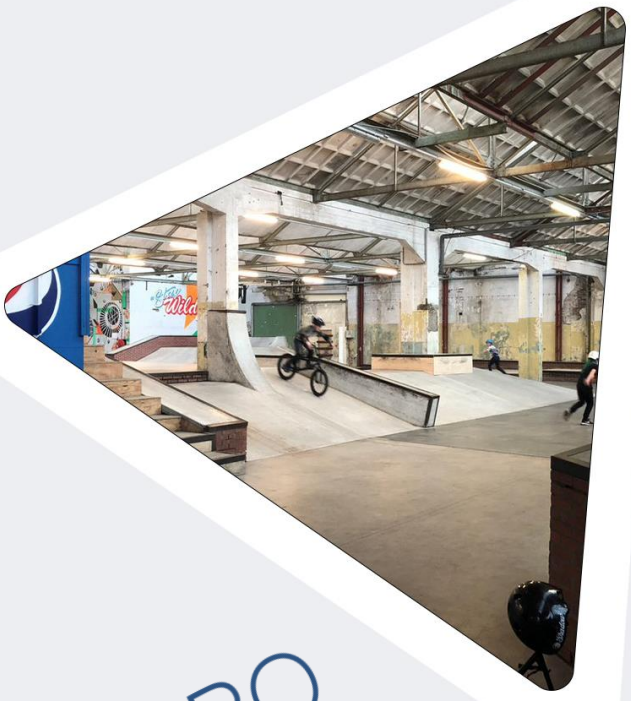
De praktijk van partnerselectie









AKRO CONSULT

Inleiding

Eén van de grote opgaven in de ruimtelijke ordening op dit moment is het oplossen van het woningtekort. Om jaarlijks 100.000 woningen te kunnen bouwen, zal er meer, beter en effectiever moeten worden samengewerkt in vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Zonder publiek-private samenwerking zal het niet lukken om veel en vooral ook kwalitatief hoogwaardige woningen en buurten te realiseren. En om tegelijkertijd andere belangrijke opgaven aan te pakken, zoals betaalbaarheid, duurzaamheid, inclusiviteit en een gezonde leefomgeving.

In 2019 heeft Akro Consult de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling geactualiseerd. De reiswijzer speelt in op actuele uitdagingen en voorziet in innovatieve methodes om tot samenwerking te komen. De belangrijkste daarvan is de partnerselectie.

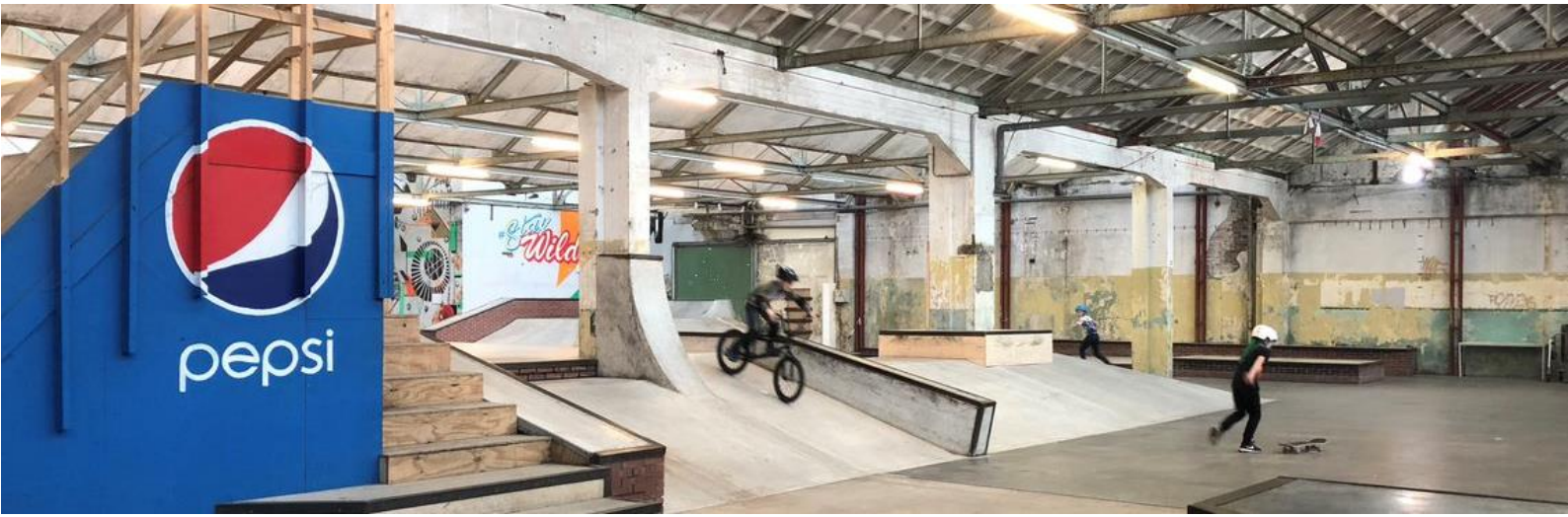
De belangstelling voor de partnerselectie neemt toe en de methode is in de afgelopen 2 jaar in praktijk al regelmatig toegepast. Toch bestaan er nog veel vragen. Wat houdt partnerselectie precies in? Wat levert het op? Is het juridisch verantwoord en hoe maakt u goede financiële afspraken? En tot slot, hoe voert u een partnerselectie goed uit?

