



**Strukton**  
Integrale Projecten



**rijksuniversiteit  
 groningen**

## **Bijlagen Master thesis**

**Kritische succesfactoren bij gebiedsconcessie  
7 september 2009**

Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen  
Afstudeerder: R. Velema  
Studentnr.: 1669540

Opdrachtgever : Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

1<sup>e</sup> Begeleider RUG : dr. P.R.A. Terpstra  
2<sup>e</sup> Begeleider RUG : Nader te bepalen

Afstudeerbedrijf : Strukton  
Westkanaaldijk 2  
3542 DA Utrecht  
030-248 6911

Begeleider Strukton : drs. F. Verhees

Project : Master thesis  
Onderwerp : Concept Bijlagen Master thesis  
Datum : 7 september 2009

Aantal pagina's : 133  
Opsteller : Ruben Velema (s1669540)

**INHOUDSOPGAVE BIJLAGEN**

<b>Bijlagen 2: Interviews met private partijen .....</b>	<b>4</b>
Interview met Erik Hermsen .....	8
Interview met Karoy Hornyak .....	20
Interview met Paul Peekel .....	29
Interview met Erwin Priem .....	39
Interview met Gawein Minks .....	50
Interview met Peter Noordanus .....	57
Interview met Hennis de Ridder .....	66
Interview met Marc Mommers .....	75
Interview met Friso de Zeeuw .....	81
<b>Bijlagen 3: Interviews met publieke partijen.....</b>	<b>88</b>
Interview Adriaan van Mierlo over Poort van Heusden .....	91
Interview Mirko Buining over Westpolder/ Bolwerk .....	97
Interview Jos Geurts over A2 Maastricht .....	105
Interview Jan Molleman over Ooijen-Wanssum.....	111
<b>Bijlagen 4: Samenvatting bezochte congressen.....</b>	<b>119</b>
Congres 'Valse Start?' .....	119
Congres PPS Netwerk over de kredietcrisis .....	130

**BIJLAGEN 2: INTERVIEWS MET PRIVATE PARTIJEN**

Voor de semi-gestructureerde interviews met de private partijen is gebruik gemaakt van onderstaande interviewvragen:

**Definitie vaststellen**

1. Ik definieer gebiedsconcessie als een overeenkomst waarmee een overheidsinstantie aan een consortium of (private) partijen het recht delegeert om een bepaald gebied gedurende een lange en van tevoren vastgestelde periode (20-30 jaar) te ontwikkelen, realiseren, onderhouden en exploiteren met als tegenprestatie een vergoeding van de gebruikers en/of de overheid. Deze vergoeding moet komen uit exploitatieopbrengsten en niet zijnde beschikbaarheidvergoeding.
  - a. Kwalificeert u bovenstaande definitie naar uw oordeel ook als een gebiedsconcessie?
  - b. Zo ja, waarom wel?
  - c. Zo nee, waarom niet?
  
2. Ziet u gebiedsconcessie:
  - a. als een samenwerkingsvorm PPS of;
  - b. als een totaal nieuwe samenwerkingsvorm?

**Algemene variabelen**

Dit zijn variabelen die medebepalend zijn voor succes maar waarop de actoren niet kunnen sturen.

3. Denkt u dat gegeven de onderstaande variabelen wel een succesvolle concessie kan worden gerealiseerd met de/het:
  - a. huidige economie (lees recessie);
  - b. huidige politieke klimaat;
  - c. huidige wet en regelgeving (Commissie Dekker) en;
  - d. huidige maatschappij?
  
4. Kunt u onderbouwen waarom wel of waarom niet bij deze verschillende variabelen?
  
5. Zijn er algemene voorwaarden die hieraan moeten worden toegevoegd?



## Proceseisen bepalen

### Noodzakelijke voorwaarden

Noodzakelijke voorwaarden zijn voorwaarden die tijdens de uitvoering van gebiedsconcessie worden vergroot door lering uit gebiedsconcessies. Ze zijn moeilijk te sturen maar wel van groot belang voor de kans op succes.

12. Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden waarop u een gebiedsconcessie stuurt of zal sturen?
13. Gelden onderstaande noodzakelijke voorwaarden ook voor u bij gebiedsconcessie:
  - a. Behalen van rendement hoger dan het vereiste rendement voor een niet-langlopend project
  - b. Is de huidige wet- en regelgeving voor u voldoende om aan gebiedsconcessie te gaan deelnemen.
  - c. Het 1 op 1 kunnen managen van de opdrachtgever (extern)
  - d. Het 1 op 1 kunnen managen van de interne stakeholders binnen het consortium gedurende het gehele proces; en,
14. Welke 2 noodzakelijke voorwaarden hebben de meeste waarde in uw ogen en waarom?
15. Welke noodzakelijke voorwaarden hebben de minste waarde in uw ogen en waarom?
16. Welke noodzakelijke voorwaarden wilt u er zelf aan toevoegen?
17. Waarom wilt u die er aan toevoegen?

### Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren zijn factoren die van beslissend belang zijn voor het al dan niet behalen van succes bij gebiedsconcessie. Ze zijn moeilijk te sturen maar wel van groot belang voor de kans op succes.

18. Wat zijn de succescriteria waarop u een gebiedsconcessie stuurt of zal sturen?
19. Gelden onderstaande kritische succesfactoren ook voor u bij gebiedsconcessie:
  - a. gedurende de gehele gebiedsconcessie moet tussen de betrokken partijen vertrouwen zijn;
  - b. er moet voldoende deskundigheid zijn bij alle partijen gedurende de gehele gebiedsconcessie om de samenwerking te bevorderen.
  - c. het verwachte risico en rendement – als vastgelegd in de SPC overeenkomst - zijn voor elke partij afdoende om een participatie te rechtvaardigen.

Als u ze mag schalen, hoe schaaft u ze dan van 1 tot 10

20. Welke 2 kritische succesfactoren hebben de meeste waarde in uw ogen en waarom?
21. Welke kritische succesfactor heeft de minste waarde in uw ogen en waarom?
22. Welke kritische succesfactoren wilt u er zelf aan toevoegen?
23. Waarom wilt u die er aan toevoegen?

**Concluderende vraag**

24. Is er marktpotentieel volgens u voor gebiedsconcessie?
  - a. Zo ja, hoe ziet u de ontwikkeling de komende 5 jaren?
  - b. En hoe ziet u de specifieke ontwikkeling (in aantal en karakter) van gebiedsconcessie?
  
25. Moet er aan bepaalde voorwaarden worden voldaan om risico's ten aanzien van exploitatieopbrengsten bij de markt neer te leggen.
  - a. Zo ja, welke zijn dit?
  - b. Zo nee, waarom niet?

## **Interview met Erik Hermsen**

(27 april 2009)

Directeur Strukton Integrale Projecten en Strukton Finance. Voordat hij bij Strukon aan de slag ging, was Hermsen jarenlang accountant bij Price Waterhouse Coopers. Hermsen is specialist op het gebied van publiek-private samenwerkingen. Een gewild specialisme, want deze zogenaamde PPS worden steeds belangrijker.

### **Uitwerking interview**

R. In het onderzoek is eerst gedefinieerd wat onder gebiedsontwikkeling wordt verstaan. Daarnaast het onderscheid tussen DBFMO DBMO en concessie

Oke, dus jij wilt een onderscheid gaan maken tussen PPS gebiedsontwikkeling en PPS gebiedsconcessie.

Onder concessie heb je dus nog de drie vormen zitten. En daaronder zitten nog veel hybride vorm. Wat ik zelf vanaf het begin heel apart vind. En als je dit plaatje ziet en ik zie nu gebiedsontwikkeling allemaal en daaronder zitten de traditionele vormen verschillende vormen onder zitten. En daarnaast zitten de PPS Concessie projecten deze staan in het figuur echter eronder.

Dat valt toch niet onder gebiedsontwikkeling. Neem een Montaigne lyceum. Dat is een project en kan dus niet onder jou schema worden neergezet.

R. Voor gebiedsontwikkeling kan je ook een traditionele manier aanbesteden.

Nee, ik zat niet hier na te kijken. Je hebt PPS gebiedsontwikkeling en je hebt PPS concessie en dat vinden wij vaak DBFMO projecten op basis van scholen en bedrijfshuisvesting en dan hebben we PPS gebiedsontwikkeling waar we vaak deze vorm van concessie onder verstaan.

Oke je hebt de insteek gebiedsontwikkeling en daarin heb je gekozen voor gebiedsconcessie en daarin zie je een nieuwe trend ontstaan in de vorm van gebiedsconcessie. Naast de joint venture komt dus een nieuwe vorm ontstaan.

Ik zie het altijd als 2 hoofdvormen

1. gebiedsontwikkeling
2. en hier PPS concessies en daaronder zie ik
  - a. DBMO
  - b. DBFMO

R. PPS concessie ziet u dus project gerelateerd?



Ja, waarin de opdrachtgever specificereert zijn behoeften en de private partij geeft hieraan zijn eigen invulling.

