatie en verduurzaming stadhuis van 20 mei 2014.

Doelstelling en reikwijdte (1/2)

Vraagstelling van de gemeente

Om het kredietvoorstel van de verbouwplannen van het stadhuis zo volledig en transparant mogelijk te kunnen laten beoordelen door de Raad is in het besluitvormingsproces afgesproken dat het voorstel door een onafhankelijke partij wordt getoetst. Deze second opinion op de business case wordt ambtelijk begeleid en vormt een onderdeel voor de beslissing over het kredietvoorstel door de Raad. U hebt PwC gevraagd deze second opinion uit te voeren.

Doelstelling van het onderzoek

Op basis van uw vraagstelling hebben wij de doelstelling als volgt geformuleerd:

Voer een second opinion uit op het kredietvoorstel van de renovatie en verduurzaming van het stadhuis.

Ter invulling van deze doelstelling geeft dit rapport inzicht in de mate van volledigheid en kwaliteit van het investeringsvoorstel voor het stadhuis en de relevante onderliggende documenten.

Belangrijkste aandachtsgebieden die u ons hebt meegegeven

- Gemaakte keuzes ten aanzien van herwaardering boekwaarden, eventuele inbreng van grondwaarden, afschrijftermijnen, eenmalige afwaarderingen en het toe te passen rentepercentage.
- Benodigde vierkante meters ruimtegebruik voor de gemeentelijke organisatie met inbegrip van bestuurlijke functies, archieven, et cetera.
- Investeringsomvang met een herkenbare splitsing in activiteiten.
- Exploitatiegevolgen met specifiek aandacht voor de energiebesparingen, de bijdrage van de verduurzaming daarbij en waar mogelijk terugverdiendtijden.
- Verhuurmogelijkheden en bijbehorende huurwaarde van de te verhuren bouwdelen op basis van de nieuwe bestemming.
- Gevolgen van het voorstel ten opzichte van de bestaande exploitatie.
- Toetsing aannames en uitkomsten met externe regelgeving (BBV) en interne regelgeving.
- Te onderkennen risico's van het voorstel.

Doelstelling en reikwijdte (2/2)

Reikwijdte van onze werkzaamheden

Tot de reikwijdte van onze werkzaamheden rekenen wij de desk research, waarbij wij ons uitsluitend baseren op de door de gemeente aangeleverde stukken, het uitvoeren van bronnenonderzoek en het houden van interviews. In de bijlagen vindt u een overzicht van de bestudeerde documenten en afgenomen interviews. Bij de gesprekken passen wij het principe van hoor en wederhoor toe.

Buiten de reikwijdte van dit onderzoek valt het uitvoeren van onderzoek naar de credentials (referenties en kwalificaties) van betrokken partijen (o.a. omzet, track record, solvabiliteit, financierbaarheid) dan wel de relaties tussen partijen (beleggers, ontwikkelaars).

Tevens vindt er geen juridische toetsing plaats en worden geen marktonderzoek, vastgoedwaardering, aanvullende berekeningen en/of bouwkostenraming uitgevoerd. Een fiscale toets is op hoofdlijnen uitgevoerd.

Tijdens het uitvoeren van onze werkzaamheden is door de gemeente bepaald dat aspecten als automatisering, informatiebeveiliging, ICT en facilitair beheer buiten de reikwijdte van onze werkzaamheden vallen.

Projectdynamiek: spanningsveld tussen ontwerpkeuzes en kostenconsequenties in relatie tot projectfase

De door PwC bestudeerde documenten geven soms de indruk dat ‘morgen’ gestart kan worden met de verbouwwerkzaamheden. De bouwkostenraming geeft bijvoorbeeld een mate van detail weer die verwacht wordt bij een ontwerpfase. Echter, het project bevindt zich nog in de conceptfase van de planuitwerking. Er is nog geen sprake van een ontwerp, enkel van een inpassingsstudie.

Aan de hand van deze constatering willen wij u vooraf meegeven dat:

- Ontwerpbeslissingen die in de toekomst genomen moeten worden nog aanzienlijke financiële consequenties kunnen hebben.
- De mate van detail van (financiële) uitwerking in relatie staat tot de ontwerpfase (initiatief, ontwerp, uitvoering) van het project.
- Een project van deze omvang een complexe organisatiestructuur kent waarbij de verschillende betrokken op juiste wijze aangesloten dienen te zijn.
- De doorlooptijd van het kredietvoorstel in relatie staat tot de levensduur van een ‘nieuwe’ gebouw.

Onze aanpak en onderzoeksperiode

Onze aanpak is gebaseerd op een doorlooptijd van 3 weken

Onze aanpak is gebaseerd op de korte doorlooptijd van dit traject en bestaat globaal uit drie fasen:

Week 1: “start, toetsingskader en gesprekken”

Vorbereiding, bureaustudie, opstellen en afstemmen toetsingskader en gesprekken.

Week 2: “analyse, bevindingen en rapporteren”

Afstemmen gespreksnotities, analyse, formuleren bevindingen en opstellen conceptrapportage.

Week 3: “bespreken, valideren en opleveren”

Bespreken conceptrapportage, valideren bevindingen, eventueel opvolging geven aan openstaande punten, opleveren definitieve rapportage.

Onze werkzaamheden hebben wij uitgevoerd in de periode 18 februari 2014 tot en met 20 mei 2014

Wij hebben onze werkzaamheden hoofdzakelijk uitgevoerd in de periode van 18 februari 2014 tot en met 18 maart 2014. In deze periode zijn diverse ramingen aangescherpt door de gemeente. Voorbeelden van wijzigingen zijn:

- aanvullende onderbouwing van ramingen automatisering en facilitaire kosten;
- herziening van onvoorziene en bijkomende kosten;
- herziening van het gehanteerde BTW-percentage.

Wij hebben de beschikbare gegevens op dinsdag 18 maart 2014 ‘bevroren’. In deze periode is de concept rapportage tevens besproken.

Eind maart 2014 heeft de gemeente aangegeven het kredietvoorstel ambtelijk en bestuurlijk te bespreken. Dit heeft er toe geleid dat het voorstel toegespitst is op de investering voor verbouw, verduurzaming en inrichting.

Op 20 mei 2014 hebben wij de ‘definitieve’ versie van het kredietvoorstel voor deze toets mogen ontvangen.

Wijzigingen gedurende onze werkzaamheden

Planwijzigingen bemoeilijken uitvoeren second opinion

Het wijzigen van projectgegevens tijdens het uitvoeren van een second opinion geeft aan dat er sprake is van een zekere mate van tijdsdruk maar is niet ongebruikelijk. Het uitvoeren van een second opinion wordt hierdoor wel bemoeilijkt. Dit betekent dat additionele tijd nodig is geweest om projectmutaties te beoordelen en in onze rapportage aan te passen.