Om deze en andere praktische vragen te beantwoorden en de lessen uit de praktijk te delen, hebben wij deze publicatie gemaakt. Hierin bundelen wij onze ervaringen met de methode, ondersteund door praktijkvoorbeelden en onderzoeken. Zo bieden we een handvat aan projectleiders en andere geïnteresseerden die aan de slag willen met de partnerselectie.

Wat is partnerselectie?

De partnerselectie is een alternatieve selectiemethode die verschilt van een prijs- of planselectie. Een prijs- of planselectie vraagt om een vooraf vastgesteld kader met beoordelingscriteria. Dat is gezien de vele uitdagingen in een vastgoed- of gebiedsontwikkeling vaak niet gemakkelijk en soms zelfs onmogelijk. Een partnerselectie kan een uitweg bieden. Hierbij selecteert een uitvrager (veelal een gemeente met eventueel een woningcorporatie) namelijk niet op een plan met een bieding en/of op de prijs, maar op een partnerprofiel. Met andere woorden: er wordt niet een plan maar een samenwerking uitgevraagd.

Met de geselecteerde partner gaat de uitvrager vervolgens samenwerken om tot een haalbaar plan te komen.



Met de gekozen partner geeft de uitvrager een samenwerking vorm waarin beide partijen samen bepalen welke oplossing(en) haalbaar, passend en wenselijk zijn. Door al vroeg in het ontwikkelproces een samenwerkingspartner te selecteren, is de partnerselectie een goede manier om de publieke en maatschappelijke belangen van een opgave af te stemmen op de marktvraag en -belangen. Samengevat bestaat een partnerselectie uit:

- **Selecteren:** een *partnerselectieprocedure* om de samenwerkingspartner te selecteren die het beste past bij de opgave;
- **Haalbaarheidsonderzoek:** een *haalbaarheidsonderzoek* om samen tot een haalbaar plan te komen, dat invulling geeft aan de gezamenlijke ambities. Om dit proces in goede banen te leiden, ligt de focus hierbij op spelregels en procesafspraken;
- **Uitvoeren en samenwerken:** een *(langjarig) vervolg* waarin het gezamenlijke plan wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Bij een grotere gebiedsontwikkeling kan dit vervolg in deelprojecten worden opgeknipt.

Waarom een partnerselectie?

Door vroegtijdig samen te werken en samen een plan te maken, worden de publieke en private belangen en investeringen vroegtijdig met en op elkaar afgestemd. Dat maakt het mogelijk om ook complexe en/of risicovolle projecten te optimaliseren, haalbaarder te maken en sneller te realiseren. Daarnaast kan een partnerselectie de kosten en tijdsbesteding om tot samenwerking te komen beperken. Soms is de onderlinge afhankelijkheid van de publieke en private investeringen en belangen zo groot dat het selecteren van een partner de enige (goede) uitweg is om tot realisatie te komen.

Casus Maasterras, Zwijndrecht

De gemeente Zwijndrecht heeft in samenwerking met woningcorporatie Woonkracht10 (WK10) een marktconsultatie gehouden voor de ontwikkeling van het Stationskwartier (waar het Maasterras onderdeel van is). Hieruit bleek dat marktpartijen een integrale gebiedsontwikkeling essentieel vinden om de ambities van de gemeente en WK10 te kunnen realiseren. Aanleiding is de grote samenhang tussen de verschillende gebieden, waarvan sommige niet in eigendom van de gemeente, en de grotere infrastructurele ingrepen, zoals het verleggen van een 50 km weg.
oor te kiezen voor een partnerselectie, bieden de gemeente en WK10 de mogelijkheid aan de winnende marktpartij om samen te werken aan een integrale gebiedsontwikkeling op de lange termijn, en de ontwikkeling per deelgebied op de korte termijn. Daarnaast passen de gefaseerde aanpak en hoge mate van afstemming tussen markt, gemeente en WK10 bij economische onzekerheden en de impact daarvan. Gemeente Zwijndrecht en WK10 hebben in de combinatie Vorm/Blauwhoed de partner gevonden met wie de haalbaarheidsfase binnenkort wordt afgerond.

Samenwerkingen die voortkomen uit partnerselecties kennen veel voordelen en maken het mogelijk om:

- gebruik te maken van de creativiteit en het innovatievermogen van de markt, zonder publieke en maatschappelijke doelen en het toetsen daarvan uit het oog te verliezen;
- open en transparant samen te werken om zo tot planoptimalisaties te komen;
- de ambities van de uitvrager te concretiseren, te vertalen naar gezamenlijke ambities en haalbaar te maken op basis van marktinformatie;
- het planvormingsproces te versnellen, omdat de publieke en de private partij gelijktijdig plannen maken in plaats van opeenvolgend;
- gedurende de samenwerking de kaders van de ontwikkeling bespreekbaar te maken en waar nodig op te rekken om gezamenlijke ambities te bereiken;
- transactiekosten te verlagen omdat alleen de samenwerkende partijen een volledig plan hoeven uit te werken.