Jij gaat de gebiedsontwikkeling kan op. En daar zie ik ook twee hoofdmodellen joint venture. Ik ken het joint venture model wat al jaren lang gedaan word waar ik al van zeg dat 80% van de gemeente al zegt we doen al aan PPS en dan hebben ze het over de joint venture model in de gebiedsontwikkeling. En nu zie je een trend naar het concessiemodel en die heeft kenmerken van DBF of concessie in zich. En nu is het de vraag hoe je concessie definieert? Er zitten alleen componenten DBFMO in een concessie. Bijvoorbeeld het ontsluiten van een gebied gebeurt door een tunnel en dat gebeurt aan de hand van een DBFM en daar krijg je gewoon beschikbaarheidsvergoeding voor. Waar je dus de concessieopbrengsten uit voort moeten komen. Vind ik zelf lastig. Wat zijn nu voorbeelden waar je als private partij je opbrengsten uit kan generen.

R. Bij concessie moet meer dan 50% bestaan uit exploitatievergoeding. Laten we als voorbeeld een parkeergarage nemen in Amsterdam want daar heb je geen problemen met de grondposities. Erfpacht is namelijk een stuk makkelijker.

Dit zou een project zijn die je als gebiedsconcessie kan zien. Je haalt de inkomsten uit de exploitatie van de parkeergarage en het stadsdeelgemeente kantoor zou een beschikbaarheidsvergoeding kunnen zijn.

Ja, en als het na 20 jaar is afgelopen geef je het exploitatierecht weer terug aan de mensen die daarvoor opdracht hebben gegeven. En in de tussentijd heb je 20 jaar lang de kans gehad om kaartjes te verkopen aan de gebruikers van de parkeergarage.

Datzelfde geldt voor het stadsdeelkantoor dat er bovenstaat.

Wat mag je dan doen bij dat stadsdeelkantoor, moet je dat beschikbaar stellen of dat je dat verhuurt aan de gemeente of aan derden

Dat is moeilijk

Is het net zoiets als bij de Tunnel of zie je het hier als een ontwikkelaar en die het voor 80% verhuurt maar die andere 20% verhuurt aan andere gemeente/stichtingen of bedrijven.

R. Als je het DBFMO ziet heb je geen risico van afname als je het bij concessie doet doe je het voor eigen risico. Dus als u een tolweg aanlegt en daar tol voor gaat vragen en er maakt niemand gebruik van dan heeft u geen inkomsten maar het is toch op eigen risico. DBFMO a12 en a15 is een beschikbaarheidsvergoeding die weg moet gewoon voldoen.

Dus jij ziet het gewoon dat wij het risico nemen om en die gemeente bereidheid om een 20 jarig huurcontract af te sluiten. Dus wij ontwikkelen iets en daar heb je bijna risico op.

Even een zijstapje. Van de week kreeg ik een brief van de university campus uit den haag van een soort particuliere school en die hebben het oude interpol gebouw oud en historisch. Wij willen het wel gaan DBFM-en en dat vraagt de huurder. Wij zijn op zoek naar marktpartijen die willen investeren in het gebouw en buiten de renovatie ook de exploitatie. Dus hier zegt de gebruiker dat ja, ik zie wel meerwaarde als gebruiker dat ik een eigenaar hebt die zich niet alleen focust op realisatie maar ook op een betere dienstverlening die ik als huurder kan betalen.

Maar daar neem je als ontwikkelaar investeerder het risico dat het universite college wel aankomende 20 jaar blijft bestaan. Ook zij kunnen als private partij failliet gaan en het huurcontract stop zetten. Het is uiteindelijk ook gewoon een particuliere stichting. Dit is anders dan bij een stadsdeelgemeente kantoor is een gemeentelijk opdrachtgever en die gaan niet failliet en geven voor de 20 zekerheid van afname.

R. U vraag van u is nu of dit wel ziet als een concessie.

Nee, mijn vraag is nu dat ik dit meer zie als een gebiedsconcessie dan dat stadsdeelkantoor.

De verhouding moet gewoon zijn dat de exploitatievergoeding moet groter zijn dan de beschikbaarheidsvergoeding. Het probleem is namelijk dat het woord concessie in de literatuur en in de wereld het woord concessie te onpas wordt gebruikt. Heel veel mensen realiseren zich niet dat DBFMO onder de concessietak staat. Daarnaast is er nog de verwarring om pilot projecten die je ziet. Als je nu een woonwijk Ypenburg dat is ook gebiedsconcessie en wordt snel gesproken van concessie gaat realiseren en de woningen ga je bouwen en 80% voor verhuurvoor eigen risico en 20% voor eigen risico waar je voorwoningen exploitatievergoeding krijgt en voor de infrastructuur beschikbaarheidsvergoeding.

R. Wanneer noemen we het nou een DBFMO en wanneer een concessie?

Of noem je het gewoon een PPS Gebiedsontwikkeling. (Erik)

Er wordt dus al heel snel deze term op gezet of het is gewoon een PPS gebiedsontwikkeling. Die scheidslijn is heel lastig.

In het voorbeeld dat je geeft zal ik het eerder PPS gebiedsontwikkeling + een DBFMO noemen, dan een concessie voor 1 specifiek project. Het is inderdaad een concessie als je op 1 op of andere manier dat gebied

exploiteert. Op zich als je 1 stapje terug doet en je ontwikkelt een huis in een deelgebied kan je het eerder een gebiedsconcessie noemen als dat je het voor 100% eigen risico doet. Je kan het beter eerder een PPS gebiedsontwikkeling noemen als je het in een joint venture doet.

R. Een concessie is kaderstellend en mag de markt echt zelf ontwikkelen. Bij een joint venture blijft een samenwerking over en weer tussen publieke en private partijen. Is het een continu samenwerking. Het is belangrijk om die scheidslijn te maken.

Stel je krijgt locatie Ypenburg waar je komende 20 jaar woningen mag op ontwikkelen. Is dat dan naar jou idee een gebiedsconcessie. Alleen woningbouw!

R. Als de inkomsten komen uit exploitatie komen dan vind ik dat dat een concessie is. Omdat de overheid alleen zegt dat er woningen gebouwd mogen worden en de markt hier zelf invulling aan mag geven. Of hij kavels uit gaat geven of en een bepaalde deel in sociale woningen gaat bouwen dan vind ik dat wel een concessie.

E. Hermsen. Eens

R. Want dan maak je gebruik van de kennis en expertise van de markt en ik denk dat juist dat het goede van concessie/DBFMO is

Erik Hermsen. En dan heb je nog allemaal eisen staan voor de dichtheid van bebouwing etc. en na 20 jaar vervalt jou recht voor dat gebied.  
Eens. En als de gemeente verstandig doet en je bent als marktpartij ook verantwoordelijk voor de infrastructuur voor 20 jaar.

R. Over de definitie zijn we het eens? Hebt u nog wat toe te voegen?

Erik Hermsen. Of toch nog wel 1 ding  
1 ding nog over gebiedsconcessie. Ik begrijp niet helemaal wat je ermee bedoelde dat je je van Frits je moest specificeren op dit gedeelte. Terwijl je juist misschien wel een combinatie is van deze twee vormen.

R. Het is ook een combinatie en zal het waarschijnlijk ook altijd zijn. Kijk als je bijvoorbeeld 1 project hebt. Neem als voorbeeld het ministerie van Financiën dat is opgebouwd uit beschikbaarheidsvergoeding. De IBG bestaat straks uit een paar kleine ruimte waar de inkomsten zullen bestaan uit exploitatie. Dat is echt minimaal.  
Maar als je met meerdere factoren/ multifunctioneel. Dus je hebt woningen/kantoren/ infrastructuur ga je heel snel al kijken naar waar ligt de verhouding.

Erik Hermsen. Als de infrastructuurcomponent in de concessie zit zal het heel snel in een DBFMO worden gegoten. Omdat het eigendom ook terug gaat naar de overheid en die betaalt en die heeft er gewoon geld voor over.

### **Algemene variabelen**

R. Voordat we verder gaan wil ik u duidelijk maken bij gebiedsontwikkeling of gebiedsconcessie dat er gebiedseisen zijn aan het gebied en het proces. En deze twee probeer ik beide vast te stellen. Hierboven staan de algemene variabelen. Deze hebben invloed op het proces en op het gebied. Ik wil eigenlijk heel kort even bij stil staan, maar heeft de huidige economie, politiek, etc. invloed op gebiedsconcessie?

Erik Hermsen. Recessie heeft altijd invloed en daarbij de overige punten ook. Het is belangrijk om te realiseren dat bepaalde partijen risico's nemen in bepaalde business cases die erbij horen. Dus eigenlijk het exploitatie verhaal en het risico dat ze op hun nemen dat ze deze en dat ze voldoende vertrouwen hebben dat ze die opbrengsten bij de exploitatie binnen halen. Er zal dus nog kritischer gekeken worden naar of de case haalbaar is. Gecombineerd dat nu de markt/ bank nu ook wat terughoudender is om hiervoor financiering vrij te maken. Het is natuurlijk nu wat kritischer dan 6 jaar geleden en dat heeft altijd zijn effect.

Erik Hermsen. Politiek klimaat.....

R. We kunnen natuurlijk zeggen bij een concessie heb je het alleenrecht over het gebied en heeft en dat de gemeente weinig inspraak heeft gedurende die 20 jaar binnen het gebied.

Erik Hermsen. Ik denk dat iedereen daar wel van overtuigd is dat marktpartijen het een stuk beter kunnen organiseren en exploiteren dan dat de overheid dat zelf kan. Dus ik denk niet dat dat problematisch is. Dat het politieke klimaat hier invloed op heeft.

R. mist u een variabele.

Erik Hermsen. Regelgeving heb je er tussen staan, ik denk dat dit de variabelen zijn dat de waarvan de laatste 3 b,c en d goed georganiseerd zijn.