Bovendien is door de gemeente gaandeweg opvolging gegeven aan onze bevindingen. Waar aanpassingen door de gemeente op basis van onze bevindingen zijn doorgevoerd hebben wij dit expliciet weergegeven.

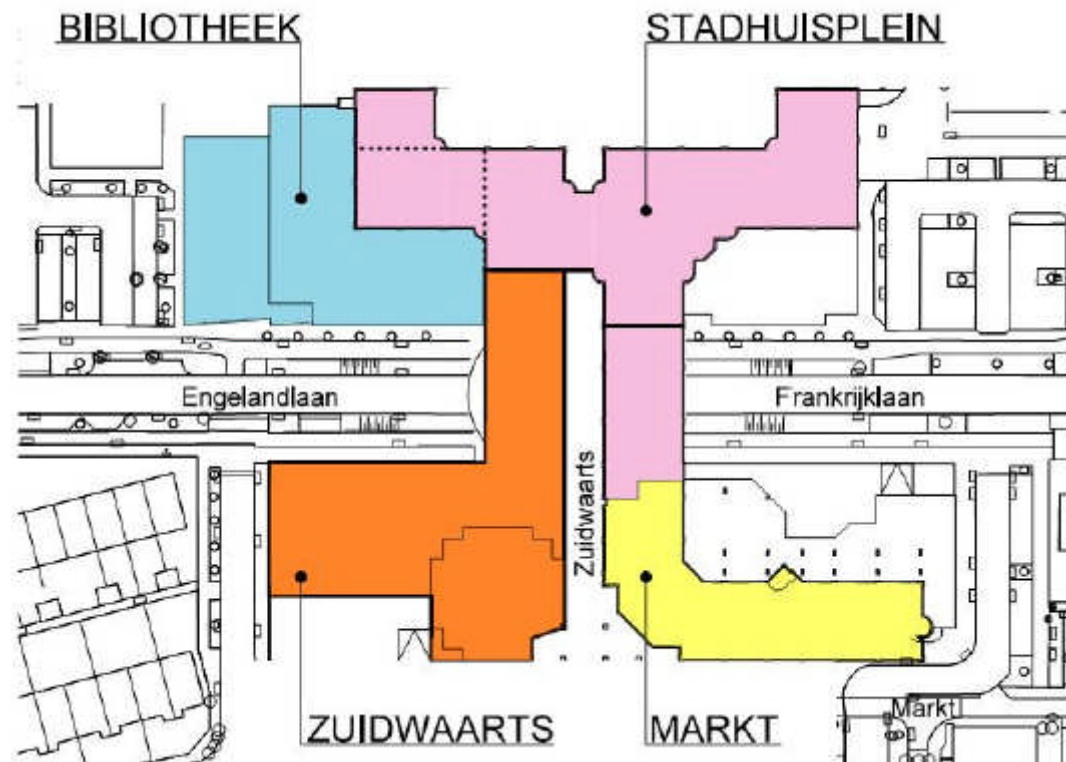
Overwegingen aanpassing reikwijdte

De initiële opdracht voor het uitvoeren van de second opinion bestond uit het beoordelen van het projectplan stadhuis. Gedurende het onderzoek is gebleken dat de inpassing van de bibliotheek een bijzonder onderdeel is van het plan. De relatie tussen de bibliotheek en de gemeente gaat immers verder dan enkel die van gebruiker (huurder) en eigenaar (verhuurder).

Omwillen van de beheersbaarheid van onze werkzaamheden is door de gemeente aangegeven het plan te toetsen op de 'zakelijke aspecten' van de relatie eigenaar-gebruiker respectievelijk gemeente-bibliotheek.

Toelichting plan

Overzicht bouwdelen Stadhuis Zoetermeer

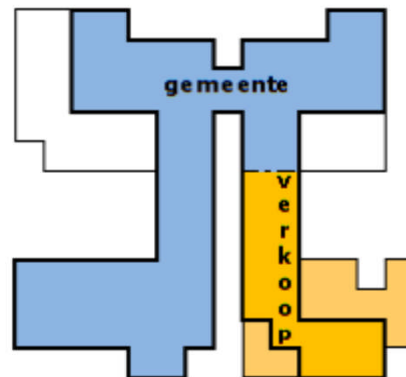


Toelichting plan

Kenmerken Variant I

- In de bouwdelen Bibliotheek en Stadhuisplein worden de publieksfuncties van de gemeente gecombineerd met de Raadszaal, werkpleinen en de bibliotheek.
- Aan de Stadhuispleinzijde komen commerciële en horeca units die te huur worden aangeboden.
- Verdieping 6 t/m 15 van bouwdeel Zuidwaarts wordt afgestoten. De gemeente wil hier jongerenwoningen laten ontwikkelen. De eerste vijf verdiepingen blijven in eigendom en gebruik bij de gemeente.
- Bouwdeel Markt wordt afgestoten voor herontwikkeling.

Variant I



Kenmerken Variant II

- De Raadszaal, publiekpleinen en de bibliotheek blijven gehandhaafd in de bouwdelen Markt, Stadhuisplein en Bibliotheek.
- Aan de Stadhuispleinzijde komen commerciële en horeca units die te huur worden aangeboden.
- Zuidwaarts wordt geheel afgestoten. Op verdieping 3 t/m 15 moeten jongerenwoningen komen. De gemeente huurt de eerste en twee verdieping terug.

Variant II



Toelichting plan

Bouw- en stichtingskosten per variant

Variant I		Variant II		Vershil I>II
Gevelsanering	3.462.099	Gevelsanering	4.610.710	-1.148.611
Renovatie dakconstructie	369.007	Renovatie dakconstructie	441.497	-72.489
Binnenpakket Het Nieuwe Werken	3.774.498	Binnenpakket Het Nieuwe Werken	3.703.240	71.258
Installatiekosten, inclusief bibliotheek	9.600.355	Installatiekosten	11.760.267	-2.159.911
Vermindering LED en WKO (label C)	-2.060.803	Vermindering LED en WKO (label C)	-2.141.192	80.388
Aanpassing verhuur	221.257	Aanpassing verhuur	294.259	-73.002
Realisatie vergadercentrum	1.489.563	Realisatie vergadercentrum	332.550	1.157.014
Vaste inrichting	1.339.573	Vaste inrichting	1.578.499	-238.926
Buitenschil bibliotheek	426.679	Buitenschil bibliotheek	425.480	1.199
Overige begrotingskosten	1.921.242	Overige begrotingskosten	1.897.026	24.216
Totaal bouwkosten, incl. overhead	20.543.470	Totaal bouwkosten, incl. overhead	22.902.335	-2.358.864
Onvoorzien, 10%	2.054.347	Onvoorzien, 10%	2.290.233	-235.886
Terrein, fietsenstalling, splitsingskosten	400.000	Terrein, fietsenstalling, splitsingskosten	300.000	100.000
Overbruggingshuisvesting, transitie	500.000	Overbruggingshuisvesting, transitie	500.000	0
Verplaatsen serverruimte 5e verdieping	0	Verplaatsen serverruimte 5e verdieping	150.000	-150.000
Sub-totaal	23.497.817	Sub-totaal	26.142.568	-2.644.751
Toe te rekenen BTW, 5%	246.727	Toe te rekenen BTW, 5%	274.497	-27.770
Totaal	23.744.544	Totaal	26.417.065	-2.672.521
Renteverliezen, zie berekening	507.260	Renteverliezen, zie berekening	563.383	-56.123
Beschikbare onderhoudskredieten	-4.710.489	Beschikbare onderhoudskredieten	-4.710.489	0
Totaal stichtingskosten	19.541.316	Totaal stichtingskosten	22.269.959	-2.728.644