Casus P2, Groningen

De ontwikkeling van kavel P2 in het Europapark in Groningen is uitdagend. De fundering van de oude Hunzecentrale en daarmee de technische gesteldheid van de bodem bepalen het ontwerp van de bebouwing. Er zijn hoge ambities om het gebied te ontwikkelen tot een woonwerkgebied, met daarnaast een omvangrijk programma kantoren en voorzieningen. Daarbij lijkt een collectieve parkeervoorziening de meest efficiënte parkeeroplossing.

Om de ontwikkeling van P2 te kunnen afstemmen op de markt, de bevindingen over de ondergrond en de ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit, wordt een adaptieve ontwikkelstrategie beoogd. Zo ontstaat veel flexibiliteit ten aanzien van fasering, programmering, parkeren/mobiliteit en ondergrond.

Om invulling te geven aan deze flexibele strategie en om de complexe kavel tot ontwikkeling te brengen, zijn de huidige procedurevormen van plan- of prijsselectie niet geschikt. Een partnerselectie biedt hier uitkomst. Gemeente Groningen heeft in ABC Vastgoed een partner gevonden om samen deze uitdaging aan te gaan.



Wanneer een partnerselectie?

Een partnerselectie kent voordelen, maar is niet altijd de meest geschikte manier van uitvragen. De methode biedt met haar hoge mate van afstemming primair een oplossing voor complexe vastgoed- en gebiedsontwikkelingen waarin nog weinig vastligt. Partnerselectie leent zich daarmee het best voor ontwikkelingen met:

Hoge complexiteit: een hoge complexiteit, omdat vaak het eindbeeld niet duidelijk noch vooraf in te kaderen is en in een lang proces moet worden vormgegeven. Dit geldt bijvoorbeeld voor projecten die gefaseerd moeten worden en waarin de expertise van marktpartijen essentieel is om tot goede oplossingen te komen;

Lange doorlooptijd: een lange doorlooptijd, waardoor inhoudelijke afspraken flexibel moeten zijn en gaandeweg moeten kunnen worden aangepast aan veranderende gebruikswensen of economische omstandigheden;

Hoge ambities: grote publieke belangen die de (financiële) haalbaarheid van het project onzeker maken. Denk hierbij aan een stapeling van publieke eisen en wensen, zoals betaalbaarheid, duurzaamheid, bereikbaarheid en parkeren;

Veel belanghebbenden: een noodzaak om plannen tijdig voor te leggen aan belanghebbenden. Dit is het geval wanneer participatie serieus invulling moet krijgen, omdat de resultaten daarvan noodzakelijk zijn voor een succesvolle ontwikkeling. Partnerselectie geeft de vrijheid om samen met belanghebbenden op te trekken en de door hen ingebrachte aanpassingen door te voeren;

Veel vrijheidsgraden: hoe minder vastomlijnde kaders vooraf, hoe meer de complementaire samenwerking tot toegevoegde waarde leidt in de planvorming.

Daarmee is de partnerselectie een goede aanvulling op de bestaande tendermethodieken, die inspeelt op de toenemende complexiteit bij vastgoed- en gebiedsontwikkelingen en de woningbouw versnellingsopgave van de komende jaren. Het blijft echter belangrijk altijd een afweging te maken of de partnerselectie geschikt is voor uw eigen project en organisatie.

Casus Suikerzijde, Groningen
De Suikerzijde is een grote gebiedsontwikkeling in wording. Op het terrein van de voormalige Suikerfabriek moet de komende jaren een duurzame, toekomstbestendige stadswijk verrijzen met 5.000 woningen en ruimte voor verschillende woonvormen, werken, leren en recreëren. Het is een opgave zoals je ze niet vaak meer tegenkomt, vanwege de omvang (circa 120 hectare) en de ligging nabij het stadscentrum.

Door middel van een partnerselectie heeft de gemeente Groningen voor de 1ste deelgebieden een partij geselecteerd waarmee wordt samengewerkt aan het waarmaken van het hoge ambitieniveau van de opgave. Om dat te kunnen doen, heeft de gemeente een partij met een pioniersgeest en vernieuwende blik op gebiedsontwikkeling gezocht en gevonden in Dura Vermeer. Een partij die enerzijds een bouwstroom op gang kan brengen en houden, en zich anderzijds langjarig aan de opgave wil verbinden. Die ontwerpt vanuit hoge ambities en deze kan omzetten in werkbare oplossingen. Die weet hoe je een haalbaar plan maakt en dat meerwaarde meer is dan alleen financieel. En vooral een partij die de kracht van deze samenwerking op juiste waarde schat.

Wat vraagt het van mijn organisatie?

Een partnerselectie vraagt de nodige inzet en expertise van de uitvragende partij. Uw organisatie moet erop voorbereid zijn volwaardig partner in de samenwerking te worden. Aanvankelijk in de planvormingsfase, maar mogelijk ook in de ontwikkeling zelf. Bestuurlijke steun is daarom belangrijk om tijdens de samenwerking zowel op bestuurlijk vlak als op projectbasis goed te kunnen samenwerken. De benodigde inzet om dit te bereiken, is onder te brengen in vier criteria: *durven, zien, kunnen en doen*.