### **Afbakening gebiedsconcessie**

Ik probeer ook een stuk te schrijven voor SIP en ik denk dat het ook voor u een stuk te schrijven waar jullie ook echt wat aan kunnen hebben. Hebben jullie dan ook een draaiboek waaraan een project moet voldoen en is dit dan ook door te koppelen naar gebiedsontwikkeling

Is dat financieel of qua grootte? Hornyak zegt 1 a 2 miljard is de maximale grootte.

Erik Hermsen. Stoppen wij dan of stopt de opdrachtgever

R. Ik denk dat de opdrachtgever zegt dat er niet meer wordt aanbesteed. Omdat er weinig consortia zijn die dan nog kunnen worden gevormd en weinig marktpartijen zijn die dat nog kunnen vormen.

Een gebiedsconcessie heeft heel veel een bepaalde ontwikkelopgave. Wat voor Strukton heel belangrijk is om zicht te realiseren is. Dat we niet de beste marktpartij zijn, ook niet de grootste en ook niet de meeste ervaring hebben in gebiedsontwikkeling. Dus als je het zou willen afkaderen dan ga je proberen om de scope voor Strukton niet te groot te maken. Anders stappen we er zeker niet meer in en zeker niet alleen in. Terwijl als het om kleine projecten gaat. En dan kan je gaan definiëren wat je onder klein verstaat. Dat we zelf een civiel, rail en een bouwbedrijf hebben en een projectontwikkelingsbedrijf. En als je dat alleen als Strukton kan aanpakken is dat natuurlijk mooi. Dat je het in eigen huis kan bouwen/ontwikkelen. En is dat een PPS gebiedsconcessie voor bijvoorbeeld CS utrecht dan is dat gewoon te groot voor alleen Strukton en wat zie je dan ontstaan is in dit soort projecten dat je moet gaan kijken naar onze aandeelhouders moet kijken die wel een groot potentieel in dit project heeft. (ns poort) die heeft wel een groot ontwikkelingspotentieel. Als we nu Strukton even stand alone zien staan moet zo'n ontwikkelingsopgave niet te groot zijn.

R. Maar u zegt dat de projecten die u nu doet. Daar zit al veel Ballast Nedam. Zitten delen van projecten die zij beter kunnen dan Strukton. Dit heeft natuurlijk ook te maken met risicospreiding en ervaring te maken.

Erik Hermsen. Het mooie zou zijn dat we projecten vinden die we qua scope en met onze werkmaatschappijen helemaal alleen kunnen doen. Ik denk dat dat binnen Strukton het ideaal beeld zou zijn. Het helemaal alleen doen.

R. U zegt net dat civiel en rail de sterke takken zijn van Strukton, u haalt nu al aan de stationslocatie aan en verkeersknooppunten. Maar een utrecht is te groot.

Erik Hermsen. CS Utrecht is absoluut te groot om alleen te kunnen doen. Als de verhouding 80% a 90% infrastructuur zou zijn en 10% projectontwikkeling zou je het wel kunnen gaan doen. Maar terug naar de basisvraag of er een lijst is waar we wel en waar we niet aan mee zouden moeten doen. Dan zie je nu al dat dat case bij case beoordeeld wordt en dat is afhankelijk van de parameters die in een dergelijk project zitten. En daar is het heel moeilijk van om een aantal dingen bij voorkeur te gaan afstellen waar je vooraf een project kaal langs een lijst gaat halen en gaat kijken of hij in de box in of out valt. Dat is gewoon niet te doen. Feitelijk niet dan vind je op sommige mensen niet kan en dan ga je toch kijken omdat je het interessant vind en gaat kijken of Strukton mee

moet doen. We hebben ook geen tunnelvisie dat we het alleen willen doen en we staan dan ook open voor partnerschap.

Ik begrijp het namelijk het verhaal vanuit Strukton dat we te klein zijn om alles te pakken binnen het project. Maar kan me wel voorstellen dat indien er bij het project een stuk woningbouw zit je er een externe partij bij gaat vragen die dit wel goed kan. Die kan je goed binnen je consortium binnen halen.

### **Luxe voorwaarden**

R. Luxe voorwaarden daar heb ik aantal punten aangegeven. De grondpositie dat moet al ingenomen zijn door een marktpartij. Maar dit kan natuurlijk ook zijn door de overheid, neem erfpacht. Dit is zeer voordelig voor Strukton want die heeft geen grondposities. 1 opdrachtgever het idee van PPS is dat er met 1 mond wordt gesproken vanuit de markt en met 1 vanuit de opdrachtgever. Dat is het idee van PPS sneller inventiever, Als je met meerdere opdrachtgevers gaat werken en daarbij verschillende stuurgroepen wat je bij Schiphol ziet ga je al werken met vrij complexe organisaties gaat worden.

Erik Hermsen. Daar zit natuurlijk ook weer de uitdaging. Je moet er ook vertrouwen dat het een professioneel opdrachtgeverschap is. Dus het is heel belangrijk dat je de publiek publieke overeenkomst of krijgt of probeert te toetsen of dat spanningsveld bij de publieke opdrachtgever goed georganiseerd is. Je hebt er namelijk niks aan als je met zijn allen al drie jaar aan het project werkt en 1 van de stakeholders na drie jaar de stekker eruit trekt.

R. Dus u Zegt eigenlijk dat de overeenkomst heel sterk moet zijn. En daar kan ik dus uit concluderen dat je dan te maken hebt met 1 opdrachtgever.

Erik Hermsen. Dat is niet alleen een luxe voorwaarde ik denk dat dat een vereiste is. Dat is ook niet de afbakening van het gebied en ook gewoon kijken wat is nu eigenlijk de opdrachtgever En dan ben ik ervan overtuigd dat de opdrachtgever het project tot een succes kan brengen. En als er geen publiek publieke overeenkomst is heeft het geen zin om er aan te beginnen.

Marktconsultatie voor openbaar vervoerverbinding tussen Schiphol Amsterdam Almere daar wist je dat de omgevingsvariabelen nog zo onzeker waren dat zelfs bouwend Nederlands zei dat de twee gemeentes elkaar de tent uitwerken. En dat zelfs bouwend Nederland zei besteed er niet teveel tijd aan. Dus tot zover is het geen luxe voorwaarde maar een vereiste voor een project.

R. Wat leuk dat de meningen hierover zijn verdeeld. Sommige mensen zeggen namelijk ook dat als de rest van het project klopt dan moet hierin meer tijd moet worden gestoken.

Erik Hermsen. Ik denk ook niet dat we de slimheid van de overheid moeten onderschatten. Want als de rest van het project gewoon klopt is er al lang tot een publiek publieke overeenkomst gekomen.

R. Oké, dat is heel duidelijk

Erik Hermsen. Wat je net zei tussen neus en lippen door van een deze PPS gebiedsconcessie bieden Strukton kansen doordat we geen gebiedsposities hebben. Als we iets willen doen op gebiedsontwikkeling hebben wij voordeel bij als het door de overheid gereguleerd wordt. En als ik de overheid zeg ik heb een aantal grondgebieden waarover ik concessie ga doen. We liggen alleen een paar stapjes achter op de bedrijven die wel grondposities hebben. Daarom zou het juist voor Strukton zo'n interessante markt kunnen zijn omdat het verder gereguleerd is en minder ondernemingsleef hoeft te hebben om daar toch nog een goed project uit te kunnen realiseren.

R. Eigenlijk zegt u dat de overheid altijd opdrachtgever zijn voor gebiedsconcessies. Iets voor Strukton zelf iets ontwikkelen.

Erik Hermsen. Nee, dat zie ik niet zitten.

#### Punt C. Er moet een probleem zijn

R. Dat is eigenlijk gebaseerd op de parkeerkelder van Rotterdam. Ze hebben daar verzakkingen gehad bij het kinderziekenhuis. En nu zegt men dat wanneer de overheid er geen belang bij heeft bij zulke projecten de overheid eerder stop zegt tegen dit soort projecten. Dus voor eigen risico ontwikkelen heeft een nog groter risico indien de overheid geen opdrachtgever is.

Erik Hermsen. Er moet een probleem of is het de vraag. De gemeente zal ook meewerken als er een vraag is.

R. Het is dus nu een definitie kwestie van wat is een probleem en wat is een vraag

Erik Hermsen. Ja, ik denk niet er een probleem moet zijn er moet een vraag zijn. Zo is bij MinFin de vraag dat de installaties niet functioneren. Ik formuleer het anders maar komt op hetzelfde neer er moet betere huisvesting komen wat meer comfort levert.

R. Ik kan me namelijk voorstellen dat Integrale projecten research heeft gedaan naar MinFin en daar uit is gebleken dat Sip door een grondige renovatie betere huisvesting kan realiseren voor MinFin dan waar ze nu inzitten. En dat ook voor 30 jaar exploiteren.

Erik Hermsen. Maar dat gebeurt ook wij zien vaak ook iets eerder dan de overheid en hieruit volgen onze eigen initiatieven.

R. Dat zie je dus bij de noordelijke ringweg.

Erik Hermsen. Als je het zo ziet moet er dus altijd een probleem of een vraag zijn. Je hebt namelijk alleen een oplossing als er ook een probleem is.