Bron: Financiering Stadhuis alle varianten versie 11-04-2014, Gemeente Zoetermeer

Bevindingen

Over het investeringsniveau, financiering, exploitatie en de administratieve verwerking van het project

2

Investeringsraming bouwkosten plausibel

Bouwkosten in detail uitgewerkt

In opdracht van de gemeente Zoetermeer heeft een externe deskundige, Brink Groep, een uitgebreide rapportage opgesteld waarin de investeringskosten worden geraamd.

De raming van investeringskosten is gebaseerd op het in concept opgeleverde functionele programma van eisen (verder: PvE) en de conceptplannen voor Variant 1 en 2. De ramingen zijn in detail uitgewerkt, gesplitst naar kostencategorie en subcategorieën. De ramingen voor de investeringskosten hebben voornamelijk betrekking op de bouwtechnische aspecten. Wij hebben geen aanleiding gevonden de bouwkostenraming in twijfel te trekken.

De geraamde bijkomende kosten zijn meer globaal van opzet, gebaseerd op ervaringscijfers uitgedrukt in percentages. De bijkomende kosten en bouwkosten (exclusief rentekosten tijdens de bouw en onvoorzien) voor het gehele project passen binnen de bandbreedtes die verondersteld mogen worden bij vergelijkbare projecten.

Na afronding van de pre-ontwerpfase mag verondersteld worden dat het percentage bijkomende kosten meer gedetailleerd wordt gedefinieerd en uitgewerkt.

Bronnen:

- 20140217 Investeringskosten Gemeente Zoetermeer, Brink Groep
- Project Stadhuis functioneel PvE concept feb 2014, gemeente Zoetermeer
- 008 – Financiering Stadhuis alle varianten versie 07-03-2014
- (Her)bouwkosten bedrijfspanden, Elsevier 2013

Enkele specifieke posten uitgelicht

10% onvoorzien aan onderkant van de bandbreedte

Voor een dergelijk project van renovatie en verduurzaming is het inrekenen van 10% onvoorzien aan de onderkant van de bandbreedte. Een post onvoorzien tussen de 10% en 15% is gebruikelijk.

Onvoorziene gebeurtenissen van het project dienen gedekt te worden uit de post onvoorzien. Bij een dergelijk project is het aan te bevelen om vooraf afspraken te maken welke disciplines en planonderdelen gebruikt kunnen worden voor deze post. In de praktijk kunnen verschillende disciplines (ten onrechte) aannemen dat zij gebruik kunnen maken of recht hebben op (een deel van) de post onvoorzien. Knelpunten ontstaan vaak bij onduidelijkheden in het bestek en bij de afrondingsfase van het project; (vaste) inrichting, meubilair, etc. Derhalve is het aan te bevelen om naast het vooraf afspraken te maken over de inzet van een post onvoorzien ook afspraken te maken over allocatie en omvang van de budgetten.

(Voor 7 maart 2014 was de post onvoorzien 6%)

Opslag bouwkosten 26%

Een opslag van 26% is gangbaar mits duidelijk is welke kosten uit deze post gedekt moeten worden. Gangbaar is dat kosten als voorbereiding en begeleiding, heffingen, verzekering, aanloopkosten, veiligheid en coördinatie van verschillende disciplines ten laste worden gebracht van dit percentage. Momenteel is op hoofdlijnen uitgewerkt welke kosten uit deze post gedekt moeten worden.

Het is aan te bevelen in de vervolg fase van het project deze post verder wordt uitgewerkt in termen van onderverdeling per onderdeel en verantwoordelijkheden per subpost.

(In een eerder stadium was deze post 30%. De opslag bouwkosten is op 7 maart 2014 verlaagd met 4% en toegekend aan de post onvoorzien)

Gebouwgebonden exploitatie plausibel, aanvullende effecten behoeven extra aandacht

Gebouwgebonden exploitatielasten zijn voldoende inzichtelijk en plausibel

In de modellen van de gemeente wordt een absolute daling van de exploitatielasten berekend in de varianten I en II ten opzichte van de huidige situatie. Dit wordt onder meer toegeschreven aan minder vierkante meters en verduurzaming van het gebouw.

De huidige exploitatiekosten bedragen circa € 54 per m² bvo. Voor een kantoorpand met een dergelijk bouwjaar ligt dat binnen de bandbreedte. De exploitatiekosten in variant 1 bedragen circa € 45 per m² bvo. Dit herkennen we in de markt voor panden die in eigendom en eigen gebruik zijn. Voor variant 2 is dit € 47 per m², hiervoor geldt hetzelfde. (Wij hebben de exploitatiekosten per bvo berekend op basis van de gebouwdelen die in eigendom blijven van de gemeente, derhalve exclusief de correctie van de service kosten voor de (terug)huur).

Informatiebeveiliging behoeft extra aandacht

Aanvullende effecten op de gebouwgebonden exploitatie hebben met name betrekking op automatisering en de informatiebeveiliging. Bij vergelijkbare renovatieproject waarbij een transitie in de bestaande omgeving tot stand wordt gebracht behoeven de automatisering en informatiebeveiliging extra aandacht.

De gemeente Zoetermeer heeft deze effecten gesignaleerd en onderkent dat extra investeringen noodzakelijk zijn. De investeringsaanvraag valt buiten dit kredietvoorstel. Parallel aan dit kredietvoorstel loopt een traject waarin een raadsvoorstel wordt voorbereid inzake de informatiebeveiliging.