U moet een partnerselectieproces aan*durven*. Op voorhand zijn nog niet alle kaders en randvoorwaarden van de ontwikkeling bekend, en ook het uiteindelijke eindresultaat is nog onduidelijk. Partnerselectie brengt dus een bepaalde onzekerheid over de uitkomst met zich mee. Dat betekent een andere manier van werken en een andere manier van het meegeven van ‘kaders’ voor de uitvraag.

Omdat het eindbeeld voorafgaand aan de partnerselectie nog niet helder is, is vertrouwen in het proces essentieel. Belangrijke voorwaarde is dat uw organisatie in*ziet* en snapt dat een gezamenlijk planvormingsproces kansen biedt voor optimalisatie en daardoor een beter plan oplevert.

Partnerselectie vergt capaciteit en expertise om gedurende een lange periode gelijkwaardig met marktpartijen te kunnen samenwerken. Daarom is het belangrijk vertrouwen te hebben in uw organisatie en te weten dat of uw organisatie het benodigde intensieve samenwerkingsproces aan *kan.*

Ten slotte moet een uitvrager het ‘gewoon’ *doen*. Wanneer u als uitvrager overtuigd bent van de meerwaarde van de partnerselectie voor uw project, is het van belang woord bij daad te voegen. Dat betekent beginnen en volhouden. Om te zorgen dat er binnen de organisatie voldoende draagvlaak is voor de aanpak, valt onder het kopje ‘gewoon doen’ ook het gesprek blijven voeren met collega’s over de nieuwe werkwijze.

Casus Smakkelaarsveld, Utrecht
De ontwikkeling van het Smakkelaarsveld in Utrecht werd als een ‘ogenschijnlijk onmogelijke opgave’ beschouwd. Het gebied is ingeklemd tussen de infrastructuur van het Centraal Station en de directe omgeving en de gemeenteraad gaf de opdracht om het budgettair neutraal en integraal te ontwikkelen. Voor de aanpak hiervan heeft het projectteam gekozen voor een partnerselectie, omdat hierin niet een plan centraal staat maar het bereiken van de (gezamenlijke) ambities. Door hierop te blijven schakelen, dienden zich gaandeweg voldoende oplossingen aan voor de complexe problemen in het plangebied. Resultaat is een succesvolle samenwerking met Lingotto en een budgettair neutrale oplossing.

▷ Met welke juridische kaders moet ik rekening houden?

De partnerselectieprocedure is in beginsel een vormvrije procedure en geen aanbestedingsvorm. Er wordt namelijk al vroeg in het planproces een uitvraag geformuleerd voor het selecteren van een samenwerkingspartner. Dat gebeurt op een moment dat nog niet duidelijk is:

- of er sprake is van een werk of dienst in het project die zou kunnen vallen onder de Aanbestedingswet 2021. Er is immers nog geen concreet plan(idee), maar alleen een wens om samen een plan uit te werken;
- wat de omvang is van de uitvraag. Het plan is immers nog niet uitgewerkt. Daardoor kan de beoogde prijs-kwaliteitsverhouding nog niet worden bepaald.

Vormvrije procedure
Bij een partnerselectie selecteert de overheidspartij een partner voor een haalbaarheidsonderzoek en een planvormingsproces met daaropvolgend een mogelijkheid tot verkoop van gronden en/of vastgoed. Het realiseren van (een deel van) het vastgoedproject kan, nadat een haalbaarheidsonderzoek gezamenlijk is doorlopen, één-op-één worden belegd, met daarbij wel drie juridische aandachtspunten.

- **Staatssteun***:* er moet een toetsing plaatsvinden op de staatssteunregelgeving, om vast te stellen of het aanbod van de partner voor de commerciële activiteiten voldoende marktconform is. Deze toetsing kan doorgaans niet voorafgaand aan de procedure plaatsvinden. Raadzaam is om hier vooraf goede (proces) afspraken te maken en een aanpak bij uit te denken om marktconformiteit te waarborgen;

- **Aanbestedingsplicht***:* is er binnen het project sprake van één of meerdere (mogelijke) aanbestedingsplichtige overheidsopdrachten, dan moeten deze worden aanbesteed. Als deze later pas bekend zijn, dient de overheidspartij een aparte aanbestedingsprocedure uit te voeren;

- **Didam-arrest***:* na het succesvol doorlopen van de haalbaarheidsperiode kan het plan worden ontwikkeld. Daarvoor geeft een overheid gronden uit aan de partner ten behoeve van een commerciële ontwikkeling. Met de uitspraak in het Didam-arrest moet deze uitgifte, en daarmee de partnerselectieprocedure, voldoen aan het gelijkheidsbeginsel.

Vormvrije procedure en Didam-arrest

De Hoge Raad stelt op hoofdlijnen vier voorwaarden vast in haar uitspraak in het Didam arrest waaraan ook een partnerselectieprocedure moet voldoen:

1. **Verkoop van onroerende zaak***:* Het onderwerp van de partnerselectie is, net als bij plan- of prijsselecties, onroerend goed. De winnaar krijgt, zij het via een haalbaarheidsonderzoek als tussenstap, de grondaankoop gegund. Om te bepalen hoe deze gronduitgifte eruit komt te zien, vindt een gezamenlijk haalbaarheidsonderzoek plaats onder exclusiviteit. In dit onderzoek vindt er afstemming plaats tussen publieke en private investeringen, voordat de gronduitgifte en samenwerkingsafspraken definitief worden gemaakt. Het is wenselijk voorwaarden voor de grondverkoop die vooraf bekend zijn zoals het plangebied, minimale bieding of gemeentelijke verkoopvoorwaarden onderdeel te maken van de partnerselectieprocedure.

