

REISWIJZER GEBIEDSONTWIKKELING 2019

De vastgoedsector trekt aan en tegelijkertijd ontstaan er allerlei nieuwe uitdagingen, zoals de gewenste versnelling van betaalbare woningbouw, de energietransitie, complexere binnenstedelijke transformaties en behoud van erfgoed. Deze vraagstukken vragen om andere manieren van samenwerking. Dit was aanleiding voor Akro Consult, Neprom, het ministerie van Binnenlandse Zaken, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Bouwend Nederland en TU Delft om de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling te herzien en tegelijkertijd te actualiseren. Het doel van deze nieuwe Reiswijzer is om te laten zien hoe de samenwerking eenvoudiger, sneller en tegen lagere kosten kan plaatsvinden, met een beter resultaat! Dit kan door enerzijds bestaande samenwerkingsprocedures te versimpelen en door anderzijds voor complexe opgaven, waarin publieke en private belangen spelen, nieuwe instrumenten en oplossingen te bieden.

In de nieuwe Reiswijzer staan de strategische keuzes om tot samenwerking te komen centraal en wordt een afwegingskader meegegeven. Door de actualisering van de vorige Reiswijzer te combineren met een verbetering en vernieuwing is de nieuwe Reiswijzer een op zichzelf staand product, met daarin nieuwe instrumenten, zoals de Partnerselectie, en ruim aandacht voor de dialoogprocedure. Ook wordt uitvoerig ingegaan op de verschillende rollen die de publieke partij kan innemen vanuit grondbeleid en is er aandacht voor hoe je samenwerking tot stand brengt en houdt.

Nieuw!

- Strategisch(e) keuzes en afwegingskader in aanvulling op instrumenteel kader
- Complete en overzichtelijke structuur voor 'strategievorming'
- Samenwerking centraal
- Grondbeleid als onderdeel ontwikkelstrategie
- Scope (plan-/partner-/prijsselectie) als onderdeel van de tenderstrategie
- Partnerselectie als nieuw instrument
- Aandacht voor meerwaarde dialoog bij tenderprocedures
- Een up-to-date juridisch kader

1 ANALYSE OPGAVE



Met de analyse van de opgave wordt het risicoprofiel en het krachtenveld van eigenaars, gebruikers, overheden en andere belanghebbenden in kaart gebracht. Deze analyse is niet alleen inhoudelijk en resultaatgericht (welke oplossing past bij welk probleem), maar ook doel- en procesgericht (gericht op de creatie van maatschappelijke en commerciële waarden). Door samenwerking op voorhand mee te nemen (van overheid naar markt; en vice versa) ontstaat niet alleen zicht op de mogelijkheden om (delen van) de gebiedsontwikkeling uit te besteden of juist volledig in eigen hand te houden, maar ook op welke wijze risico's tussen partijen te verdelen.

- Publiek of privaat initiatief
- Risico- en actoranalyse, inclusief grond-/vastgoedeigendom
- Optie: Marktconsultatie

2 ONTWIKKELINGSSTRATEGIE



Als de risico's, belangen en mogelijkheden in beeld zijn gebracht, kunnen partijen een ontwikkelstrategie bepalen. Hierin krijgt zowel het financieel als het ruimtelijk kader vorm. Daarnaast worden procesafspraken over participatie en betrokkenheid van stakeholders en de gewenste bestuurlijke en beleidsmatige doelstellingen meegenomen. In de ontwikkelstrategie wordt duidelijk waar de doelstellingen toe leiden, bijvoorbeeld het belang van kwaliteit, maar in welke mate nemen we daarin duurzaamheid, betaalbaarheid, gezondheid en bijvoorbeeld inclusiviteit mee en is er dan nog ruimte voor opbrengstoptimalisatie. Of speelt dit geen rol? Maar wordt ook duidelijk hoe deze doelstellingen met eigen instrumenten worden bereikt en of deze tot een haalbaar project leiden.

- Doelstellingen en ambities & (publiek) programma van eisen
- Opgave: demarcatie, eigendomssituatie, fasering, risico's
- Onderzoek marktinteresse
- Haalbaarheidsanalyse & ontwikkelscenario's
- Grondbeleid: actief tot faciliterend

3 SAMENWERKINGSSTRATEGIE



De ontwikkelstrategie bepaalt de richting en de analyse van de opgave geeft een schets van de mogelijkheden. Beide zijn belangrijke input voor het bepalen van de gewenste samenwerkingsvorm. Wat je wilt binnen een gebiedsontwikkeling bepaalt of en in welke mate er sprake is van een aanbestedingsplicht en wie in beginsel aan zet is bij een gebiedsontwikkeling. Eigendom en mededingingsregelgeving zijn daarbij de belangrijkste aspecten. Na het vaststellen van de mate waarin je al dan niet vormvrij een samenwerkingspartner mag kiezen, kan er gericht worden gekozen voor een specifieke samenwerkingsvorm (publiek, gezamenlijk of private GREX). Onderscheidend bij de hoofdvormen is de wijze waarop de risicoverdeling en de financiering (meestal in de grondexploitatie) is geregeld en welke rol de overheid aanneemt (alleen publiekrechtelijk, of ook privaatrechtelijk).

- Rol- en risicoverdeling
- Publieke GREX: traditionele- of bouwclaim model
- PPS GREX: joint venture bij overeenkomst of entiteit
- Private GREX: Concessiemodel of zelfrealisatie

4 KEUZE SAMENWERKINGSPARTNER

Meestal is in de strategiefase de beoogde samenwerkingspartner nog niet bekend. Die moet in dat geval nog worden gezocht. Dit kan één-op-één of door middel van een tender. De gemeente kan in een aantal gevallen zelf bepalen wie haar samenwerkingspartner wordt door die één-op-één te selecteren. Eén op één kan ook als een private partij grond in bezit heeft en het project kan en wil uitvoeren (zelfrealisatie) of als een private partij een goed voorstel heeft (unsolicited proposal).

