

Goedkoper en sneller: Nieuwe samenwerkingsvormen bij gebiedsontwikkeling

26-03-2018 12:32

Aanbestedingen bij complexe binnenstedelijke projecten zijn tijdrovend, duur en risicovol. Volgens directieleden Patrick Esveld en Roger Kersten van Akro Consult kan dit veel beter, onder andere door over te stappen van plan- op partnerselectie. Dat vergt echter wel een andere houding van overheid en marktpartijen.

Sleutel in een succesvolle vastgoed- of gebiedsontwikkeling is een goede samenwerking. Procesmanagementbureau Akro Consult bevordert dat. "Onze specialisatie is het vormgeven en begeleiden van grond en vastgoed ontwikkeling," vertelt Kersten (rechts op de foto). "Wij bevinden ons op het snijvlak tussen partijen: publieke partijen, maar ook private partijen als grondeigenaren, eindgebruikers, beleggers, ontwikkelaars en bouwers." Esveld vult aan: "Met juridische en financiële kennis ondersteunen we onze opdrachtgever, maar niet alleen de opdrachtgever profiteert daarvan. We behartigen de belangen van alle betrokken partijen. Uiteindelijk draait het om het beste resultaat voor iedereen."

Nieuwe Reiswijzer Gebiedsontwikkeling

Kersten - met een achtergrond bij de overheid - en Esveld - met een achtergrond in de markt - zijn als directie een afspiegeling van datgene waar Akro Consult voor staat. Kersten: "We weten hoe de overheid denkt, rekent en tekent en waar het publieke belang ligt en hetzelfde geldt voor de markt." Het is juist deze combinatie die ertoe leidt dat Akro Consult altijd op zoek is naar procesoptimalisatie voor zowel marktpartijen als overheid. Zo ontwikkelde het in samenwerking met diverse andere partijen de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling, een handreiking voor marktpartijen en overheden die al eens verscheen in 2006 en 2011. Momenteel wordt er gewerkt aan een nieuwe versie, die naar alle waarschijnlijkheid later dit jaar wordt gepubliceerd. Kersten en Esveld geven alvast een voerproefje.

Als voorbeeld voor de hoge kosten noemt Akro Consult het Nationaal Militair Museum voor het ministerie van Defensie. De tenderkosten liepen hierbij op tot circa €10 miljoen voor de drie deelnemende marktpartijen en €5 tot €10 miljoen voor de overheid die maar liefst zes jaar met de voorbereidingen bezig was. Dit is in totaal 15 tot 20% van de totale investeringsom.

'Het spel verandert'

"We merkten begin 2000 dat de manier waarop aanbestedingswetgeving over ons uitgestort werd tot onduidelijkheid leidde," licht Kersten toe. "Het gevolg daarvan was dat veel overheden grote aanbestedingen optuigden waarvan de markt eigenlijk de risico's en kosten niet meer overzag. Marktpartijen namen die risico's, omdat er voldoende verdiend werd. Tijdens de crisis was er echter geen financiering en geen vraag, wat de situatie flink veranderde. Nu is de crisis voorbij en trekt de markt aan, maar blijft bancaire financiering een uitdaging. Er komen daardoor nu investeerders die het voortouw nemen. Het spel verandert en er zijn nieuwe uitdagingen, zoals versnelling van de woningproductie, binnenstedelijke transformatie met erfgoed, de energietransitie et cetera. Tijd voor een nieuwe reiswijzer."

Van plan- naar partnerselectie

Centrale vraag in de reiswijzer is: hoe kun je het beste aanbesteden? Speciale aandacht is er voor de complexe opgaven met zowel publieke als private belangen, middels een nieuw voorstel: van plan- naar partnerselectie. Bij de aanbesteding van de complexere opgaven valt er volgens de heren hierdoor namelijk veel winst te behalen. Zowel aan de private als aan de publieke kant kunnen de kosten bij aanbestedingen flink oplopen, vóódat er überhaupt een steen gelegd is. Maar ook het resultaat is niet altijd optimaal. Kersten: "Neem de

herontwikkeling van de Haarlemse koepelgevangenis waarover marktpartijen terecht zeggen: ‘interessant, maar je kunt het slecht bereiken en je kunt er niet parkeren, dus gemeente wat gaat u doen?’. De gemeente heeft daarop geen antwoord, zolang het niet weet wát er precies komt. Als je dat aanbesteedt, levert dat nooit het beste resultaat op.”