2. **Gelegenheid bieden aan (potentiële) gegadigden***:* Een partnerselectieprocedure biedt net als andere selectieprocedures de kans aan meerdere (potentiële) gegadigden om mee te dingen naar de aankoop van gronden en/of vastgoed.

3. **Selectieprocedure met objectieve, toetsbare en redelijke criteria***:* Bij het inrichten van de partnerselectieprocedure kan een uitvrager gebruik maken van de criteria Kunnen, Zien, Doen en Durven als basis voor het opstellen van objectieve, toetsbare en redelijke criteria. Het uitwerken van deze globale thematiek naar casus-specifieke criteria leidt tot een objectieve methode om te beoordelen welke marktpartij de beste partner is voor de opgave en het gezamenlijke haalbaarheidsonderzoek – met oog op gronduitgifte

4. **Vooraf informatie bekend maken***:* Bij een partnerselectieprocedure met voorselectie is een openbare aankondiging van de voorselectie nadrukkelijk onderdeel van de selectieprocedure. Hiermee krijgen alle potentiële gegadigden de mogelijkheid mee te dingen naar de grondaankoop.

Casus Suikerzijde en de Hoge Raad voorwaarden
In de partnerselectieprocedure voor Suikerzijde selecteerde de gemeente partijen in twee rondes: een voorselectie en selectiefase. De voorselectie is openbaar gepubliceerd op Tenderned, LinkedIn, gemeentelijke communicatiekanalen en vakmedia om zoveel mogelijk geïnteresseerden te bereiken.

In de voorselecties werden partijen gevraagd referenties aan te leveren, de kredietwaardigheid aantonen en te laten zien dat zij qua visie op de opgave goed aansloten bij de verwachtingen van de gemeente. Ook werden partijen gevraagd hun (kern)team en sleutelfiguren te presenteren en te motiveren waarom dit team geschikt was voor de opgave.

Uiteindelijk zijn drie partijen uitgenodigd om een definitief partnerselectievoorstel te schrijven bestaande uit een visie op de opgave (ambitieniveau en onderbouwing van uitvoerbaarheid) en een plan van aanpak (samenwerking en financiën).

Door de zorgvuldige inrichting van de selectieprocedure hebben (alle) potentiële gegadigden een kans gekregen om op basis van objectieve, toetsbare en redelijke criteria in te schrijven.
Nu is de gemeente samen met corporaties Nijestee en Patrimonium en partner Dura Vermeer gestart met het haalbaarheidsonderzoek naar de totale gebiedsontwikkeling en de ontwikkeling van de eerste deelgebieden. Dit haalbaarheidsonderzoek bevat exclusiviteit met betrekking tot grondposities en is een tussenstap waarin ook de definitieve verkoopvoorwaarden voor die grondposities worden uitgewerkt.

Partnerselectie in aanbestedingsvorm
Het is mogelijk een partnerselectie middels een aanbesteding uit te voeren. Echter vraagt dit wel om een diepere verkenning op de aanbestedingsplichtige opdracht als onderdeel van de gebiedsontwikkeling. Belangrijk is dat een overheid een prijs-kwaliteitsverhouding moet bepalen en dus ook een omvang van de aanbestedingsplichtige opdracht.

- **Prijs-kwaliteitverhouding bepalen***:* Een overheid moet helder hebben welk maatschappelijk vastgoed of welke openbare ruimte zij wenst te realiseren. Voor een openbare ruimte moet bijvoorbeeld een programma van eisen bekend zijn (kwaliteitsniveau) en een budget (prijs). Voor maatschappelijk vastgoed geldt dat scherp moet zijn wat een functioneel programma van eisen is voor bijvoorbeeld een school en het daar bijhorend budget.
- **Omvang bepalen***:* Om de prijs te kunnen bepalen, gebaseerd op een kwaliteitsniveau, moet de omvang van de opdracht helder zijn. Wat is het plangebied en hoe groot is het te realiseren werk?

Punt van aandacht bij een partnerselectie via een aanbesteding is de wezenlijke wijziging. Na opdrachtverlening (gunning) mag de opdracht niet meer wezenlijk wijzigen. Daarom is een ruimtelijke verkenning voorafgaand aan de partnerselectie wenselijk. Immers kan na een haalbaarheidsonderzoek niet worden geconcludeerd dat een school er niet meer komt, maar dat er wel ruimte is voor sporthalfaciliteiten of een buurthuis.

Casus Peperkliplocatie, Schiedam
Aan het Lorentzplein in Schiedam-Oost zijn op dit moment een school en sporthal gevestigd. Nieuwbouw is voor beide gewenst, en ook het omliggende openbaar gebied moet worden aangepakt om een route langs de Peperkliplocatie en tussen Schieveste, Spaansepolder en M4H-gebied te faciliteren. Daarnaast is met maatschappelijk partners vastgesteld dat er in de toekomst geen school en sporthal nodig is, maar een hart van de wijk. In het hart worden meerdere maatschappelijke- (o.a. school en sporthal) en commerciële functies aan elkaar gekoppeld om een hart voor de wijk te creëren.