Gebruikte specifieke documenten:

- Project Verkleining, Renovatie en Verduurzaming Stadhuis, Ontwikkeling Facilitaire exploitatiekosten per variant, d.d. 12-2-2014
- Financiering Stadhuis alle varianten versie 11-04-2014, Gemeente Zoetermeer

Kostenraming transitiefase - van oud naar nieuw - in omvang plausibel, allocatie behoeft extra aandacht

Het krediet voor overbruggingshuisvesting veilig ingeschat

In het financieringsmodel is een post Overbruggingshuisvesting opgenomen van € 500.000. Navraag bij de gemeente laat zien dat deze post onder te verdelen is in:

- Tijdelijke/externe huisvesting: € 300.000,
- Huur portocabins voor tijdelijke servicebalies: € 9.000,
- Netwerkverbindingen omleggen en aansluiten bij externe huisvesting: € 46.000,
- Verhuiskosten: € 50.000,
- Onvoorzien: € 45.000.

Voor de tijdelijke verhuur van 3.000 m² begroot de gemeente een huur van € 100 per m². Op basis van eigen marktonderzoek achten wij een markthuurwaarde van tussen € 75 en € 85 per m² meer realistisch.

Gebruikte specifieke documenten:

- 008 – Financiering Stadhuis alle varianten versie 10-2-2014.xlsx
- Mails gemeente Zoetermeer, d.d. 6-3-2014 en 7-3-2014

Hiervoor genoemde posten zijn voornamelijk operationeel van opgezet. De kosten voor het projectmanagement en begeleiding vallen onder het omrekenpercentage van bouwkosten naar investeringskosten in het model van Brink Groep.

De sommatie van hiervoor genoemde posten is in totaal € 450.000. De gemeente geeft aan dat om reden van 'niet te krap' budgetteren € 500.000 is opgenomen. Eventuele tegenvallers kunnen daarmee worden opgevangen. Feitelijk betekent dit dat de post onvoorzien voor de transitiefase geen €45.000 maar € 95.000 is.

Belangrijk is voor het succesvol realiseren van het totale project de verantwoordelijkheid voor de transitiefase bij het project onder te brengen en niet separaat te beleggen bij een afdeling.

De transitiefase wordt volgens de gemeente begeleid door de huidige bezetting. Gedurende de gehele transitiefase verwachten wij extra beroep op de helpdesk en het functioneel beheer van de gemeente. Wij adviseren de gemeente hier rekening mee te houden in de verdere planuitwerking, budgetallocatie en personele bezetting.

Concluderend is deze post in totaal plausibel te noemen.

Verhuurbaarheid commerciële ruimten voldoende onderbouwd

Verhuurbaarheid plint lijkt realistisch

De gemeente Zoetermeer heeft twee externe makelaars (Adhoc Horecamakelaars en Rob Swart) gevraagd naar indicaties omtrent de verhuurwaarde van de ruimte aan het Stadhuisplein.

De externe adviseurs hebben inzichtelijk gemaakt hoe het huidige horeca-aanbod is opgebouwd en hoe dit aanbod verhoudingsgewijs af te zetten is tegen geheel Nederland en andere gemeenten (satellietsteden).

Geconstateerd kan worden dat er relatief weinig horecabedrijven zijn gevestigd in de gemeente Zoetermeer. Derhalve lijken de kansen voor een succesvolle nieuwe horecavoorziening aanwezig.

De externe adviseurs concluderen een gemiddelde 'platte' huurwaarde per jaar van circa €200 – € 350 per m² vvo, afhankelijk van de specifieke functie.

Eigen onderzoek naar de huidige Zoetermeerse markt voor horecagelegenheden resulteert in het aanbod van vergelijkbare horeca-units, zij het op minder prominente locaties, zie het overzicht.

Adres	Opp. (m ² vvo)	Datum	Aanbod/ Contract	(Vraag-) Huurprijs	huur-pr per m ² vvo ná inschatting incentives
Leidsewallen	55	2013	Aanbod €	14.400 €	260
Dorpstraat	83	2013	Aanbod €	11.940 €	140
Dorpstraat	74	2013	Aanbod €	13.800 €	190
Gemiddeld					€ 197

Geconcludeerd kan worden dat de bandbreedte van huurwaarde-inschattingen door de externe taxateurs plausibel is. Echter, de bandbreedte is ruim, en in voorkomende gevallen afhankelijk van de specifieke invulling (restaurant, zorg, buurtondersteuning). Wij schatten in dat de toekomstige huuropbrengsten in het midden van de bandbreedte zullen liggen.

In aanvulling op deze inschatting, is het reëel om rekening te houden met een initiële leegstand en/of een te vergeven incentive (in welke vorm dan ook) om de commerciële ruimten verhuurd te krijgen.

Bronnen:

- 001 – Advies verhuurwaarden Adhoc.pdf
- 002 – Advies verhuurwaarden Rob Swart.pdf
- Marktonderzoek, Realnext

Verhuurbaarheid jongerenhuisvesting voldoende onderbouwd

Herontwikkeling hoogbouw Zuidwaarts: markt voor jongerenhuisvesting

Het Raadsvoorstel voorziet in beide varianten voor de hoogbouw van bouwdeel Zuidwaarts in de ontwikkeling van 1- (studio's) en 2-kamer appartementen ten behoeve van jongerenhuisvesting. Onder Variant 1 worden 94 appartementen gerealiseerd. In Variant 2 wordt dit aantal verhoogd naar 156 appartementen.

De huidige Zoetermeerse woningmarkt kent een diversiteit aan woningtypen, met daarbij grote verschillen in omvang van gebruiksoppervlakte (gbo) en buitenruimten. Echter, er is op dit moment sprake van een zeer gering aanbod van woningen met een oppervlakte kleiner dan 50 m² gbo.

Zowel Den Haag als Zoetermeer kampen per heden met een tekort aan studentenhuysvesting, danwel woonruimte voor jongeren. Verschillende bronnen maken melding van wachtlijsten. De huurprijs (en jaarlijkse verhoging) voor woningen met een oppervlakte van onder 50 m² gbo is wettelijk voorgeschreven volgens het Woonwaarderingstelsel (WWS).

De huidige markt in Zoetermeer voor woningen kleiner dan 50 m² laat zich volgens het volgende overzicht typeren, concluderend in een ingeschatte huurprijs per m² gbo.

Adres	Opp. (m ² gbo)	Aantal kamers	Verwachte Transactieprijs	Verwachte huurprijs m ² /mnd
Hildebrandhove 20	48	2	€ 90.000	€ 8,75
Dorpstraat 135E	40	1	€ 100.000	€ 11,75
Hildebrandhove 168	48	2	€ 100.000	€ 9,75
Belle van Zuylenhove 207	48	2	€ 110.000	€ 10,25
Pilatusdam 6	40	2	€ 110.000	€ 13,25
Dorpstraat 109	45	2	€ 120.000	€ 12,25
Gemiddeld				€ 11,00

Woningprogramma realistisch ingeschat

Inschatting van de bouwkosten jongerenwoningen is realistisch

De bouwkosten voor de jongerenwoningen in Zuidwaarts zijn door de externe kostendeskundige, Brink Groep, ingeschat. Gezien de hoeveelheid installaties die het aantal woningen met zich mee brengt zijn de door deskundige ingeschatte bouwkosten realistisch. De opbrengsten lijken plausibel, al is een relatief laag rendement gehanteerd voor de belegger. Jongerenhuisvesting vergt meer onderhoud dan gemiddeld; gezien het beperkte aanbod en de grote vraag naar jongerenhuisvesting kent een dergelijk complex voor een belegger relatief weinig risico, waardoor het rendement te billijken is.