In andere gevallen kiest de gemeente voor een tender in de vorm van een vormvrije marktselectie of een aanbesteding. Veel gemeenten hebben hiervoor beleid ontwikkeld. Overigens is het verstandig steeds na te gaan of uitvoering van het tenderbeleid nog de gewenste effecten heeft; past de tendervorm bij de opgave én bij de specifieke marktsituatie.

- Aanbestedingsplicht of vrijheid in partnerkeuze



TENDERSTRATEGIE



- Scope: prijs-, plan-, of partnerselectie
- Methodiek: voorselectie, dialoog- en/of alleen gunningsfase
- Procedure: participatie, beoordelingscommissie, vergoedingen

TENDER



- Beoordelingscriteria
- Selectie-, dialoog- en/of gunningsfase
- Mogelijkheden bij niet geslaagde tender

ÉÉN OP ÉÉN



- Juridische, strategische en bestuurlijke afweging
- Unsolicited proposal
- Marktconformiteit

5 SAMENWERKING



Samenwerking als eindpunt van de strategievorming (en tender) is eigenlijk het begin van de reis. Het is een periode die vaak een aantal jaren in beslag neemt. Omdat de plannen, voordat er omgevingsvergunningen kunnen worden aangevraagd, vaak nog verder moeten worden uitgewerkt, sluiten overheid en marktpartij een overeenkomst. Hierin wordt de samenwerking en de verdere ontwikkeling en realisatie (en soms exploitatie) geregeld. Deze samenwerking moet wel zodanig worden ingericht dat deze de tand des tijds overleeft en niet bij een volgende crisis tot onvrede leidt. Het (nieuwe) samenwerken vraagt dan ook om eigentijdse flexibele oplossingen, waarbij gestuurd wordt op meerwaarde, doelstellingen en ambities.

- Samenwerken aan meerwaarde
- Wezenlijke wijziging
- Samenwerking 2.0: flexibel, duidelijk proces, positieve prikkels

6 REALISATIE EN EXPLOITATIE



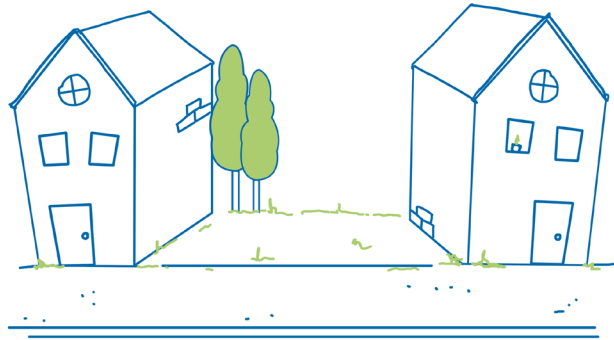
Een goede en duurzame samenwerking leidt tot kwalitatief betere en meer gewenste plannen en ontwikkelingen. De gebiedsontwikkeling komt door samen te werken niet alleen tijdig van de grond, maar de samenwerking draagt ook bij aan een succesvolle afronding en exploitatie!

SAMENWERKEN BIJ GEBIEDSONTWIKKELING

1

ANALYSE OPGAVE

Publiek of privaat initiatief en wat zijn de kansen en uitdagingen?



3

SAMENWERKINGSSTRATEGIE

Met wie en in welke verhouding?



4

KEUZE SAMENWERKINGSPARTNER

Hoe selecteer ik mijn partner?

2

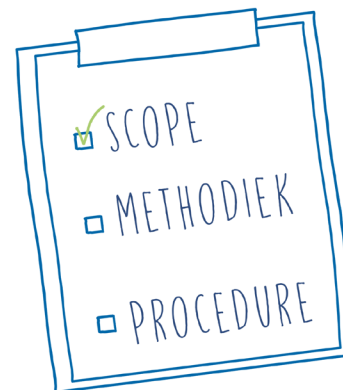
ONTWIKKELINGSSTRATEGIE

Wat wil ik, is het haalbaar en hoe kom ik daar?

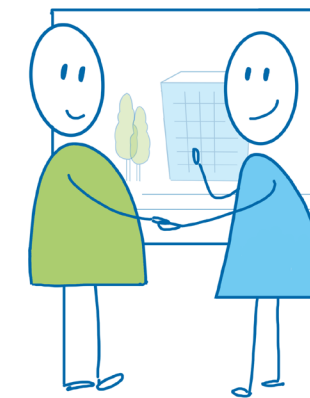


ZELFREALISATIE

TENDERSTRATEGIE

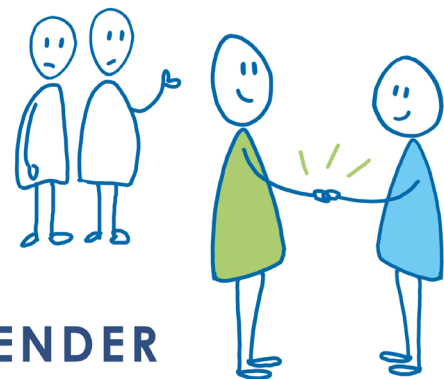


ÉÉN OP ÉÉN



TENDER

Hoe voer ik een goede tender uit?



5

SAMENWERKING

Hoe blijft het een duurzame samenwerking?



6

REALISATIE EN EXPLOITATIE