

Statuut

Nieuwbouw en herstructurering

ZorgGoedBrabant

Januari 2009

1 **Inleiding**

Al geruime tijd is BrabantWonen nauw betrokken bij de vastgoedprojecten van BrabantZorg. BrabantZorg en BrabantWonen hebben een gezamenlijke dochteronderneming in het leven geroepen, waarin het vastgoed van BrabantZorg is ondergebracht: ZorgGoedBrabant (ZGB). ZGB is daarbij de eigenaar van het vastgoed, BrabantZorg in veel gevallen de huurder en BrabantWonen verzorgt alle vastgoedgebonden, klantgebonden en organisatiegebonden dienstverlening. De organisatie van ieders verantwoordelijkheden bij deze dienstverlening is vastgelegd in een dienstverleningscontract. Bij de inrichting van de governancestructuur van de stichting ZGB is een reglement voor de Raad van Commissarissen en een bestuursreglement vastgesteld. In het bestuursreglement is op hoofdlijnen de mandaatstructuur en de onderlinge taakverdeling binnen het bestuur transparant gemaakt. In het reglement is verder aangegeven dat op twee onderdelen nadere afspraken dienen te worden gemaakt. Dat geldt voor alle treasuryzaken, deze zijn vastgelegd in een Financieel statuut en dat geldt voor alle afspraken rond nieuwbouw en herstructurering van (intramuraal) vastgoed met zorginfrastructuur. Dit statuut nieuwbouw en herstructurering voorziet hier in.

Voor een aantal projecten is de planvorming opgepakt. Katwijk is opgeleverd, Laarstede in Nistelrode staat in de steigers, we hebben investeringsbeslissingen genomen voor zowel Vita Nova als voor Maaszicht in Grave, twee zeer complexe projecten, in Lith hebben we een belangrijke doorbraak bereikt en Megen en Berghem liggen op de tekentafel. Er is dus al veel werk verzet in een periode waarin BrabantZorg tegelijkertijd bezig was met het afronden van haar eigen fusie en BrabantWonen alle werkzaamheden rond ZorgGoedBrabant nog moest implementeren. Hier zijn we positief over. Gedurende de rit zijn de meest betrokken spelers echter ook aangelopen tegen het feit dat over en weer niet altijd duidelijk was, wie op welk moment aan zet is.

In dit "Statuut nieuwbouw en herstructurering ZGB", zijn de werkprocessen op hoofdlijnen geformuleerd en zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van de uitvoering van die werkprocessen vastgelegd.

In dit statuut leggen we de kaders voor de projectontwikkeling van ZGB vast, waarbij het gaat om de volgende zaken:

- algemene uitgangspunten;
- diverse fases in de werkprocessen:
 - initiatief
 - definitie
 - ontwerp
 - bestek en aanbesteding
 - opdrachtverlening en uitvoering
 - afronding en oplevering;
- mandatering.

Dit statuut is vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen d.d. 09-02-2009. Het statuut zal elk jaar worden geëvalueerd en zonodig worden geactualiseerd.

2 Algemene uitgangspunten

De projectontwikkeling voor nieuwbouw en herstructurering van bestaand (intramuraal) vastgoed voor ZorgGoedBrabant is evenals projectontwikkeling in het algemeen steeds complexer aan het worden. We hebben te maken met een krachtenveld waarin uiteenlopende belangen spelen. De wet en regelgeving ten aanzien van de financiering, de normering van kwaliteit en de afspraken rond de dekking van de exploitatie zijn voortdurend in beweging en brengen onzekerheden met zich mee. Een van de aanleidingen bij het ontstaan van ZorgGoedBrabant is juist, om de krachten te bundelen, teneinde die toegenomen complexiteit en risico's het hoofd te bieden.