Een integrale aanpak is dus nodig, omdat het project naast het maatschappelijk hart ook een verdichtingsopgave bevat (woningbouw). Om deze gebiedsontwikkeling verder vorm te geven en deze complexe puzzel op een compacte locatie te leggen wenst de gemeente een partner te selecteren middels een aanbesteding. Zodoende kan de partner straks het maatschappelijk programma in samenhang met de rest realiseren.

Om deze aanbesteding uit te zetten moest zij echter de prijs-kwaliteitverhouding bepalen. Om deze verhouding vast te stellen is bepaald wat het programma van eisen is voor het openbaar gebied, de school en de sporthal en zijn budgetten vastgesteld voor de uitvoering van deze overheidsopdrachten. Deze budgetten zijn vervolgens meegenomen in de aanbesteding.

Hoe kies ik een samenwerkingspartner?

Voor het kiezen van een samenwerkingspartner is een duidelijke afbakening van de opgave en een partnerprofiel nodig. Waarvoor zoekt u nu eigenlijk een partner en over welke competenties beschikt deze partner? Om dit scherp te krijgen, dienen niet alleen selectiecriteria te worden uitgewerkt, maar ook de eerste analyse en visievorming voor de opgave. Het gaat immers om het selecteren van de (groep) partner(s) die het best past bij de opgave.

De voorbereiding van een partnerselectie start dan ook met de eerste ruimtelijke en financiële studies en analyses, inclusief het formuleren van de ambities van de uitvrager bij de vastgoed- of gebiedsontwikkeling. Deze stap leidt tot meer inzicht in de opgave, de kansen en uitdagingen daarin en de gevraagde c.q. mogelijke inbreng van een samenwerkingspartner. Een marktconsultatie kan bijdragen aan het verkrijgen van dit inzicht.

Met deze informatie kan de uitvrager een gewenst partnerprofiel opstellen, met daarbij behorende selectiecriteria. Ook hier kan gebruik worden gemaakt van de criteria *kunnen, zien, doen* en *durven*. De vertaling hiervan zal per project verschillen.

Kunnen
Marktpartijen moeten de samenwerking en de ontwikkelopgave aan*kunnen*. Dit kan worden getoetst aan de hand van referentieprojecten, afgeronde samenwerkingen, de investeringscapaciteit/-bereidheid en de competenties van de personen die zitting krijgen in het projectteam.

Aanvullend hierop is het van belang inzicht te krijgen in hoe het is om met de marktpartijen aan tafel te zitten. De dialoog tussen de betrokken partners vormt de ruggengraat van de samenwerking en planvorming. Informele gesprekken en locatiebezoeken dragen bij aan het verkrijgen van inzicht in hoe de mogelijke samenwerking voelt, en in de vraag of marktpartijen het samenwerkingsproces niet alleen op papier, maar ook in de praktijk aankunnen.

Innovatie Kwartier Den Bosch, 's-Hertogenbosch

Voor de ontwikkeling van het Innovatie Kwartier Den Bosch is in twee fasen een partij geselecteerd. De opgave om van een verouderd terrein nabij de binnenstad een toonaangevend cluster te maken voor Data en ICT kan de gemeente niet alleen. Er is marktkennis nodig om ambities te toetsen te verrijken. In de voorselectie is daarom geselecteerd op ervaring en motivatie. In de selectie is geselecteerd op inhoud: wat is het IKDB nu eigenlijk volgens partijen? Maar voornamelijk op aanpak: hoe werken we samen, hoe borgen we het concept op lange termijn en welke financiële arrangementen zijn daarvoor nodig?

De ontwikkelcombinatie AM/Coebax heeft op basis van haar concrete plan van aanpak, met het juiste team de partnerselectie gewonnen. Eind 2022 start de haalbaarheidsfase.

Zien

De beoogde samenwerkingspartner moet de meerwaarde van het proces *zien.* Een belangrijke randvoorwaarde voor een geslaagde samenwerking is dat beide partijen ambities en doelstellingen delen, die bovendien ieders normen en waarden vertegenwoordigen. Door een visie op de samenwerking of het plan van aanpak van een vergelijkbare opgave en/of uitdagingen uit te vragen, kan de uitvrager bepalen in hoeverre de visie van een marktpartij overeenkomt met de eigen visie. Ook een visie op beoogde oplossing(en) kan bijdragen aan de keuze voor een samenwerkingspartner.

Casus Rijswijk Buiten, Rijswijk

In de casus van Rijswijk Buiten was de marktconsultatie het eerste moment waarop de gemeente Rijswijk inzicht kreeg in hoe marktpartijen tegen de samenwerking en opgave aankeken. Later in het proces werd aan vier van de negen deelnemende marktpartijen gevraagd om hun strategie te presenteren en toe te lichten. Hierbij kon de uitvrager doorvragen naar de visie van de marktpartijen op de opgave en samenwerking.