R. Proceseisen en daar heb ik de noodzakelijke voorwaarden van opgesteld. Alle onderzoeken die gedaan naar gebiedsconcessie zijn gehouden aan de gebiedszijde. En ik wil zelf naar het proces kijken. Ik heb daarvoor een schema gemaakt waarin succes staat. Je moet het complete proces beheersen om succes te hebben bij gebiedsconcessie. Door de vele kennis die je opbouwt kan je het proces beter leren beheersen. Voor dit proces heb ik een aantal noodzakelijke voorwaarden opgesteld. Zie A, B, C, D en E Bent u het daarmee eens op of niet?

Erik Hermsen. wanneer is het nu een succes? Of wat zijn nu bepaalde de drijvers tot succes?

R. Je kan dus zeggen hoe vaker je het proces doet hoe beter je alle stappen leert beheersen. Wat je nu eigenlijk ook ziet bij pilot project Montaigne lyceum is dat je het kunstje steeds beter leert kennen en dat je daar je concept op aanpast.

Erik Hermsen. Je gaat steeds meer concept ontwikkelen en daar ga je uiteindelijk ook je geld mee verdienen. Daar ben ik het wel met je eens. We moeten af naar telkens weer iets specifiek moeten gaan ontwikkelen. We zijn spekkoper indien we het IBG huisvestingskantoor nog een aantal maal kunnen neerzetten. Voor het ministerie van financiën zal dit lastig gaan omdat dit een bestaand gebouw was. Maar eigenlijk zou we daar echt geld kunnen gaan verdienen als we het IBG kantoor ergens kunnen gaan controleren en dat daar ook het MinFin inpast en ook de hoge raad.

R. Maar dan gaan we eigenlijk richting module bouwen

Erik Hermsen. Maar wat zou de ultieme droom van Strukton integrale projecten zijn. Dat kan ik uitleggen aan de hand van onderwijshuisvesting, eigenlijk zou het namelijk zo moeten zijn dat leerlingen vragen van jeetje kunnen wij ook in een school van Strukton les kunnen krijgen. Dat zou de ultieme droom zijn dat je gebruikers gaat afdwingen dat het concept wat Strukton ontwikkeld heeft voor gekozen moet worden.

Uiteindelijk hangt dat succes samen met de gebruiker dat is uiteindelijk de driver voor Strukton. Natuurlijk als je het naar jezelf verdraait moet je geld maken en het rendement waar je je vanaf het begin hebt ingeschreven. Ook voor de lange termijn, wat in grote mate wordt bepaald door de tevredenheid van de gebruikers tijdens de exploitatie. Jou schema is namelijk heel intern gericht.

R. Ja dit is ook puur intern geschreven. Dit zijn ook de punten die je door de jaren opbouwt en die je moet beheersen om tot een succes te komen.

Erik Hermsen. Dat klopt je moet een rendement behalen waarop je je hebt ingeschreven.



Je hoopt fouten te maken in contractuele afspraken wat niet klopt tegen de huidige wet en regelgeving. Je kan alleen succes maken als je in de voorfase als je in staat bent hierin de juiste beslissingen maakt en ook kan stimuleren aan de kant van de overheid

En dat is met name punt C. Hier moet je echt op zoek gaan in het hart van het politiek centrum en op zoek gaan naar de beslissingen en deze te kunnen beïnvloeden. Bij Oss hebben we dat ook gehad dat het project een bepaalde schaal heeft en geworteld is in de hele gemeente en hele maatschappij van Oss of het nou om het stadion gaat of iets anders. Je moet er echt tussen zitten en dat kun je niet structureren vanuit een kantoor in Maarssen aan het Amsterdam-Rijnkanaal. Dat kan je bij het Ministerie van Financiën wel daar kan je gewoon heel goed luisteren wat er in de dialogen wordt gezegd. Dat was voldoende en daar hoefde je niet te luisteren in die politiek context daarachter gezegd werd. En dat is denk ik bij gebiedsconcessie veel belangrijker en daar moeten we als Strukton Integrale Projecten steeds meer in thuis raken samen met projectontwikkeling.

R. D kan je dus ook

Erik Hermsen. Ik denk dat c en d bijna hetzelfde zijn.

R. Managen van de complexiteit van het project gedurende het gehele proces puntje E.

Erik Hermsen. Ja, dat is dan makkelijker te doen dat durf ik wel heel arrogant te zeggen. Dat kunnen we allemaal wel Je zou ook moeten kennen de wet en regelgeving of met adviseurs maar uiteindelijk zit de kans op succes in C en D.

R. Oke, dan gaan we nog verder en dan gaan we nu verder naar de kritische succesfactoren zelf die je moet beheersen tijdens het proces.

### **Kritische succesfactoren**

R. Er moet vertrouwen zijn en respect zie B. Volgens mij draait het allemaal om E. Of vindt u dat niet?

Erik Hermsen. Die rendementseis is niet heel moeilijk te definiëren. Die krijg je heel gemakkelijk boven tafel. Als wij minder dan 12 a 15% rendement maken hoeven we niet mee te doen. Die eis blijft natuurlijk keihard.

R. Ik denk dat je voor alle partijen in je DB en MO fase dat wel helder moet houden.

Erik Hermsen. Iedereen moet met zijn eigen parameters blijven rekenen.

R. Als je ziet dat een bepaalde partij het in de MO fase zwaar heeft, stapt deze er in een volgende fase dan nog in? Dit is gewoon mijn vraag.....

Je zit natuurlijk 30 jaar aan elkaar vast en iedereen werkt met een ander risico en rendement.

Erik Hermsen. Ik denk dat we aan partners van te voren kunnen uitleggen welke risico's en aansprakelijkheden gaan tegenkomen in het proces. En dat moet je van te voren hebben afgestemd. En hun uitleggen of ze deze risico's goed kunnen beheersen en kunnen nemen. Dat hadden we 5 jaar geleden niet goed gedaan misschien wel 4 jaar geleden ook nog niet goed. Iedereen begon er aan en wist niet precies waar ze aan begonnen zonder dat wij het goed hadden uitgelegd. De zaken die elementair zijn in het proces erkennen we nu beter en moeten we vooraf met onze partners goed geregeld hebben.

R. Dus eigenlijk zegt u dat het voornamelijk dat C en D weg kunnen vallen en alleen E van toepassing is.

Erik Hermsen. Ja, dat consortium overeenkomst.

R. Dat is eigenlijk wel echt de kritische succesfactor van ieder project.

e. Ja, je moet spelregels en verwachtingen van elkaar wel gedeeld hebben en vastgelegd hebben.

R. Mist u iets?

Je gaat het project aan met zijn allen, die partijen draaien uiteindelijk om geld. Als de achterban niet meer tevreden is krijg je uiteindelijk een probleem. Als er tussen de verschillende partijen het slecht gaat.

Erik Hermsen. Uiteindelijk is het gewoon een zakelijke overeenkomst en als iemand niet voldoet aan zijn prestaties moet je het recht hebben om van elkaar afscheid te nemen. Of dat we afscheid nemen van de opdrachtnemer. Als er niet goed wordt schoongemaakt dan kan het zo zijn dat de schoonmaker weg moet.

Dus de partijen waarvoor je kiest moeten ook gewoon die prestatie kunnen leveren die 25 jaar. En dat is gebaseerd op vertrouwen.

### **Concluderende vraag**

R. Ziet u markt voor gebiedsconcessie?

Erik Hermsen. Ik denk dat je in gebiedsconcessie nog meer ziet wat je met infrastructuur ziet gebeuren. Ik denk dat daar doordat opdrachtgevers toch wel zien dat DBFMO projecten toch wel een succes kunnen zijn en zij steeds meer vertrouwen krijgen in marktpartijen die lange tijd de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor een gebied. Dat samen met het feit dat overheidsinstanties steeds kleiner worden en misschien wel onbewust steeds meer de regide rol op zich nemen voor opdracht. En dat ze inzien dat ze beter op 1 moment een partner kunnen selecteren dan 20 keer een partner voor die 20 jaar. Zie ik er zeker wel mogelijkheden voor.

R. Nee, maar dat is natuurlijk nu ook de vraag van ons, is het nu toeval dat het voorkomt of is het nu een bewuste keuze dat ze hiervoor kiezen of....

Erik Hermsen. Het is heel lastig om te bepalen waaraan een project moet voldoen en dat zagen we hiervoor ook dat we de parameters voor Strukton absoluut niet kunnen invullen.

R. Maar wat zou u graag van mij willen zien? Dit wil ik nou heel graag van jou doorlezen.

Erik Hermsen. Ik denk overwegingen die voor opdrachtgevers van belang waren om voor een bepaalde contractvorm te kiezen en uiteindelijk een inschatting dat die contractvorm zich daadwerkelijk verder gaan ontwikkelen. En dat wij daar ons op kunnen voorbereiden en kunnen kijken welk specialisme we daarvoor in huis moeten hebben. Dat triggert je en dat moet je je als organisatie op voorbereiden. En daar moeten wij een keuze over maken en moeten wij daarin mee gaan, vinden wij het interessant kunnen wij het ook als Strukton. Een standaard DBFMO is veel makkelijker om de parameters aan te geven. En dat hebben we altijd gezegd dat bij het uitvoerende component een Strukton werkmaatschappij betrokken moet zijn. Komen projecten met gebiedsconcessie in de toekomst steeds vaker voor. Wat gebeurt er in de wereld.