Bij projecten op het gebied van zorgvastgoed gaat het er om de kennis en ervaring van zowel BrabantWonen als BrabantZorg op de juiste moment volledig tot zijn recht te laten komen en tegelijkertijd een efficiënte projectstructuur te creëren. Een nieuwbouwproject of een herstructureringsproject begint derhalve met een heldere visie op zorg. BrabantZorg zal haar expertise moeten inbrengen om zowel op het niveau van de totale zorgvastgoed portefeuille (kwantitatief en kwalitatief lange termijn huisvestingsplan) als op projectniveau (programma van eisen) te borgen dat ZorgGoedBrabant de juiste (zorg)koers vaart. BrabantWonen brengt haar kennis in van de algemene woningmarkt, de projectontwikkeling, de directievoering en het toezicht, het technisch vastgoedbeheer en de exploitatie. Nieuwbouw zal dan ook altijd een gezamenlijk product zijn. Begint een project altijd met een visie op de gewenste zorg, met een wensenpakket en een programma van eisen vanuit BrabantZorg, in de projectaanpak wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de bestaande werkprocessen binnen BrabantWonen. Daarnaast zullen we gezamenlijk bijzondere aandacht besteden aan, en kennis ontwikkelen op, de aspecten licht en geluid. Verreweg het grootste deel van de doelgroep heeft een visuele beperking en/of last van gehoorverlies. Daarnaast kunnen visuele en auditieve prikkels stimuleren of juist tot rust brengen.

Samenwerking met derden

Projecten worden complexer, dat vraagt om een intensieve samenwerking met gemeenten. Daarnaast is de grondpositie vaak bepalend bij de vraag wie participeert in een ontwikkeling. Dat kan de gemeente zelf, een andere woningcorporatie, maar ook een ontwikkelaar zijn.

Bij projecten, en dus ook bij projectontwikkeling voor zorgvastgoed, kennen we een aantal belangrijke beheersaspecten waarop wordt gestuurd. Iedere maand wordt in de sturingsinformatie, per project, per fase de voortgang gepresenteerd op de belangrijkste beheersaspecten. Een voorbeeld van deze maandrapportage treft u bijgaand aan. Het gaat hierbij om de volgende beheersaspecten zijn:

- tijd
- geld
- kwaliteit
- informatie
- organisatie.

Daarnaast is in elke fase een beoordeling van de aard en omvang van de risico's van belang. Omdat elk project uniek is, zal per project in de fasedocumenten op bovenstaande aspecten worden ingegaan. Afhankelijk van de aard van het project en de actuele fase zal meer of minder aandacht voor de verschillende aspecten noodzakelijk zijn.

Er wordt zowel verantwoording afgelegd over wat al gebeurd is in de fase die wordt afgesloten als een voorstel worden geformuleerd voor aanpak in de volgende fase. Op deze wijze worden de hoofdlijnen van de projectaanpak steeds onderdeel van de besluitvorming en de sturingsinformatie.

3 Werkproces en mandatering

Elk project is anders, dat is altijd zo geweest en zal altijd zo blijven. Er is dus geen, voorspelbaar, spoorboekje te maken voor alle projecten. Aan de andere kant kenmerkt zich elk project door een aantal fases die doorlopen moeten worden. Binnen BrabantWonen is dat vertaald in een projectstructuur die zich minder kenmerkt door strakke, dwingende processtappen en meer door uitgebreide, samenhangende checklijsten per fase. Hierdoor ontstaat een zekere continuïteit en uniformiteit in productie (welke producten zijn nodig voor een positief besluit om de volgende stap te kunnen maken) en procesvoering. Als gevolg hiervan worden projecten transparant en overdraagbaar en kunnen we sturen op de juiste voorgang. Elk project doorloopt een logische, samenhangende cyclus. Keuzes, planvorming, ontwerp, realisatie en beheer staan op integrale wijze in verbinding met elkaar. De relatie tussen deze aspecten wordt door de projectleider tot stand gebracht en bewaakt.

Ook de projecten van ZGB doorlopen een aantal fasen, die telkens worden afgesloten met een zogeheten fasedocument. De projecten van ZGB volgen de lijn zoals opgenomen in het "Handboek Projectontwikkeling" van BrabantWonen, versie juni 2008 (zie bijlage 1), inclusief de checklist, die daarin is opgenomen.

Per fase beschrijven we:

- wie op welke wijze, met welk mandaat wordt betrokken;
- welke producten dienen te worden afgerond om naar een volgende fase te kunnen.