In variant I wordt uitgegaan van een onrendabele top van de jongerenwoningen, plus sloopkosten, van ruim € 600.000. Deze onrendabele top is enigszins conservatief maar te billijken.

In variant II wordt gerekend met een positieve marktwaarde van ruim € 2.000.000. De marktwaarde is gebaseerd op het totale programma van bouwdeel Zuidwaarts, inclusief jongerenwoningen, commerciële ruimte en de terughuur door de gemeente.

Marktomstandigheden voor woning-investeringen gunstig (Variant I)

Vanaf eind 2013 zijn de eerste tekenen van economisch herstel zichtbaar geworden. Het investeringsvolume in vastgoed is toegenomen. De verwachting voor 2014 is een verdere stijging. Zowel Nederlandse als internationale investeerders zien de Nederlandse woningmarkt in 2014 als een aantrekkelijke investeringsmarkt.

Het conceptplan dat is opgesteld voor bouwdeel Markt gaat uit van de realisatie van appartementen van circa 100 m² gbo. Op basis van onderzoek op de lokale woningmarkt lijkt dit uitgangspunt plausibel.

Gezien de positieve berekende marktwaarde van het bouwdeel Markt door Brink van € 500.000. Gezien het ontbreken van sloopkosten is voorzichtigheidshalve door de gemeente afgewaardeerd naar € 0.

Levensduurverlenging realistisch ingeschat

Levensduurverlenging vraagt om inschatting van gewogen gemiddelde

De gemeente heeft gekozen voor afschrijvingstermijn van 35 jaar gebaseerd op een gewogen gemiddelde op basis van de verschillende componenten van het gebouw. Het gemeentelijk afschrijvingsbeleid is vastgelegd in de Nota Activa en Afschrijvingen (februari 2006) en schrijft voor dat de hoogte van afschrijving wordt gebaseerd op de aanschafwaarde, de restwaarde en de economische levensduur. Waarbij rekening gehouden moet worden dat op het moment van ingebruikname onderhoudskosten worden gereserveerd. Het project stadhuis kwalificeert zich als een vervangingsinvestering waarbij de levensduur significant wordt verlengd.

De gemiddelde levensduur van het huidige object is 21 jaar. Vanaf 2017, moment van ingebruikname, wordt na de renovatie een levensduur van 35 jaar realistisch geacht. Een feitelijke verlenging van 14 jaar.

Bouwdeel	Verwachte levensduur (in jaren) *
Fundering/Ruwbouw	50 - 70
Afbouw	10 - 35
Installaties	15 - 20

* Bij regulier onderhoud

De gemeente heeft bij het berekenen van de afschrijvingstermijn rekening gehouden met de vervangingsreserves. De reserves zijn door Brink Groep geraamd en worden door de gemeente jaarlijks 'gespaard' en als zodanig opgenomen in de exploitatie.

Wij achten de levensduurverlenging van 35 jaar op basis van een gewogen gemiddelde en rekening houdend met de vervangingsreserves realistisch.

Bronnen:

- Memo Afschrijvingstermijn stadhuis, 14 mei 2014

Grondslagen herverdeling boekwaardes in overeenstemming met BBV

Verschuiving van boekwaardes over componenten heeft effect op kapitaallasten

Het project bestaat in de activa administratie uit verschillende componenten. De verschillende componenten kennen een verschillende levensduur; tevens wordt op de component grond niet afgeschreven. In het voorstel wordt de totale boekwaarde van de bestaande activa herverdeeld naar de verschillende componenten en tevens vindt een afwaardering van mogelijk af te stoten componenten plaats.

Het BBV bepaalt alleen dat op een investering moet worden afgeschreven met uitzondering van een investering in grond. Het BBV schrijft niet een componentenbenadering voor zoals andere verslaggevingsvoorschriften wel doen, waarbij verschillende samenstellende delen van een materieel vast actief afzonderlijk worden afgeschreven op basis van de individuele economische levensduur van die delen.

In het voorstel wordt door de herverdeling van boekwaarden ook waarde verschoven van gebouwen

Bronnen:

- 003-Advies Deloitte herverdeling boekwaarden Stadhuis

naar grond. Zolang de totale boekwaarde niet wordt gewijzigd verzet het BBV zich hier niet tegen. De afweging van de gemeente daarbij is dat dit een betere afspiegeling is van de samenstelling van de situatie na de investering. Aangezien op grond niet wordt afgeschreven betekent dit wel dat de kapitaallasten lager zijn dan wanneer deze herverdeling niet zou hebben plaatsgevonden. (Circa € 100.000,-, aannemende dat de grond geen waarde verliest en de grond wordt meegenomen als restwaarde).

Afwaardering van de af te stoten delen is voorgeschreven in het BBV

De afwaardering van de af te stoten componenten naar lagere marktwaarde is voorgeschreven in het BBV. Onafhankelijk van de toets op wet- en regelgeving constateren wij dat voor het bepalen van de afwaardering gebruik wordt gemaakt van de herverdeling van boek- en grondwaarden. Na herverdeling wordt de 'nieuwe' boekwaarde teruggerekend naar een waarde per m², op basis van de 'oude' oppervlakte. Vervolgens worden de af te stoten oppervlakten vermenigvuldigd met de waarde per m². Als laatste wordt de waarde van de af te stoten onderdelen afgewaardeerd naar 0. Deze redenering is navolgbaar.

Projectfinanciering: uitgangspunt is dat de rentelasten budget neutraal zijn

Projectfinanciering berekend met intern rentepercentage

Conform de bepalingen van de financiële verordening van de gemeente Zoetermeer worden investeringen met een economisch nut afgeschreven op basis van annuïteiten. Voor investeringen groter dan € 5 miljoen, moet conform interne richtlijnen worden uitgegaan van de marktrente. Het voorstel aan de raad houdt in dat na de uitvoering van het project het geheel van de waarde van de bestaande activa en de investering in de renovatie als één nieuw actief wordt gezien met een verwachte levensduur van 35 jaar. De marktrente voor een lening met een looptijd van 35 jaar is door de treasurer bepaald op 3,45 %. Dit rentepercentage is gehanteerd in de berekeningen.