De opdrachtgever moet je eigen stimuleren om het project zo breed mogelijk te maken. Omdat dat past bij de werkvelden bij Strukton. Wat natuurlijk wel een vraag is of onze projectontwikkeling kant wel sterk genoeg is vanaf onze kant. Misschien moeten we dit soort projecten wel laten lopen. Is het wel interessant om voor Strukton die projectontwikkeling dusdanig te versterken?

## Interview met Karoy Hornyak

(23 april 2009)

Karoy Hornyak heeft 5 jaar internationale ervaring in corporate finance, logistics en procurement. Karoy Hornyak is werkzaam binnen Strukton Integrale Projecten en verzorg de afstemming tussen de aandeelhouders, banken, financiële adviseurs en de klant. Dit verzorg ik voor tenders als ook voor projecten in uitvoering en exploitatie (Ministerie van Financiën) ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)).

### Definitie vaststellen

Ik definieer gebiedsconcessie als een overeenkomst waarmee een overheidsinstantie aan een consortium of (private) partijen het recht delegeert om een bepaald gebied **te ontwikkelen. En daar na gedurende een lange periode te onderhouden en exploiteren** een van tevoren vastgestelde periode (20-30 jaar) te ontwerpen **ontwikkelen**, realiseren, onderhouden en exploiteren met als tegenprestatie een vergoeding van de gebruikers en/of de overheid. Deze vergoeding moet komen uit exploitatieopbrengsten en niet zijnde beschikbaarheidvergoeding.

**Voor een deel bestaan uit variabele kosten/ gedeeltelijk vergoeding voor meer dan 50%**

Bovenstaande toevoegingen aan de definitie zijn gedurende het interview doorgevoerd.

Karoy Hornyak. Hier kan ik me iets bij voorstellen. Wanneer heet iets een concessie, hier een gebiedsontwikkeling, hier een gebiedsconcessie. Gebiedsontwikkeling klinkt mij open, wij gaan samen iets doen. Wij gaan samen iets doen en als we over 2 jaar beter een flat kunnen bouwen dan huizen gaan we een flat bouwen. Terwijl PPS een contract krijgt waar precies instaat wat er ontwikkeld moet worden. En als ik een tram ga bouwen in Stockholm dan is dat in het gebied van de tram en de haltes en ik mag daar niet ineens een trein mag bouwen. Sterker nog het is de vraag of ik in die halte een snoepautomaat mag neerzetten. Hoe zal ik het zeggen. Een gebiedsconcessie klinkt mij zonder enige kennis van gebiedsontwikkeling als partij die vindt dat je nog redelijk vrij bent in ontwikkeling. Dat je het gebied mag ontwikkelen binnen die randvoorwaarden vrij bent te doen en laten wat je wilt. PPS is natuurlijk precies vastgelegd wat je moet doen, bijv. een gebouw realiseren voor zoveel mensen en die comfort eisen.

R. Jij ziet gebiedsconcessie dus niet onder de vorm PPS?

Karoy Hornyak. Een concessie wel, dat DBMO en DBFMO vormen zijn van concessie en er zijn inderdaad vormen en er is wetgeving voor het verschil hiertussen. Het wetgeving is om het verschil tussen deze aan te

geven. En die wetgeving concentreert zich op de opbrengt. En van de opbrengst is bepaald of het een concessie is of niet.

R. Maar wanneer spreken we nu exact van een concessie. Groningen krijgt deels beschikbaarheidvergoeding en deels exploitatievergoeding. Is het nu een gebiedsconcessie of niet.

Karoy Hornyak. Als je dat wil weten heb ik daar wel stukken voor. Er is niet echt het staat niet zo hard in de Europese wetgeving. Maar er staat dat een groot deel moet afhankelijk zijn van exploitatie of dat kan zijn van gebruikers of overige generen van inkomsten ,maar dat mag niet zijn een vast vergoeding vanaf de overheid. Maar het mag wel een variabele vergoeding van de overheid.

Wetgeving zegt er groot deel van de opbrengsten moet gerelateerd zijn uit opbrengsten van de exploitatie. En wat is dan een groot deel? Dat staat dus niet in de wet, maar uit eerdere uitspraken blijkt wel dat het meer dan 50% moet zijn van inkomsten moet gekoppeld zijn uit exploitatie. En variabele kosten zijn. Deze kan je natuurlijk weer op verschillende manieren meten. Of dat nou ini een bepaald jaar of netto contant daar kan je mag meespelen.

R. Dit is project gerelateerd, hoe ziet het eruit gebied bij een gebied?

Groot deel van de opbrengsten moet bestaan uit eigen ontwikkelingen. De a2 Maastricht groot deel van de opbrengsten komt uit de verkoop van gronden. Je gaat voor eigen risico huizen bouwen. Ik weet niet hoeveel de overheid bepaalt. Wij krijgen de grond en mogen wij verkopen en die mogen ontwikkeld van bebouwen. En daar krijg je exploitatie kosten uit en dan mag je ontwikkelen. We mogen daar zelfs voor eigen risico een ziekenhuis gaan ontwikkelen. Het hangt natuurlijk af van de locatie maar staan bij dit project redelijk vrij in de uitvoering.

R. De vrijheid voel je dus wel bij a2 Maastricht en niet bij mijn definitie?

Karoy Hornyak. Je delegeert het recht een gebied te exploiteren. Ja, het zou wel kunnen, met civiel en Strukton Rail. Misschien lees ik dat meer als je zegt.

Karoy Hornyak. Ik vind misschien ontwerpen wel heel erg klein klinken. Als leek Ik vind ontwikkelen Dat klinkt al veel groter en of je dat doen bij PPS of bij eigen ontwikkeling. Dat laat je dan in het midden en dat is dan het verschil tussen PPS en andere manieren Je delegeert een b Een gebied ontwerpen ja, een gebied te realiseren.

R. In het begin zegt u dat u gebiedsconcessie hier niet onder zal hangen, waar zal u hem dan onderhangen?

Karoy Hornyak. Ja, hier mag hij dus wel hangen. Als ik deze vorm zal uithangen dus boven heb je concessie gedefinieerd

En mijn toevoeging hierbij is de vergoeding moet voor een deel of een groot deel bepaald deel gedeeltelijk bestaan uit variabele opbrengsten. En je kan zelfs nog zeggen voor meer dan 50%. Dan heb je hem helemaal dicht zeggen. Dan gebruik je hem echt als vergoeding.

Karoy Hornyak. Als jij iets voor je eigen risico gaat ontwikkelen en dat gedeelte verkopen aan een bouwer is onze inkomsten afhankelijk van het risico. Dus je hebt risico direct verkocht, de inkomsten zijn voor jou vast maar bij een concessie zijn de inkomsten dus variabel.

R. Zou ik de stukken mogen inzien?

Karoy Hornyak. Uiteraard de stukken zijn niet heel omvangrijk en het is te overzien.

### **Algemene variabelen**

Karoy Hornyak. Als je nu de tram neemt in Stockholm dan valt hij onder deze definitie.

R. Dat brengt ons tot vraag 6? Waaraan moet een concessie voldoen om een gebiedsconcessie te mogen worden genoemd? Multifunctionaliteit? Moet er meerdere dingen inzitten? Om een gebiedsconcessie te kunnen vormen? Als het eenzijdig is heb je snel het gevoel dat het project. Is het project opstaloverstijgend is ga je naar een gebied toe. Als je vanuit zijn onderhoudsdepot gaat kijken en je stelt dat het dan project is, maar wanneer hij rondjes gaat rijden overdag over zijn rails is het gebied.

R. Op de achterkant staat heel duidelijk staat geen koopwoningen. Vind jij dat er bij gebiedsconcessie geen koopwoningen kunnen?

Karoy Hornyak. Over dat soort dingen heb ik geen mening, ik vind dat allemaal mooi. Ik denk dat het nuttig is een gedefinieerd project te onderscheiden van een gebiedsontwikkeling. De tram is een dus geen gebiedsontwikkeling, Dat is gewoon een light rail project. Als ze buiten alle definities vallen van een project.

Volgens mij moet er een bepaalde vrijheidsgraad zitten in de gebiedsconcessie

R. Vrijheidsgraden denk je aan?

Karoy Hornyak. Je delegeert het recht een bepaald gebied (deels te ontwikkelen) voor eigen risico.

R. Dus dat je zelf op de marktvraag af gaat?

Karoy Hornyak. Anders is het gewoon een gedefinieerd project. Want hieronder valt natuurlijk ook een toltunnel.

Karoy Hornyak. Meestal als je een andere oplossing hebt voor een specifieke project dan heb je die vrijheid wel in je aanbieding, maar op het moment dat je aanbidding rond is is het weer gefixeerd. Niet eerst een tunnel en daarna bijvoorbeeld een brug bouwen.

Karoy Hornyak. Zelfde is dat we nu in Groningen gaan zeggen 25 verdiepingen bouwen, maar waarom gaan we niet 25 verdiepingen de grond in. Dat gezeik de lucht in?

Dus jij zegt heel duidelijk dat het bij project heel duidelijk is omschreven. Ik denk dat je door de simpele toevoeging van het realiseren voor eigen risico er niet bent.

En welke dingen je moet combineren hangt af van het gebied. Het is natuurlijk raar eerst de vrijheid

Inkomsten hoeven niet voor de lengte van dagen uit variabelen te komen.