We onderscheiden hierbij de volgende fasen:

- initiatiefase
- definitiefase
- ontwerpfase
- bestek en aanbestedingsfase
- opdracht en uitvoeringsfase
- afronding en opleveringsfase.

Dit leidt tot een heldere, eenduidige mandatering per project.

3.1 Initiatiefase

Iedereen kan kansen zien die zich voordoen. Iedereen kan derhalve ook mogelijke projecten voordragen. De initiatiefase, zoals hier beschreven, start echter met een opdracht vanuit het bestuur van ZGB. Het bestuur bepaalt of het wenselijk is om capaciteit vrij te maken om de haalbaarheid van een plan te toetsen.

In de initiatiefase staat de toetsing van de haalbaarheid centraal. Het uitwerkingsniveau is dat van een quick-scan op ruimte, inpasbaarheid, programma, kosten/opbrengsten, planning en procedures.

Al in deze fase geeft BZ de meest maatgevende, structurerende elementen voor het Programma van Eisen aan: basisvoorwaarden uit wet- en regelgeving in de zorg en programmatische kaders (ruimtelijk en functioneel). De Raad van Commissarissen wordt geïnformeerd over het initiatief.

Het bestuur is in deze fase opdrachtgever. De afdeling Projectontwikkeling van BrabantWonen (PO-BW) is opdrachtnemer en voert in deze fase de regie. Vanuit PO-BW wordt een planteam geformeerd waarin in elk geval de Vestiging van BrabantWonen (VE-BW), de manager huisvesting van BrabantZorg (MH-BZ) en de Locatiemanager van BrabantZorg (LM-BZ) deelnemen. Indien derden moeten worden ingehuurd (architect, stedenbouwkundige) geldt het vastgestelde en door de RvC goedgekeurde Inkoop en aanbestedingsbeleid. De architectenkeuze, keuze voor de stedenbouwkundige wordt op voordracht van het planteam gemaakt door het bestuur.

Op te leveren producten:

- (on-) mogelijkheden projectverwerving;
- toets aan LTHP BZ;
- haalbaarheidsstudie; quick scan ruimte, PvE, programma;
- kosten/opbrengsten, planning en procedures;
- intentieovereenkomst;
- fasedocument initiatief; voorstel besluit go/no-go.

Mandatering

- opdrachtgever: RvB ZGB
- regie: PO-BW
- advies: LM-BZ, MH-BZ, VE-BW
- vaststelling: RvB ZGB
- ter informatie: RvC ZGB.

3.2 Definitiefase

In deze fase wordt de doelstelling van het bouwproject nader uitgewerkt. Welke doelen moeten er met dit project worden bereikt? Zaken als omvang en samenstelling van beoogde doelgroepen, kwaliteiten van de omgeving en bouwwerken, kwantiteit en bouwtypologie, kosten- en prijsniveaus zijn zaken die in het programma van eisen (PvE) uiteindelijk zo concreet mogelijk benoemd moeten worden. De directeur van de vestiging is opdrachtgever, de afdeling projectontwikkeling is opdrachtnemer en voert regie, de manager huisvesting en de locatiemanager van BrabantZorg maken deel uit van het projectteam.

In deze fase wordt de samenwerking met de verschillende partners (gemeente, ontwikkelaar) in kaart gebracht en afgewogen en met eventuele (intentie)overeenkomsten vastgelegd alvorens de volgende fase in te gaan.

Evenals in de initiatieffase kan het nodig zijn reeds vooraf een stedenbouwkundige, een architect of andere adviseur in te schakelen om de mogelijkheden van een gebied of terrein verder te verkennen. De inhuur van derden verloopt altijd via het vigerende inkoop en aanbestedingsbeleid. De architectenkeuze wordt op voordracht van de vestigingsdirecteur/planteam gemaakt door het bestuur.

Nadat het programma van eisen voldoende is uitgekristalliseerd worden de overige beheersaspecten verder in beeld gebracht om het fasedocument op te kunnen maken. Daarbij wordt getoetst of een en ander nog aansluit bij de bevindingen van de haalbaarheidsstudie; anders moet de haalbaarheid opnieuw aangetoond worden.