Bronnen:

- Financiële verordening gemeente Zoetermeer

Percentage kostprijsverhogende BTW van 5%

Impact van de BTW plausibel ingerekend

Het gebouw zal hoofdzakelijk worden ingezet ten behoeve van het overheidshandelen. Daarnaast zal een klein deel van de investering worden aangewend voor de verhuur van commerciële ruimten (bron: advies Deloitte van 1 mei 2013).

De gemeente hanteert een toe te rekenen percentage kostprijsverhogende BTW van 5,0%. Wij achten dit percentage plausibel.

In een eerdere fase van onze werkzaamheden was dit percentage 7,5% (bron: Financiering Stadhuis alle varianten versie 10-02-2014). De financiële impact van het aangepaste percentage is beperkt.

Een nadere onderbouwing van het percentage kostprijsverhogende BTW van 5% ontbreekt. Dit percentage is afhankelijk van specifieke aspecten van de gemeente.

Overige fiscale aspecten niet nader onderzocht

Er is geen documentatie aangetroffen met betrekking tot een integrale belastingtoets van de fiscale blootstelling. Hierbij kan gedacht worden aan: toekomstige Vpb-plicht voor gemeenten (2016), overdrachtsbelasting voor kopende partijen van af te stoten gebouwdelen en impact van de huurdersheffing op de waarde van de te ontwikkelen woningen.

Gebruikte specifieke documenten:

- Fiscale aspecten verbouwing stadhuis Zoetermeer (Deloitte) 1 mei 2013

Toekomstig ruimtegebruik binnen bandbreedte

Verhouding fte/werkplek en oppervlak per fte conform markt cijfers

De gemeente Zoetermeer verwacht in 2017 in totaal 768 fte in dienst te hebben. Voor dat aantal werkenden worden in het kader van Het Nieuwe Werken (HNW) in totaal 508 'beeldschermwerkplekken' gerealiseerd. Dit is een verhouding van circa 0,65 werkplek per fte. Deze verhouding komt overeen met recente cijfers van de introductie van HNW bij marktpartijen in verschillende sectoren.

In variant I wordt in de nieuwe situatie 13.528 m² bvo door de gemeente gebruikt. Dit komt neer op circa 17 m² bvo per fte. Referenties van ruimtegebruik laten een bandbreedte zien van 13 m² bvo tot 18 m² bvo per fte. Deze benchmark is gebaseerd op cijfers van ruimtegebruik van verschillende partijen uit diverse sectoren. Dit zijn onder meer bedrijven uit de energiesector, verzekeringen, infrastructuur, high tech en consultancy. Tevens zijn cijfers van ruimtegebruik van openbaar vervoerders en gemeentelijke instellingen meegenomen in de benchmark.

Het toekomstig ruimtegebruik van de gemeente Zoetermeer past binnen de benchmark van referenties. Het toekomstig ruimtegebruik is daarmee plausibel te noemen.

Het Nieuwe Werken wordt bij de gemeente Zoetermeer ingevoerd in een bestaand pand, daardoor ligt het toekomstig ruimtegebruik enigszins aan de bovenkant van de bandbreedte.

Bronnen:

- 008 – Financiering Stadhuis alle varianten versie 7-3-2014.xlsx
- 011-Ruimtebehoefte WPA 768 fte 01-01-2017 blad 1.pdf
- 011-Ruimtebehoefte WPA 768 fte 01-01-2017 blad 2.pdf
- 021-Toelichting inpassing BBN.pdf
- Marktanalyse Het Nieuwe Werken

Duurzaamheidsaspecten, met name WKO, zijn kostbare maatregelen

Duurzaamheidsaspecten noodzakelijk voor bereiken van energielabel A

De basis variant van de verbouwplannen levert energielabel C. De gemeente Zoetermeer heeft echter een hoge duurzaamheidsambitie. Stappen op het gebied van duurzaamheid zitten in de aanpassing van de gevel en upgrade van de installatietechniek, transformatie van een bestaand gebouw heeft derhalve grote financiële consequenties.

Op basis van de rapportage van de externe adviseur Brink Groep kan energielabel A worden gerealiseerd. Zo blijkt een WKO-installatie noodzakelijk te zijn voor het realiseren van energielabel A, echter is het een onrendabele investering. De business case is plausibel.

Gebruikte specifieke documenten:

- 20140225 Investeringskosten Gemeente Zoetermeer
- 008 – Financiering Stadhuis alle varianten versie 10-2-2014.xlsx

Specifieke aandachtspunten voor inpassing bibliotheek

Besluitvorming inpassing bibliotheek gevraagd, echter investeringsopgave en exploitatielasten nog onbekend

Een van de subdoelstellingen van de verbouw van het stadhuis is het oplossen van de huisvestingsproblematiek van de bibliotheek. Op 25 september 2013 heeft mevrouw Mos, directeur van Bibliotheek Zoetermeer, een presentatie gegeven van de plannen voor het realiseren van een nieuw laagdrempelig, bruisend Centrum voor “Lezen en Leren” en “Informereren en Beleven” in de hoofdbibliotheek.

Naast de visie op nieuwe huisvesting wordt de bibliotheek ook geconfronteerd met een taakstellend ruimtegebruik van 3.500 m²; dit is 1.000 m² minder dan de huidige situatie.

Indien de functie van bibliotheek wegvalt kan de gemeente de ruimte zelf benutten. Het plan en kredietvoorstel zal dan op onderdelen moeten worden bijgesteld. (De bekostigingsstructuur van de bibliotheek vormt geen onderdeel van onze werkzaamheden).

Alternatieve aanwendbaarheid van de bibliotheek niet onderbouwd

Momenteel zijn er geen (initiële) afspraken vastgelegd tussen de gemeente en de bibliotheek inzake de nieuwe huisvesting van de bibliotheek. De gemeente heeft aangegeven dat de bibliotheek in principe vrij is om een locatie te kiezen. Vanwege het ontbreken van afspraken in de vorm van een intentieverklaring, samenwerkingsovereenkomst, concept huurcontract, etc. is het voor de gemeente raadzaam om het scenario van alternatieve aanwending van de beschikbare ruimte uit te werken.

Generieke projectrisico's (1/3)

Dit betreft een niet-limitatieve opsomming van de risico's.