Kantoren retail perfect

Verkeersknooppunten perfect

Het hangt gewoon af of je er inkomsten uit kan generen. Het is belangrijk om er inkomsten uit te generen.

R. Het is lastig om voor Strukton te definiëren waar je gebied aan moet voldoen. Het verhaal gaat het altijd worden dat het een verhaal wordt van onderling vertrouwen.

Karoy Hornyak. Strukton is de kracht geen woningbouw, maar in samenwerking met een andere partij hoeft dit geen probleem te zijn.

De kracht van Strukton is te zitten op verkeersknooppunten, stationslocaties.

Dit gaat om projecten in de lead zijn. Als we in de lead zijn kan je natuurlijk zeggen dat Strukton minimaal 40% van de uitvoering zal moeten doen. Project van 5 miljard die wil je niet doen met 40%

R. Wat is de maximale grens voor Strukton? Er is volgens mij geen draaiboek voor Strukton wat we wel of niet gaan doen.

Karoy Hornyak. A15 Zitten we ook 3 partijen en is ook 1 miljard. Dus het is meer wat is efficiënt aan te besteden. Maximale ligt waarschijnlijke

tussen 1 a 2 miljard bij de Nederlandse partijen. Ander is er geen concurrentie probleem. Nederlandse partijen kunnen daar alleen niet meer op bieden. De a15 met 1 miljard lukt de BAM ook niet meer in zijn eentje om te financieren.

R. Dus boven de miljard / anderhalf dat is nog te doen.

Verwacht je dat vanuit de andere interviews mensen komen met duidelijke eisen komt met waaraan een project moet voldoen.

Karoy Hornyak. Het project moet voor Strukton realiseerbaar zijn en zijn bouwspecialismes kunnen inzetten of Rail of Civiel en het is de vraag of Bouw/ en Vastgoed hier ook in moet stappen. Het is de vraag of bouw en vastgoed dit soort projecten kan managen.

Het is zaak dat Rail en Civiel kunnen worden ingezet en dan kom je toch al snel terug bij verkeersknooppunten.

### **Noodzakelijke voorwaarden**

R. Waaraan moet volgens gebiedsconcessie aan voldoen?

Als de overheid de opdrachtgever is zal hij de opdrachtnemer altijd blijven steunen. Ben je het hiermee eens?

Karoy Hornyak. C en D zijn in mijn ogen hetzelfde, ja, als er geen probleem is waarom zou je het dan doen.

Vanuit Strukton zijn eigen initiatieven. Frits doet allemaal ideeën eigen noordelijke rondweg. Ministerie financiën en IBG-groep hebben problemen met de gebouwen. Ze moesten gaan herhuisvesten.

Als ze in een gebouw zitten hoeven ze geen nieuw gebouw.

Het is een probleem van de noordelijk ringweg alleen de overheid erkent het probleem niet zo erg als de markt.

Dit vooral omdat je nu net zegt dat Civiel en Rail er beiden moeten bijzitten.

Wanneer er geen opdrachtgever is er geen gebiedsconcessie. Dan is het gewoon een privé partij die een pretpark bouwt.

Als jij je eigen gebiedje krijgt en je doet daar je eigen ding op. Het zijn zo ie zo dingen die door de overheid op de markt worden gezet.

De overheid delegeert een recht, dat betekent ook dat zij er ook belang bij houden. Dus er moet iets zijn met overheidsbelang.

Als het gewoon private onderneming is het gewoon klaar. Waarom moet er 1 opdrachtgever zijn?

Bij het traditionele manier van aanbesteden. Zijn veel partijen betrokken wat een lang voortraject oplevert.



Uiteindelijk krijg je weer een vergroting van het project. Dat zie je nu alweer in de huidige samenwerkingsmodel. Als je nu gaat optekenen wat de projectconcessie inhoudt zijn het al vrij logge organisaties.

R. Intentie PPS was sneller, duidelijker en helderder stellen van de overeenkomst. Vandaar ook de stelling van 1 opdrachtgever. Zodat ook zij onderling op de achtergrond afstemmen.

Karoy Hornyak. Dit zou je altijd houden in Nederland. Ik ben het eens met 1 opdrachtgever. Het gaat dus om de structurering van het proces als je er eenmaal inzit.

Punt e. We willen de jongens niet beperken in hun juridische maar ze hebben een minimale bemoeienis over de dingen die wij gaan uitvoeren voor ons eigen risico. Gaan we huizen bouwen dan moeten ze nog steeds voldoen aan het bouwbesluit, of het er mooi uitziet, architect. Zij hebben natuurlijk altijd hun gemeentelijke verplichting. Maar die dingen die wij voor eigen risico doen moeten ook vrij zijn binnen het gebied. Er moeten vrijheden zijn om het probleem op te lossen.

### **Kritische succesfactoren**

Karoy Hornyak. Wat is dan een kritische succesfactor Moet je een minimaal rendement hebben om te spreken van een succesfactor. Ik vind het geen succesfactor. Nee, het is een noodzakelijke voorwaarde. Als je geld aantrekt neem je een rendementseis dan moet je vooraf zeggen dat je dat wel gaat halen. Als je vooraf gaat zeggen dat je je rendementseis niet gaat halen. Dan heb je ook geen reden om geld aan te trekken.

Karoy Hornyak. Een kritische succesfactor zal zijn een resultaat van 15% Wat mij betreft moet dit afhankelijk zijn van het risico die bij dat project van toepassing is. Bij een DBFMO is dit 13 – 15 procent. Bestaat er een groter risico dan verwacht je ook een hoger rendement. Dat hangt natuurlijk ook nog eens af van je gekozen financieringsvorm.

1. Die begrijp ik niet. Uitleg. Op dit moment is de wetgeving minimaal. Op dit moment is een gebied nog niet juridisch omschreven. Het document is namelijk door partijen zeer makkelijk open te breken.

3. Ik zie dat je daarboven hebt staan noodzakelijke voorwaarden. Dan vraag ik me af of de noodzakelijke voorwaarden dan daar op de goede plek staan. Die noodzakelijke voorwaarden bedoel je dat überhaupt 1 opdrachtgever vind ik dat een redelijke luxe

Als je kijkt van boven naar beneden met een heel goed rendement. Met 2 opdrachtgevers. Wat is dan het laatste wat we checken. Dat geld vind ik eigenlijk helemaal niet interessant

Als je het project goed structureert krijg je ook geld.

Maar als je niet kan werken met gebiedsconcessie in de toekomstige wet en regelgeving waarom moet je dan kijken hoeveel opdrachtgevers er zijn.

Kritische succesfactoren dan dat gene wat jij onder kritische succesfactoren noemt.

Dat vind ik veel meer noodzakelijk. Maar het probleem is nu dat je kritische succesfactoren gaat definiëren die niet proces gerelateerd zijn. Karoy zou juist zeggen dat die proces gerelateerd zijn. Dan ga je acquisitie voeren.

Het schema helpt veel en je moet deze ook vooral vasthouden. Je hoopt natuurlijk door die branding cross over nieuwe projecten worden aangeboden. Dus je moet al die vlakken kunnen beheersen om tot succes.

Karoy Hornyak. die grote waterval noodzakelijke voorwaarden die hier staan zijn project gebonden. De kritische succesfactoren dat is meer proces van niet het project maar van een management organisatie van meerdere projecten.

R. Ik vind die stap niet helder en moeilijk. Definitie naar afbakening van een project en dan vanuit dat ene project weer naar boven te stappen. Je maakt een trechter van groot naar klein.

Je kan het voor 1 project zien.

Karoy Hornyak. Het is voor een structurele organisatie. Voordat je al je mensen hiervoor gaat bouwen Je kan prima 1 project draaien zonder op de hoogte te zijn van de huidige wet en regelgeving. Terwijl jij dingen hier beschrijft die heel algemeen zijn. Je wilt volgens mij kijken of je een succesvolle gebiedsconcessie kan maken. En het heeft geen zin om 30 jaar te gaan wachten om te kijken of het project succesvol is en dan eens te gaan branden. Dus niet van laten we een concessie gaan doen en als die succesvol is laten we er nog 1 gaan doen. Dit is het gene waar onze vriend Frits meekomt. We moeten het opbouwen van de cirkel en als we succes hebben bouwen we het steeds meer op. Dus dit is de organisatie die we nodig hebben voor de concessie.

Dit is de cirkel van de organisatie (waarin succes staat). Ene schema is om gebiedsconcessie te trechteren. Dus doordat ik naar het proces gaat zeg jij dat ik weer ga zweven . Ja dat zeg ik en natuurlijk moeten ze voldoen aan jou eisen en je rendement draaien zie je KSF. Dus het zijn meer noodzakelijke voorwaarden net zoals het hebben van een goede projectdirecteur. Je kan ze zien als KSF-en overal en ook per project worden gezien.

Dit zijn kritische succesfactoren voor een organisatie die hier mee bezig is. En gedeeltelijk zijn het allemaal factoren die terug moeten komen bij ieder project. Als een noodzakelijke voorwaarden. Als Erik er geld in moet stoppen en hij krijgt er geen rendement uit zou hij het niet doen.

Wat mij betreft is 1 opdrachtgever geen noodzakelijke voorwaarde maar is niet puur noodzakelijk.

Als wij het optimaal beheersen en in de vingers. .... Kunnen wij ook wel 3 opdrachtgevers beheersen.

Overtuigen kunnen we dan ook wel met 3 partijen.....