Rijswijk-Buiten is een goed voorbeeld waarbij dit principe al in zekere mate werd toegepast en waar in de reiswijzer extra aandacht aan besteed wordt. Het is een grote gebiedsontwikkeling, waar ze voor een eerste deelplan een aanbesteding op visie gehouden hebben. De partij die dat gewonnen heeft (Dura Vermeer) heeft de voorkeurspositie gekregen om het eerste deelplan te ontwikkelen en als dat goed gaat mogen ze door naar het volgende deelplan.

Win-winsituatie

Akro Consult zou graag zien dat zulke projecten op basis van een visie aanbesteed worden onder partijen die op geschiktheid voorgeselecteerd zijn: vervolgens ontstaat een samenwerking tussen marktpartij(en) en de gemeente. “Nu krijg je een aantal plannen waaruit je er maar één kunt kiezen en die op bepaalde onderdelen misschien helemaal niet goed is, maar waarmee je tóch verder moet. In de nieuwe situatie kies je op basis van uitgangspunten een samenwerkingspartner waarmee je de mogelijkheid hebt om continue de plannen te blijven aanscherpen zodat je een win-winsituatie krijgt. Ook wat duurzaamheid of betaalbaarheid betreft; dat is nu makkelijker in het proces mee te nemen vanwege de langdurige samenwerking.”

Spelregels

Maar hoe kom je tot de juiste partner en hoe zorg je dat die geprikkeld wordt om zijn nek uit te steken? “Je wilt natuurlijk wel concurrentie,” beaamt Esveld,” dus daar moet je spelregels voor opstellen. Die moeten echter zo zijn ingericht dat die publieke en private partijen samen een prikkel hebben om tot het beste plan te komen.” Kersten: “Als je een partij selecteert op basis van een visie, z’n *past performance* en een aantal spelregels dan kun je snel aan de slag. Het risico is dat je dan nog een heel proces in moet en dat de samenwerking toch tegenvalt, maar daar is wel wat tegen te doen. De overheid kan daarvoor vergoedingen dusdanig organiseren dat een partij geprikkeld is om zijn best te blijven doen. Je koopt het risico niet meer af aan de voorkant, maar het risico zit dus deels in het proces. En dat moet je goed overzien.”

Veranderende rol voor overheid en marktpartijen

Partnerselectie vraagt een andere houding van overheid en marktpartijen. “Wij vragen van marktpartijen in toenemende mate dat zij oog hebben voor publieke belangen naast het geld verdienen en dat ze ook de vaardigheden hebben om daarover te onderhandelen. Van de overheid mag je verwachten dat zij een open visioen hebben. Ook zij moeten transparant zijn in hun eigen grondexploitatie en –middelen.”

Belangen en bezwaren

Volgens Esveld moeten zeker niet alle projecten op deze manier aanbesteed worden, maar alleen de complexe opgaven. “Bij de recht-toe-recht-aan opgaven is dat niet nodig. Dan kun je gewoon een aanbesteding doen op basis van een programma met (niet al te veel) eisen. Je zult echter steeds meer complexe opgaven gaan krijgen, omdat we zien dat er steeds vaker ingewikkelde projecten aanbesteed worden, inclusief talloze belangen en bezwaren. Dan is het prettig om in een vroege fase een partij geselecteerd te hebben met wie je zo’n proces ingaat.”

Esveld tot slot: “Uiteindelijk krijg je door een slimmer proces een goedkoper plan en een beter resultaat, wat meer draagvlak heeft en wat toekomstbestendig is. Daar vaart iedereen wel bij, zowel publieke als private partijen. En het draagt bovenal bij aan versnelling van de bouwopgave.”

Meer informatie volgt in de later te publiceren Reiswijzer Gebiedsontwikkeling.

VASTGOED JOURNAAL

Ramon Holle