#	Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Afdeling
A	Bouwkosten vallen hoger uit dan geraamd	-Tegenvallers tijdens de bouw door onvoorziene zaken -Planaanpassingen na aanbesteding -Onjuiste kostenraming	-Onvoorzien raakt uitgeput, aanvullend budget is noodzakelijk -Geen planaanpassingen mogelijk - Continue toetsing van raming	Per beslismoment een second opinion laten uitvoeren op de kostenraming. Flexibiliteit in plan toevoegen op basis van kwaliteit en kosten.	Vastgoed
B	Af te stoten gebouwdelen worden niet verkocht	Markt heeft onvoldoende bereidheid, vraagprijs is te hoog	Geen opbrengsten voor de gemeente, doorlopende kosten van leegstaande gebouwdelen.	Verkoop aantrekkelijk maken door kleine investeringen, functiewijziging doorvoeren.	Vastgoed
C	Dekking van project wordt niet toegekend zoals voorgesteld	Dekking uit onderhoudsbudget en andere bronnen wordt niet goedgekeurd.	Alternatieve dekking moet worden gezocht, plan moet worden bijgesteld passend binnen lager budget.	Planaanpassingen doorvoeren waardoor het project gerealiseerd kan worden binnen een lager budget.	Vastgoed
D	Projectdoelstellingen worden niet gerealiseerd	Ambitieniveau is te hoog, tegenstrijdigheden in de doelstellingen, budget is onvoldoende.	Plan voldoet niet aan de verwachtingen.	Verwachtingen vooraf beheersen door aan te geven wat de impact is van keuzes die gemaakt zijn en worden. Eventueel de mogelijkheid creëren om doelstellingen te kunnen aanpassen.	Vastgoed
E	Innovatieve aanbesteding niet beheersbaar	Complexiteit van aanbesteding te groot.	Projectbeheersing niet mogelijk waardoor kosten, tijd en kwaliteit uit de hand lopen.	Afweging tussen voordelen van innovatieve aanbesteding en toename van de complexiteit in relatie tot kwaliteit van organisatie.	Vastgoed

Generieke projectrisico's (2/3)

Dit betreft een niet limitatieve opsomming van de risico's.

#	Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Afdeling
F	(Bouw)project overstijgende activiteiten zijn niet uniform, zoals: tijdelijke huisvesting, uitwerking HNW, verhuisplanning, etc.	Projectorganisatie is onvoldoende integraal verantwoordelijk	Suboptimale uitvoering van het project inclusief kostenoverschrijdingen	Installeren van multidisciplinair projectteam met integraal projectplan en integrale verantwoordelijkheid	Vastgoed, I&A en FB
G	Onvoldoende uniformiteit in planuitwerking	Verschil in detail uitwerking plan en in perceptie van definitie concept fase (tussen Vastgoed, I&A en FB)	Schijnzekerheid bij gedetailleerde ramingen versus onvoldoende onderbouwing bij budgetramingen	Helder benoemen welk uitwerkingsniveau verwacht wordt bij planconcept. Aangeven wanneer en hoe tijdens het traject verantwoording wordt afgelegd over de projectvoortgang	Vastgoed, I&A en FB
H	Projectdemarcatie niet duidelijk	Verantwoordelijkheden niet helder aangeduid.	Activiteiten worden niet meegenomen in projectvoorstel dan wel suboptimaal uitgevoerd	Projectdemarcatie definiëren en communiceren met alle betrokkenen.	Vastgoed, I&A en FB
I	Posten onvoorzien, projectmanagement worden oneigenlijk gebruikt	Projectposten zoals projectmanagement, etc. die worden ingezet door afdelingen die daar geen aanspraak op kunnen maken.	Tijdens de uitvoering komen afdelingen budgettair in de problemen.	Vooraf consistent afspreken hoe om te gaan met generieke posten en de verantwoordelijkheid over de posten vastleggen	Vastgoed, I&A en FB

Generieke projectrisico's (3/3)

Dit betreft een niet limitatieve opsomming van de risico's.

#	Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Afdeling
J	Bibliotheek kiest een andere locatie	Afspraken met bibliotheek liggen niet vast, bibliotheek ziet onvoldoende potentie in huisvestingsplan.	Leegstand van bestemde ruimte voor de bibliotheek van 3.500 m ² .	Afspraken vastleggen middels intentieverklaring en samenwerkingsovereenkomst. Bibliotheek betrekken bij de planvorming. De door de bibliotheek te financieren huisvestingslasten zakelijk vastleggen middels huurovereenkomst.	Gemeente

Adviezen

Over de belangrijkste aandachtspunten en adviezen van deze investeringsopgave in een dynamische omgeving

3

Adviezen (1/2)

Moment van kredietaanvraag voor gemeente gangbaar, 'best practice' planontwikkeling is anders

De gemeente heeft bewust gekozen voor een gedetailleerde kostenraming gebaseerd op een globaal vlekkenplan c.q. inpassingsplan op basis van een concept functioneel programma van eisen. De kostenraming is in de financiële onderbouwing van het Raadsvoorstel overgenomen. De mate van detail in de kostenraming kan leiden tot een schijnzekerheid ten opzichte van het projectplan.

Meer gebruikelijk bij het gefaseerd doorlopen van een vastgoedproject is het gefaseerd aanvragen van budgetten. Per projectfase wordt goedkeuring gevraagd voor het fasebudget en wordt inzicht gegeven in de raming van de totale investeringskosten.

Introduceer beslismomenten op ambtelijk en bestuurlijk niveau (zogenaamde 'go' / 'no go' momenten) en maak deze momenten onderdeel van een integraal projectplan.

Er is sprake van een informatie asymmetrie in het project, zet de klokken gelijk

De bij dit project betrokken disciplines zoals vastgoed, automatisering, facilitair beheer, etc. hanteren een verschil in diepgang in de planuitwerking en projectraming. Een situatie waarbij sprake is van een verschil in informatievoorziening kan leiden tot een onbalans in het project met als gevolg dat het (project)resultaat suboptimaal is.

Bovendien wordt in de zogenaamde conceptfase (of pre-ontwerpfase) van het project het projectkrediet aangevraagd voor de gehele doorlooptijd van de investering (ontwikkeling en exploitatie). Het spanningsveld tussen flexibiliteit in de ontwerpfase en sturen op financiële consequenties wordt vergroot, immers het financiële kader wordt vastgesteld terwijl de planuitwerking nog moet worden volbracht.

Zet de klokken gelijk in mate van detail en diepgang betreffende de projectinformatie. Creëer voldoende flexibiliteit in het ontwerp en de krediet aanvraag die verwacht mag worden bij een conceptfase.

Adviezen (2/2)

Uitwerking project stadhuis vergt ervaren en strakke aansturing

Na goedkeuring van het kredietvoorstel door de gemeenteraad van Zoetermeer vergt het projectmanagement van het stadhuis een strakke sturing. Het voorgenomen besluit tot de investeringsopgave is kaderstellend, terwijl aspecten als gebouwonwerp, prijsvorming en planuitwerking transitiefase nog vervolmaakt moeten worden.