Als we alles beheersen kunnen we af en toe ook wel eens een stukje loslaten. Zelfs als er geen probleem is maar doordat we zo goed kunnen lobbyen kan het toch een succes worden. Ik vind het lastig om dat zo te onderscheiden.

R. Zie jij toekomst voor gebiedsconcessie?

Karoy Hornyak. Ja, tuurlijk wel, hoe groter vrijer en meer mogelijkheden er hoe meer leuke dingen we kunnen doen.

Twee ideeën

hopelijk scheelt het geld voor de overheid misschien kunnen de marktpartijen veel beter inspelen op de vraag vanuit de markt en dus beter dingen afleveren betere projecten betere gebieden afleveren waar meer vraag is en waardoor de infrastructuur die er ligt weer goedkoper is. Dus win win situatie.

Hoe zie je die markt? Zie je die groot worden?

Wat voor mij een kritische succesfactor is is het vertrouwen tussen overheid en markt. Dat is voor mij de kritische succesfactor Dus als het vertrouwen er is kan je allemaal mooie dingen gaan realiseren. Als we vertrouwen kunnen krijgen kunnen we ook met 2 opdrachtgevers gaan werken.

Maar om vertrouwen te krijgen moet je eerst gestructureerd gaan werken. Eens!!!

Als je ziet welke stappen we hebben gemaakt met Safire en IBG dan moet de overheid dat ook steeds meer loslaten.

Maar hoe snel komt de markt?

Zie je dat over 20 jaar. In de aankomende 10 jaar gebeurt er echt niks  
Kijk naar de huidige pilot projecten.

A2 is wel een concessievorm, volgens mij voldoet hij wel aan jou definitie. De markt is heel lastig vast stellen. De toekomst is dus volgens jou heel lastig vast te stellen.

We moeten gewoon de grote broek aantrekken.

Amsterdam een idee, erfpacht parkeergarage onder de grond, bovenop stadspark met daarop gemeentelijk deelkantoor.

Het probleem is dat ik dit niet keihard kan omschrijven.

wat te schrijven voor Strukton.  
en hopelijk kan je dat gebruiken voor je afstuderen.

Die twee hoeven niet hetzelfde te zijn. Als het jou helpt om iets heel concreet te maken. Door een paragraaf te schrijven specifiek voor Strukton kan je die er later weer uitslopen. Het hoeft niet per se hetzelfde rapport te zijn dat naar de universiteit gaat. Als je dit wel gaat doen, gaat je naam niet lang binnen Strukton rond. Dus het is wel belangrijk als je iets specifiek iets opzet voor Strukton.

Dus scriptie algemeen.

En een verhaal waar al je gemeenheden worden toegepast.

Als dit door elkaar heen gaat lopen wordt het een wazig verhaal. Maar ik denk wel dat het nuttig is om het allebei mee te nemen. De eerst specifiek voor Strukton te schrijven en daarna te veralgemeniseren. Dit helpt denk ik een stuk voor het schrijven.

## **Interview met Paul Peekel**

(27 april 2009)

Paul Peekel is directeur van Business Unit PPS-projecten. Paul is sinds 1999 in dienst bij Strukton Integrale Projecten, eerst als projectmanager en vanaf 2003 als senior projectmanager. In zijn functie is hij verantwoordelijk voor alle PPS-projecten in de tenderfase (www.struktonpps.com).

### **Uitwerking interview**

Paul Peekel. Waarom is het nu noodzakelijk dat het uit exploitatievergoeding bestaat en zeker niet uit beschikbaarheidvergoeding.

R. Omdat we het hier hebben over concessie

Paul Peekel. Is het niet een beetje van het een en een beetje van het ander

R. Ik heb het heel zwart neergezet. IN de wetgeving staat dat het meer dan 50% bestaat uit exploitatievergoeding en de rest moet bestaan uit beschikbaarheidvergoeding. Dus uw opmerking is terecht.

Paul Peekel. Het kan dus ook een concessie zijn met een stukje beschikbaarheidvergoeding. Kijk naar Stockholm dat is geen gebiedsconcessie. Maar ook daar zit beschikbaarheidvergoeding in.

R. Als u een concessie aanbesteedt schijnt daar een voordeel te zijn bij de aanbesteding. U hoeft niet Europees aan te besteden.

Paul Peekel. Ja, of dat bij gebiedsconcessie ook zo is heb ik geen verstand van. Dat is namelijk wel zo bij Stockholm als er namelijk geen dan hoeft je niet zo aan de regels te voldoen d Karoy zou ze naar je doorsturen.

R. Tot de exploitatievergoeding moet de grootste deel van de vergoeding zijn.

Paul Peekel. Tegenprestatie een vergoeding recht op vergoeding

R. het ontwerpen te beperkend en vond dat heel kaderstellend en vond dat meer ontwikkelen.

Paul Peekel. Heb je deze definitie zelf gemaakt.

R. Dit is een definitie van dhr. Priem en ik heb laatste stuk toegevoegd. Hij ook gebruikt door de commissie Dekker.

Paul Peekel. Waar heb je hem op aangepast

R. Priem had het zelf absoluut niet over vergoeding. En daar heb ik de vergoeding aan toegevoegd. Omdat dit heel belangrijk is bij de concessie vorm.

Paul Peekel. En of de overheid en of de overheid en wat bedoel je dan met deze vergoeding moet komen uit de exploitatievergoeding de gebruikers begrijp je

En overheid waarom moet de vergoeding uit de overheid en de gebruikers. Oke, dat kan ik rijmen, maar stel nou dat de vergoeding van de overheid is en een exploitatieopbrengst is.

Paul Peekel. Het lijkt dat een beetje tegenstrijdig. Aan de ene kant zeg je vergoeding van de gebruikers en/of de overheid en de gebruikers zijn de overheid. En daarna zeg je dat de vergoeding moet komen uit de exploitatie.

Met als tegenprestatie een vergoeding van de overheid deze vergoeding moet komen uit exploitatieopbrengst. Ik probeer het te begrijpen en ik zeg niet dat het fout is. Als de overheid de vergoeding voldoet moet hij de exploitatie opbrengstenvergoeding doorzetten aan jou.

R. Het hangt dus af van en als ik naar een voorbeeld mag springen. Als we zeggen we gaan in Amsterdam een parkeergarage maken met daarbovenop een stadsdeelkantoor en van de parkeergarage krijg je exploitatievergoeding en van het stadsdeelkantoor krijg je beschikbaarheidvergoeding. Als de verhouding van exploitatievergoeding groter is dan die van beschikbaarheidvergoeding mag worden gesproken van een concessie.

p. dan is het dus eigenlijk niet belangrijk of het van de overheid is. En als het kantoor nu van iemand anders is. Als je dat kantoor nu gewoon aan iemand anders verhuurt dan heb je een complete concessie. Is de overheid dan wel belangrijk in je definitie. Of zie ik dat nu verkeerd. Als de overheid kan dus ook een gebruiker zijn, als het een beschikbaarheidvergoeding.

Het is een overheidsinstantie die een overeenkomst heeft met jou en als die wat je nu zegt als die overheidsinstantie die

Als die overheidsinstantie jou nu gewoon een vergoeding geeft voor die ruimte dan gaat het toch gewoon over een beschikbaarheidvergoeding.

R. Het verhaal tussen een DBFMO en concessie is de zekerheid van afname want die heb je bij concessie niet.

Paul Peekel. Als er niemand komt parkeren in jou parkeergarage dan heb je geen inkomsten. En boven in het kantoor zit een beschikbaarheidvergoeding en stel nou dat daar voor 20% een bibliotheek. En is dat dan een beschikbaarheidvergoeding.

R. Je kan natuurlijk zeggen dat vanuit de markt de vraag komt en je zal natuurlijk kunnen zeggen dat je het gaat verhuren voor 30 jaar of dat de bibliotheek zelf met de vraag komt om te mogen huisvesten. En daar kan je zelf kijken of je naar exploitatievergoeding of beschikbaarheidvergoeding kiest.

Paul Peekel. We gaan er vanuit dat er ook een stuk beschikbaarheidvergoeding inzit.

R. Ik ben er zelf voorstander van dat er meer dan 50% uit exploitatievergoeding bestaat en dat het voor eigen risico wordt ontwikkeld.

Paul Peekel. Ik ben er nog niet over uit of je definitie helemaal sluitend is door die rare rol van de overheid. Want het is überhaupt het feit de risico's zijn absoluut niet moeilijk.

R. Ik had er net met Erik over of Strukton voor eigen risico zou gaan ontwikkelen. Er moet een probleem zijn of een markt vraag dat is wel echt een eis voor Strukton. Dus dan komt de vraag vrij snel uit de overheid. Want als je voor eigen risico een gebied gaat ontwikkelen dan zit je niet in deze contractvorm.

Paul Peekel. Maar wat gebeurt er nu als een hele grote private partij dit gaat aanbesteden? Met zo'n vraag komt?

Paul Peekel. Een mooie grote partij en die heeft nog een lege fabriek staan op zijn trein en wil daar een speeltuin van maken. Zou dat onder gebiedsconcessie vallen.

R. Wel een raar voorbeeld.

R. DBFMO vind ik redelijk ontwerpen/ ontwikkelen Bij ontwikkelen ben je een stuk vrijer bij een marktpartij moet je dat gevoel met de markt hebben . Bij een gebiedsontwikkeling moet je het gevoel hebt met de markt. Hoe je de invulling doet daar ben je vrij in, maar je bent vrij om te ontwikkelen

Bij DBFMO is het ontwikkelende toch meer ingekaderd.