De definitiefase moet voldoende basis bieden om te kunnen starten met een ontwerpproces en wordt afgesloten met het "fasedocument programma" waarin alle beheersaspecten aan de orde komen. Het programma van eisen is de belangrijkste bijlage in deze fase.

Waar de belangrijkste vraag in de initiatieffase zich richt op de adequate invulling van de strategische doelen van de organisatie is in de definitiefase de meest belangrijke vraag of het doel van het project en de invulling daarvan voldoende SMART is gemaakt. In mindere mate kan een hernieuwde beoordeling van de strategische relevantie aan de orde zijn. Behoudens ingrijpende wijzigingen in wet- en regelgeving, scopewijzigingen of andere inzichten die redelijkerwijs een plek moeten krijgen in het project, zal na afronding van deze fase het programma van eisen stabiel (in termen van ruimte, tijd en geld) en door alle betrokkenen onderschreven moeten zijn.

De directeur van de vestiging neemt het principebesluit go/no. Dit wordt vertaald in een advies aan het bestuur van ZGB waarbij transparant wordt gemaakt hoe de verschillende disciplines en betrokkenen hebben geadviseerd. Het gaat hierbij om de visie van de

controller en de projectleider van BrabantWonen en de manager huisvesting en de locatiemanager van BrabantZorg. Het bestuur van ZGB neemt vervolgens het definitieve besluit. Dit geldt ook over de eventuele intentieovereenkomsten met gemeenten en ontwikkelaars. Uiteraard zal de Raad van Commissarissen op de hoogte worden gesteld van de nieuwe initiatieven.

Op te leveren producten

- Programma van eisen inclusief beschrijving voorzieningenniveau dienstencentrum/zorginfrastructuur.
- Investering en exploitatieplan zorginfrastructuur (woonvormen, intramuraal/extramuraal, aantal bedden PG/somatiek, groepsomvang, -indeling, plan dekking exploitatie aanvullende voorzieningen zoals een restaurant, etc.).
- Investering en exploitatieplan woningen (huur, koop).
- Advies Cliëntenraad (intramuraal)
- Onderzoeken (milieu, bodem, civieltechnische toets, etc.).
- Onderzoek akoestische en visuele aspecten in verband met beperkingen bewoners
- Stedenbouwkundig ontwerp, beeldkwaliteitplan.
- Architectenkeuze.
- (Eventueel) Intentieovereenkomst.
- Fasedocument definitiefase; voorstel besluit go/no-go.

Mandatering

- opdrachtgever: VE-BW
- regie: PO BW
- advies: LM-BZ, MH- BZ, gemeente, controller BW, communicatie BW, Cliëntenraad locatie
- goedkeuring: RvB ZGB
- ter informatie: RvC ZGB.

3.3 Ontwerpfase

In deze fase moet met name het programma van eisen vertaald worden naar een ruimtelijk ontwerp. Dat wordt begeleid door een planteam.

In het planteam, dat wordt geleid door de projectleider, hebben tenminste zitting: de ontwerper, de manager huisvesting van BZ en de opdrachtgever.

Afhankelijk van de aard en complexiteit worden meerdere deskundigen betrokken in het ontwerptraject. De keuze van de architect is zoals aangegeven een verantwoordelijkheid van het bestuur van ZorgGoedBrabant. Het maken van een keuze voor de overige adviseurs (constructeur, installaties, etc.) is gemandateerd aan de bestuurder voortkomend uit BrabantWonen. In de praktijk gelden hier derhalve dezelfde afspraken als binnen reguliere BrabantWonen projecten.

In een aantal stappen komt het plan tot stand hetgeen moet resulteren in een uitvoerbaar voorlopig ontwerp (VO) en later definitief ontwerp (DO), dat bovendien een juiste vertaling moet zijn van het programma van eisen. In deze fase start tevens de bestemmingsplanprocedure en is het zaak de noodzakelijke vergunningenprocedures te starten. Deze fase bestaat in feit uit twee onderdelen, het VO en het DO. Ook het VO dient tussentijds door het bestuur te worden goedgekeurd.