Wij adviseren de gemeente derhalve de belangrijkste aandachtspunten op basis van het voorgenomen raadsbesluit uit te detailleren en eventuele knelpunten te signaleren en bespreekbaar te maken. Het inrichten van een strakke aansturing vraagt om een ervaren en multidisciplinair team. Wij adviseren de gemeente tevens transparant te handelen in het benoemen van budget verantwoordelijken, afspraken over uitputten van de posten onvoorzien en plankeuzen met betrekking tot kosten in relatie tot plankwaliteit (ontwerp) en doorlooptijd.

Stel een integraal projectplan op waarin alle disciplines vertegenwoordigd zijn

Een dergelijk project vraagt om een integrale visie op de nieuwe huisvestingssituatie van de gemeente. Een eerste aanzet is hiervoor gemaakt in het PID (Project Initiatie Document, november 2013). Hierin is onder meer de project rationale opgenomen en zijn de relaties met andere activiteiten weergegeven.

Omdat het project een diversiteit aan activiteiten en veel verschillende aspecten beslaat is het sterk aan te bevelen dat het PID wordt geactualiseerd. Geef hierbij tevens aan hoe de toekomst eruit gaat zien en welke vervolgstappen genomen dienen te worden. Een controle van het huidige PID, zijn de doelstellingen bereikt of dienen deze te worden aangepast, is ook sterk aan te bevelen.

Second opinion stadhuis Zoetermeer

© 2014 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC.
"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network.

Please see www.pwc.com/structure for further details.

Bestudeerde documenten

B1

Bestudeerde documenten (1/3)

Deze lijst is niet uitputtend, mailwisselingen en verslagen van de gesprekken zijn niet door ons geregistreerd.

#	Naam document	Datum	Auteur	Ontvangen op
1	009-Financiering Stadhuis splitsing duurzaamheid 11-04-14	11-04-2014	Cees Hamoen	20-5-2014
2	B&W –voorstel: Verkleining, renovatie en verduurzaming Stadhuis	24-1-2014	Cees Hamoen	20-5-2014
3	Project Verkleining, Renovatie en Verduurzaming Stadhuis, Ontwikkeling Facilitaire exploitatiekosten per variant	12-2-2014	Facilitair Bedrijf	18-2-2014
4	Het groeiende belang van Informatiebeveiliging	23-1-2014	Daniel van Dijk	18-2-2014
5	20140224 Investerningsraming Stadhuis	24-1-2014	Brink Groep	24-1-2014
6	Mails gemeente Zoetermeer, d.d. 6-3-2014 en 7-3-2014	6-3-2014 en 7-3-2014	Peter van der Smeede en Cees Hamoen	6-3-2014 en 7-3-2014
7	011-Ruimtebehoefte WPA 768 fte 01-01-2017 blad 1.pdf	onbekend	onbekend	18-2-2014
8	011-Ruimtebehoefte WPA 768 fte 01-01-2017 blad 2.pdf	onbekend	onbekend	18-2-2014
9	020-Tekeningen inpassing BBN	22-1-2014	BBN	18-2-2014
10	021-Toelichting inpassing BBN.pdf	22-1-2014	BBN	18-2-2014
11	001 – Advies verhuurwaarden Adhoc.pdf	onbekend	Adhoc horecamakelaars	18-2-2014
12	002 – Advies verhuurwaarden Rob Swart.pdf	Juli 2013	Rob Swart makelaar en taxateur	18-2-2014
13	Marktonderzoek, Realnext	Feb/ Mrt 2014	PwC	-

Bestudeerde documenten (2/3)

Deze lijst is niet uitputtend, mailwisselingen en verslagen van de gesprekken zijn niet door ons geregistreerd.

#	Naam document	Datum	Auteur	Ontvangen op
14	www.dgw.nl Regio Haaglanden Noord	Feb/ Mrt 2014	-	-
15	The Anatomy Of A Recovery	2013	Erik Langens, CBRE	-
16	Dutch Residential Real Estate: A Market In Change,	2014	Annexum International	-
17	Fiscale aspecten verbouwing stadhuis Zoetermeer	1 mei 2013	Deloitte	18-2-2014
18	Boekwaarden Complex Stadhuis	25-9-2013	Deloitte	18-2-2014
19	Financiële verordening gemeente Zoetermeer	-	Gemeente Zoetermeer	18-2-2014
20	(Her)bouwkosten bedrijfspanden	2013	Elsevier	-
21	Verkenning herontwikkeling Markt	September 2012	Gemeente Zoetermeer	18-2-2014
22	030-Marktwaardebepaling af te stoten bouwdelen Stadhuis	3-2-2014	Brink Groep	18-2-2014
23	Project Stadhuis functioneel PvE concept feb 2014	31-1-2014	Gemeente Zoetermeer	18-2-2014
24	Tactische Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten	-	VNG	-
25	Reed Business Kosteninformatie Bouw & Infra	-	Reed Business	-
26	008-Financiering Stadhuis alle varianten versie 07-03-2014.xlsx	7 mrt 2014	Cees Hamoen	7 mrt 2014
27	Adviesdocument__24_01_2014_08_33_15.dotm	7 mrt 2014	Cees Hamoen	7 mrt 2014
28	Memo inzake afschrijvingstermijn	-	Mark van Lier	14 mei 2014

Bestudeerde documenten (3/3)

Deze lijst is niet uitputtend, mailwisselingen en verslagen van de gesprekken zijn niet door ons geregistreerd.

#	Naam document	Datum	Auteur	Ontvangen op
29	PROJECT INITIATIE DOCUMENT (PID), Het nieuwe werken bij de Gemeente Zoetermeer	27 juni 2013	Dinah Letteboer-van der Wilk	14 juli 2014
30	PROJECT INITIATIE DOCUMENT (PID), Verkleining, Renovatie en Verduurzaming Stadhuis Zoetermeer	8 november 2013	Peter van der Smeede	14 juli 2014

Gesprekspartners

B2

Gesprekspartners

#	Naam	Functie	Datum gesprek	Onderwerp
1	Mark van Lier, Emiel Jansen en Cees Hamoen	Teammanager Advies, Controller, Portefeuillemanager	18-2-2014	Kick-off bijeenkomst
2	Cees Hamoen	Portefeuillemanager	18-2-2014	Financieringsmodel Stadhuis
3	Mark van Lier, Emiel Jansen	Teammanager Advies, Controller	20-2-2014	BBV
4	Marc van Gaalen, Emiel Jansen	Manager automatisering, Controller	20-2-2014	Informatie & Automatisering
5	Cees Hamoen	Portefeuillemanager	25-2-2014	Financieringsmodel Stadhuis
6	Martijn de Groot	Strategisch Adviseur	25-2-2014	Informatie & Automatisering
7	Koos Swieringa en Corrie Irrinkveld	Teammanager Facilitair Bedrijf, Business Controller	26-2-2014	Facilitair Bedrijf
8	Ad van den Berg	Bouwkostendeskundige Brink Groep	27-2-2014	Bouw- en investeringskosten