Durven

Een partnerselectie is ook voor marktpartijen wennen. Er is nog geen zekerheid over het verkrijgen van de ontwikkeling. Beide partijen moeten bereid zijn om over hun eigen belang heen te kijken, een bepaald risico te nemen en te investeren in een proces zonder eenduidig eindbeeld of plan. De marktpartijen moeten aantonen dat ze een partnerselectie en de opgave aandurven, bijvoorbeeld door hun visie te geven op de financiële strategie, omgang met risico's en voorinvesteringen. En/of door te motiveren waarom zij, en specifiek eventuele sleutelfiguren, willen deelnemen aan de opgave.

Casus Sportcampus, Rotterdam

Sportcampus is onderdeel van Feyenoord-City, vanwege de link met (mogelijke) ontwikkelingen op de lange termijn en de ambitie om een wijk te maken met een 'sportkarakter' is gekozen voor partnerselectie. Er waren simpelweg teveel onzekerheden en teveel ambities om harde kaders te kunnen stellen en een plan uit te vragen. Een grote afhankelijkheid in het plan is de (al dan niet) verhuizing van De Kuip met alle gevolgen voor bijvoorbeeld geluid en programmering van dien.
Partijen is gevraagd om een plan van aanpak waarmee op de belangrijkste risico's en kansen wordt ingegaan. Alsmede een voorstel voor de samenwerking op korte en lange termijn. Daarnaast is partijen gevraagd om onderscheidende ideeën voor het sportkarakter te introduceren.
Dura Vermeer is gekozen als partner vanwege haar onderscheidende visie op het sportkarakter, maar vooral op basis van haar concrete plan voor samenwerking en rol- en risicoverdeling op korte en lange termijn.

Doen

Voor de start van een goede samenwerking is het van belang dat marktpartijen de daad bij het woord voegen. Een partnerselectie kan een vrijblijvend gevoel geven. Om dit te voorkomen, moeten marktpartijen concreet worden en laten zien dat ze bereid zijn om het te *doen*. De uitvraag die dit moet aantonen, hangt af van de opgave en marktsituatie. Zo kan een reservering op de capaciteit worden uitgevraagd, waaruit blijkt dat een partner bereid is om daadwerkelijk te investeren in de partnerselectie. Ook kan de samenwerking gebaat zijn bij prikkels in het proces om tot betere oplossingen te komen, bijvoorbeeld door mijlpalen, planningen, concrete producten of (gezamenlijke) kritische succesfactoren en ambities uit te vragen en mee te nemen in het haalbaarheidsonderzoek.

Casus NYMA-terrein, Nijmegen

In de selectiedocumenten voor de partnerselectie werd de deelnemers gevraagd aan te tonen dat de aangeboden persoon inzetbaar is gedurende de eerste fase van het samenwerkingsproces en dat diegene past bij de uitgevraagde werkwijze. Om inzicht te krijgen in het commitment van de marktpartij moest deze aantonen bereid te zijn de businesscase open op tafel te leggen en aan te geven aan welke 'knoppen' gedraaid kan worden om tot een haalbare gebiedsontwikkeling te komen. Hiermee kreeg de gemeente Nijmegen inzicht in wat de inschrijvers bereid waren te *doen*.

Duurzaam samenwerken met de geselecteerde partner

Eenmaal een samenwerkingspartner gevonden, begint het werkelijke samenwerkingsproces en de planvorming. Tijdens deze eerste periode moet de basis voor een duurzame samenwerking ontstaan en worden geborgd. Vier factoren staan hierbij centraal.

Gezamenlijke belangen. Het is van belang dat alle samenwerkingspartners zowel de gezamenlijke als de tegengestelde belangen van de samenwerking continu scherp voor ogen houden. Bij tegenslagen in de samenwerking kan hierop worden teruggevallen. Door de gezamenlijke belangen constant scherp te hebben of zelfs op te nemen in de overeenkomst, wordt de kans op een succesvolle samenwerking aanzienlijk vergroot.

Behapbare fases. Door met behapbare fases te werken, kan de marktpartij het risico gefaseerd op zich nemen en ook fasegewijs afbouwen. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om tussentijds te besluiten al dan niet verder te gaan met de partner(s). Dit maakt een ontwikkeling zonder duidelijk eindbeeld veel beter hanteerbaar.

Duidelijke spelregels. Een duidelijke beschrijving (en structuur) van het proces, de projectorganisatie en de besluitvormings- en informatielijnen is een voorwaarde voor continuïteit in de samenwerking. Er is ook aandacht nodig voor de bemensing, zowel qua kennis, ervaring, competenties als mandaat.

Georganiseerd vertrouwen. Vertrouwen komt te voet maar gaat te paard. Beide partijen moeten hierin investeren. Het opbouwen van vertrouwen moet daarom worden mee-georganiseerd. Een goed middel hiervoor zijn informele (professionele) contactmomenten.

Om deze vier aandachtspunten te borgen in de samenwerkingsfase zijn er een aantal aanbevelingen te doen op juridisch, financieel, organisatorisch en relationeel gebied.