Deze fase wordt afgesloten met het "fasedocument ontwerp" waarin wederom alle beheersaspecten aan de orde komen. Zonodig wordt de financiële haalbaarheid van de ontwikkeling tussentijds opnieuw getoetst. De ontwerptekeningen zijn de belangrijkste bijlagen in deze fase.

De directeur van de vestiging neemt het principebesluit go/no. Dit wordt vertaald in een advies aan het bestuur van ZGB waarbij transparant wordt gemaakt hoe de verschillende disciplines en betrokkenen hebben geadviseerd. Het gaat hierbij om de visie van de

Controller en de projectleider van BrabantWonen, de manager huisvesting en de locatiemanager van BrabantZorg. Het bestuur van ZGB neemt vervolgens het definitieve besluit. De raad van commissarissen van ZorgGoedBrabant wordt gevraagd het besluit goed te keuren.

Op te leveren producten

- plan voor de projectorganisatie, adviseurkeuze etc.
- voorlopig ontwerp (VO); verkaveling, civieltechnisch, bouwkundig, kosten- en opbrengstenraming.
- bestemmingsplan (start procedure)
- welstandstoets
- definitief ontwerp (DO); verkaveling, civieltechnisch, bouwkundig, kostenraming.
- Visie op verhuur/verkoop
- Fasedocument ontwerp – besluit go/no-go

Mandatering

- opdrachtgever: VE-BW
- regie: PO-BW
- advies: architect, LM-BZ, MH- BZ, facilitair manager BZ, manager ICT BZ, ergotherapeut BZ, cliëntenraad, gemeente, communicatie BW
- vaststelling: Bestuur BW voor wat betreft adviseurkeuze, niet zijnde de architect/stedenbouwkundige
- vaststelling: RvB ZGB; fasedocument (DO) en overige zaken
- goedkeuring: RvC ZGB.

3.4 Bestek en aanbestedingsfase

In deze fase wordt het ontwerp vertaald naar een technisch uitvoerbaar plan en worden de contractstukken voor de uitvoerende bedrijven gemaakt. Ook het daadwerkelijk verkrijgen van vergunningen is een belangrijk aandachtspunt in deze fase. De vestiging is opdrachtgever, de werkzaamheden worden voornamelijk door derden uitgevoerd onder aansturing van de projectleider.

Afhankelijk van de aanbestedingsvorm speelt ook de definitieve selectie van uitvoerende partijen in deze fase. Samen met de opdrachtgever wordt een voorstel gemaakt dat met het fasedocument de normale besluitvorming doorloopt.

Voorafgaand aan aanbesteding wordt aan de hand van het "fasedocument aanbesteding" de interne besluitvorming doorlopen. Belangrijke aspecten in dit fasedocument zijn het vigerende inkoop en aanbestedingsbeleid, de investeringsberekening voor aanbesteding, de berekeningen van de bedrijfswaarde en de overige dekking van de begrote kosten en de keuze van de potentiële uitvoerende partijen. De vestigingsdirecteur neemt het principebesluit go/no-go. Dit wordt vertaald in een advies aan het bestuur van ZGB waarbij transparant wordt gemaakt hoe de verschillende disciplines en betrokkenen hebben geadviseerd. Het gaat hierbij om de visie van de Controller en de projectleider van BrabantWonen en de manager huisvesting van BrabantZorg.

Op te leveren producten:

- voorstel huurprijzen, verkoopprijzen en servicekosten;
- bestemmingsplan;
- bouwkundig bestek en tekeningen;
- civieltechnisch bestek en tekeningen;
- directiebegroting;
- voorstel keuze hoofdaannemer(s);
- voorstel keuze onderaannemer(s);
- voorstel vorm van aanbesteding ;

- fasedocument bestek en aanbesteding: besluit go/no-go.

Mandatering:

- opdrachtgever: VE-BW
- regie: PO-BW; coördinatie inbreng BZ: MH-BZ
- advies: architect, MH-BZ, LM-BZ, communicatie BW
- vaststelling: VE-BW
- goedkeuring: RvB ZGB.

3.5 Gunning en uitvoeringsfase

Nadat de aanbestedingsstukken zijn ontvangen wordt eerst geanalyseerd of alle inschrijvers aan de vereisten voldoen, de geleverde documenten correct zijn en of er belangrijke afwijkingen te signaleren zijn in de inschrijfbegrotingen. Daarnaast wordt getoetst of de aanbestedingsresultaten passen binnen de afgesproken kaders. Indien een en ander past binnen de eerder afgesproken kaders is de verdere afwikkeling van een en ander gemandateerd aan het bestuur van BrabantWonen. Bij afwijkingen van eerder meegegeven kaders wordt een analyse en advies gegeven hoe hier mee om te gaan. In dat geval zal op advies van de directie van de vestiging opnieuw een besluit worden gevraagd van het bestuur van ZGB voor het verlenen van de opdrachten aan de uitvoerende partijen.

Na de gunning wordt het bouwplan gerealiseerd door de uitvoerende bedrijven. Het verzorgen en begeleiden van de uitvoering is gemandateerd aan BrabantWonen. De projectleider leidt dit proces aan de hand van de aandachtspunten uit de checklist uitvoering en de plannings van de uitvoerende partijen. Ook voor deze fase wordt een eigen planning gemaakt waarin met name de activiteiten en de afstemming binnen BrabantWonen expliciet zichtbaar worden gemaakt. Projecten van BrabantWonen en ZGB kennen altijd onafhankelijk toezicht op de geselecteerde aannemer(s) tijdens de bouw. Aan het einde van deze fase wordt het bouwplan door de uitvoerende partijen (aannemer, installateurs) opgeleverd aan de vestiging van BrabantWonen (als verantwoordelijk beheerder en verhuurder) en aan de locatiemanager van BrabantZorg (als huurder). Daarna volgt de formele overdracht van het project aan de eigenaar ZGB.

Op te leveren producten:

- beoordeling aanbestedingsstukken;
- document besluitvorming gunning;
- opdracht aannemer;
- planning uitvoeringsfase;
- directievoering / toezicht;
- informatieoverdracht ten behoeve verhuur, beheer en servicekosten; stroomverbruik installaties, schoonmaakkosten, groenonderhoud, etc.;
- communicatieplan;
- oplevering (aan vestiging BW en locatiemanager BZ);
- beheerovereenkomst;
- fasedocument uitvoering.

Mandatering:

- opdrachtgever: vestiging BW
- regie: PO BW
- advies: architect, locatiemanager BZ, manager huisvesting BZ, medewerker communicatie BW
- vaststelling: Gunning binnen kaders; bestuur BW
- vaststelling: Gunning buiten kaders; bestuur ZGB
- goedkeuring: (bij gunning buiten kaders): RvC – ZGB.

3.6 Afrondingsfase

In deze fase worden opleverpunten en eventuele andere nog uit te voeren werkzaamheden afgerond. Daarnaast speelt de financiële en administratieve afhandeling, de evaluatie, de archivering, het transparant maken van onderhoudsgaranties, enz., enz. van het betreffende project.

De projectleider zorgt voor de aansturing van alle noodzakelijke acties in deze. De uitvoering ligt bij de verschillende bedrijfsonderdelen en betrokken derden.

Het project wordt beëindigd met het opmaken van het "fasedocument project gerealiseerd". Een belangrijk onderdeel hierbij is de nacalculatie en de evaluatie met alle partijen. De resultaten hiervan worden tezamen met eventuele aanbevelingen aangeboden aan het bestuur van ZGB.

Op te leveren producten:

- nieuwbouwenquête;
- projectevaluatie;
- opstellen beheerplan en meerjaren onderhoudsplanung;
- archivering;
- nacalculatie en opstellen eindafrekening;
- fasedocument afronding.

Mandatering:

- opdrachtgever: VE-BW
- regie: PO BW
- advies: architect, LO-BZ, communicatie BW
- vaststelling: VE-BW
- goedkeuring: RvB ZGB.