Juridisch

Het verwerken van de fasering en mijlpalen in een contract zijn belangrijke succesfactoren voor een samenwerking. Het faseren van contractafspraken maakt het mogelijk om producten, risico's en verantwoordelijkheden tussentijds te definiëren. Dit komt de flexibiliteit van het proces ten goede. Daarnaast moet de verdeling van verantwoordelijkheden en rollen duidelijk zijn, een cruciaal onderdeel van risicomanagement. Ook als bovengenoemde zaken goed zijn geregeld, kan een samenwerking echter toch stuk lopen. Het is daarom ook van belang om de exit-strategie contractueel vast te leggen.

Financieel

Het juist faseren en optimaliseren van investeringen en opbrengsten is cruciaal voor de balans in een samenwerking. Daarom is het raadzaam om waar mogelijk grote investeringen op te splitsen in kleinere en te laten aansluiten op de opbrengsten. Hierbij moeten de partners wel oog hebben voor de marktomstandigheden, administratieve risico's en bestemmingsplannen. Het komt de samenwerking ten goede om de businesscase gezamenlijk te verkennen, een buffer in te bouwen voor slechte tijden en te onderzoeken waar eventuele toekomstige tekorten kunnen worden goedgemaakt. Tot slot is transparantie en helderheid over de prijsvorming van te verkopen gronden en/of opdrachten belangrijk voor een duurzaam partnerschap en voorkomen van staatssteun. Meegeven van een minimale opbrengt in de selectie en afspraken over mee- of tegenvallende resultaten kunnen hierin doorslaggevend zijn.

Casus Iseldoks – Dok 5, Doetinchem

Voor de ontwikkeling van Dok 5 van Iseldoks werken de gemeente Doetinchem en een marktpartij naar een Samenwerkingsovereenkomst toe. In de financiële paragraaf van de overeenkomst maken de samenwerkingspartners afspraken over aan welke 'knoppen' zij kunnen draaien om tot een haalbare ontwikkeling te komen. Voorbeelden van deze knoppen zijn de risicoverdeling, het bouwprogramma en de grondwaarde. Door hierover van tevoren afspraken te maken, wordt het later in het proces makkelijker om de businesscase sluitend te houden. Eventuele aanpassingen daarvoor zijn namelijk al voorafgaand aan de samenwerking samen verkend.

Organisatorisch

Het is van belang om een duidelijke beschrijving en structuur op te stellen van het proces, de projectorganisatie en de besluitvormings- en informatielijnen. Transparantie en inzicht in elkaars belangen en besluitvormingsprocessen zijn hierin essentieel. Er moet daarnaast voor worden gezorgd dat de juiste mensen op de juiste plekken zitten. Zij moeten op verschillende manieren met elkaar kunnen communiceren. De samenwerkingspartners doen er goed aan hierbij een combinatie te vinden tussen informeel en formeel contact op een open en frequente manier.

Casus Rijswijk Buiten, Rijswijk

Een belangrijke les uit de partnerselectie van Rijswijk Buiten is de introductie van de evaluatie gedurende het samenwerkingsproces. Dit houdt de betrokken partijen scherp en motiveert ze om samen te blijven werken. Het is een moment voor de samenwerkingspartners om de gestelde doelen en gemaakte afspraken weer scherp te krijgen. Hierdoor blijven de betrokkenen gedurende het langjarige samenwerkingsproces werken aan dezelfde ambitie.

Relationeel
Diverse studies naar grote samenwerkingsverbanden, zoals die naar GEM Kanaleneiland Centrum, wijzen uit dat een goede (professionele) relatie tussen sleutelfiguren op project- en bestuursniveau essentieel is voor een duurzame samenwerking. Het biedt een vertrouwde basis om op terug te vallen in een langjarige samenwerking, zeker wanneer deze een slechtere (markt)periode doormaakt. Een goede relatie kan worden gestimuleerd door de gemeenschappelijke doelen en belangen te identificeren en te blijven herhalen. Onderling moet men een gezamenlijk narratief vormen en vertrouwen opbouwen door gemaakte afspraken na te komen. Daarnaast is ook informeel contact een belangrijk hulpmiddel. Het inhuren van een onafhankelijke procesmanager kan helpen bij de sturing op de gezamenlijke ambities, normen en waarden.

Casus NYMA-terrein, Nijmegen
Tijdens de partnerselectie van het NYMA-terrein is duidelijk geworden dat het van belang is dat de projectteams van zowel de private als publieke partij niet te groot zijn. Wanneer een select aantal vertegenwoordigers nauw met elkaar samenwerken, bouwen ze een band op. Dit komt het onderling vertrouwen ten goede, aangezien het makkelijker is om eerlijk, direct en transparant te blijven. Deze (kleine) groepen moeten dan wel goed nadenken over hoe de eigen organisaties aangehaakt blijven. Dat voorkomt dat het draagvlak voor de samenwerking in die organisaties afneemt.

Meer weten?

Wilt u meer weten over het selectieproces bij vastgoed- of gebiedsontwikkelingen? Raadpleeg dan de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019 of bel één van onze adviseurs.



Patrick Esveld
Directeur/Partner
pesveld@akroconsult.nl
06-51404024



Sven Schroots
Partner
sschroots@akroconsult.nl
06-57589369



Leonie Wijsman
Senior Adviseur
lwijsman@akroconsult.nl
06-28673035