Paul Peekel. Ja, dat klopt. Maar ik zal niet de overheid. Maar ik zat niet met de overheid.

R. Ik denk dat het voor Strukton wel belangrijk is dat de overheid opdrachtgever is.

Paul Peekel. Maakt het uit voor het verhaal wat je aan het schrijft. Wat zijn de kritische succesfactoren.

Wij moeten weten wat gebiedsconcessie succesvol maakt en om dat te weten moet we al dan niet weten wat een dergelijk project inhoudt. Daar gaat het uiteindelijk om het is een beetje onbekend terrein.

R. Het is gebaseerd op de vraag vanuit Oss Gaan we die kant op komt er meer vraag en moet Strukton intern zich gaan aanpassen om deze markt te dienen.

Als de overheid je eruit gaat laten bij de definitie ga je al vrij snel richting eigen ontwikkeling toe.

Paul Peekel. Misschien kunnen ook andere grote partijen het toch aanbesteden.

R. Dus wat is het verschil tussen de overheid als opdrachtgevende partij en een grote private partij Die is er eigenlijk niet.

Paul Peekel. Nee, die is er niet

We hebben het hier steeds overheidsinstantie maar als een private partij komt met zo'n vraag we hebben een beschikbaar een gebied met een oude fabriek en er moet nog gesaneerd worden En dat terrein stellen wij beschikbaar en daar mag jij voor 20 jaar zelf iets gaan exploiteren. Daar zit toch geen verschil met wat de overheid van je vraagt. Het enige wat je dan wel krijgt is dat dezelfde vraag dan het dan wel buiten

aanbestedingseisen valt. De overheid is verplicht om dingen aan te besteden. En als het vanaf private partij komt mag hij gewoon zelf weten hoe hij dit aanbesteed.

R. Ik vind dit wel lastig. Vooral als je verder gaat in het proces met zelf aanbesteden heb je ook altijd nog te maken met de overheid in wetgeving. Maar dat maakt voor het onderzoek verder niet uit.

Paul Peekel. Je moet altijd voldoen aan de gebruikelijke rondvoorwaarden van dat gebied als je een bepaald gebied wil ontwikkelen. Als je alleen er koeien mag laten grazen. Als je alleen daarin meer vrijheid krijgt kan je daar dingen in verzinnen. Als de overheid naar buiten komt met een idee met een terrein wat daar al dan niet mag gebeuren. Maar vervolgens kan ik me voorstellen dat ook daar een private partij de grenzen van de concessie wil gaan opzoeken op dat plangebied. Maar misschien wil hij ipv woningen wel een park gaan exploiteren. Wat onderdeel gaat worden van zijn aanbieder. Dus aan de ene kant de eisen die je de opdrachtnemer meeneemt of de randvoorwaarden dit is de huidige situatie en daar moet je rekening mee houden en vervolgens de mogelijkheid voor dit soort partijen om vervolgens te kijken hoe erg die randvoorwaarden oprekbaar zijn. Je moet kijken welke vrijheidsgraden je hebt. En welke vrijheidsgraden kan je eventueel nog krijgen en welke heb je nodig om je project succesvol te maken. Je moet dus opzoek naar de dingen die voor jou de meeste exploitatievergoeding opleveren en of dit een speeltuin is of woningbouw of een diertuin. Een grote voetbalclub is natuurlijk ook geen publieke partij.

R. Je kan het zo breed definiëren als je wil

Paul Peekel. De vraag is natuurlijk of je je beperkt tot de overheid of je dan ander conclusie komt als dan dat je het ruimer neemt. Dat is waarschijnlijk wel interessant om mee te nemen. Zijn de kritische succesfactoren anders in het geval dan in het andere. Je kan het onderzoeken voor de overheid en je conclusie testen aan op een aantal woorden in je definitie. Oke, je hebt je hele verhaal gedaan. Met je exploitatie en je overheid. En je komt uiteindelijk tot je succesfactoren. Misschien is dat heel makkelijk te doen. Wat verandert er nou als ik boven in mijn definitie overheid verandert in private partij.

R. De private partijen hoefden niet aan te besteden maar misschien kloppen de rest van de succesfactoren nog wel.

Paul Peekel. Misschien is het juist wel veel makkelijker voor de private partijen.

Paul Peekel. De vraag is of de huidige economie, de huidige politiek. .... Etc. of die nou met zijn allen of 1 van hen kunnen uitsluiten of je een concessie succesvol kan laten zijn. Het zal toch niet zo zijn dat 1 ervan het succes kan beperken. Ze hebben er zeker wel invloed op, maar de vraag is dus de economie kan je dus weinig aan doen. Waar hij dus begint welke concessie wel of niet mogelijk maken en een concessie in een florerende economie zal nu in de recessie veel moeizamer sluitend te



krijgen zijn, maar wellicht niet onmogelijk. De conclusie is dat nu het type concessie is het lastiger ten opzichte van anderen. Het hangt van het gene af wat je exploiteert zo afhankelijk is van de economie. Neem een sportschool die laten mensen in de huidige economie maar zitten. Je ziet ook in de huidige economie dat het gebruik van fitness faciliteiten ook afneemt. Het is dus conjunctuur gevoelig. Maar als je bijvoorbeeld een parkeergarage exploiteert in een winkelgebied. Daar is misschien wel wat impact op maar de invloed zal veel minder zijn. Het is dus afhankelijk van type concessie wat je in de markt zet.

IN de huidige economie is het zeker mogelijk hangt alleen af wat voor soort concessie het is.

Huidige politieke klimaat We hebben nog steeds CDA en die heeft initiatief genomen.

Wet en regelgeving gebiedsconcessies kan niet en is nog een juridisch vaststaand iets. De partijen die in een gebiedsconcessie zitten kunnen het document openbreken. En de wet en regelgeving moet hiervoor worden aangepast.

Ja, ik denk dat er draagvlak is in de huidige maatschappij.

Dit is een hele lastige vraag. Dat vind ik hetzelfde als bij welke DBFMO scholen doe ik mee, in ieder geval als dit bijvoorbeeld meer is dan 15 miljoen. Maar dat vind ik eigenlijk helemaal niet fijn. Omdat je dingen zwart wit probeert te maken die absoluut niet zwart wit zijn. Uiteindelijk de vraag is natuurlijk of wij ons zelf beperkingen moet opleggen. Je moet bijvoorbeeld een lijst maken met 20 punten en die bestaat nog niet. En die je moet afvinken en die bestaat nog niet . Dus je moet eigenlijk in eerste instantie kijken welke punten dit zijn. En daarna of dit haalbaar is of..... en daarmee al doende kom je er achter van waar om doe je het. Dus je hebt ervaring opgedaan door dat ene project. En daar baseer je je keuzes op van daarvoor doe ik het en daarvoor doe ik het niet. Die informatie sla je op en bij een volgend project kan je dit lijstje opbouwen. En die ervaring moet je wel hebben om te kunnen zeggen dit wel dit niet. Die lijst die kunnen we maken en natuurlijk vanuit Strukton.

Maar als de concessie nog nooit is geweest vragen we dan niet teveel. Als we heel zwart wit factoren willen bepalen.

R. Vanuit Strukton als we DBFMO contracten doen moet 1 van onze werkmaatschappijen erin meekunnen gaan.

Paul Peekel. Als er wat gebouwd wordt is het fijn als er wat infrastructuur bij zit is het fijn.

R. Ypenburg is natuurlijk absoluut geen project voor Strukton. Dit soort projecten kan men dus snel weghalen.

Paul Peekel. verkeersknooppunten zijn dus projecten die mogelijk zijn voor Strukton. Er moet dus een kern activiteit van Strukton bij betrokken zijn. Maar de volgende vraag is 10000 m2 is een Nee maar een 1000000

is een ja. Ik denk dat we daar onvoldoende gevoel voor hebben en bij de hand hebben gehad. Zo'n discussie over zo'n school als Montaigne of het wel of niet mee doen, gaat voornamelijk over de tijd die je überhaupt gaat voor zo'n tender. Dus als je een heel klein DBFMO contract hebt wil je niet zoveel transactiekosten maken. Maar het moet wel een project zijn die groter is dan 10 miljoen omdat ik weet hoeveel energie het kost om zo'n tender te doen. Dus dan ik bij mezelf zeggen als een tender kleiner is dan 10 miljoen daar doe ik niet meer aan mee en hoef ik dan ook niet meer over na te denken. Dit komt puur op basis van ervaring en dat zie ik nu ook bij gebiedsconcessie de variabelen die je zegt zijn belangrijk alleen de weging hiervan kan ik nog niks over zeggen. De eerste paar keer val ik op mijn neus en dan zie hoeveel kosten ik maak en ga ik die concessie een keer doorrekenen en als ik het toch allemaal haalbaar wil maken moet ik wel 150000 m2 winkelruimte hebben. Voor deze getallen moet je gevoel opbouwen en dat krijg je door te doen. Gewoon op basis van ervaring kan je zeggen daar kan ik wel mees coren en daar kan ik niet meer scoren en laat ik dan ook links liggen. Daarnaast hebben we nog geen ervaring met gebiedsontwikkelingen. Echter hebben we wel alle divisies in huis. Zijn wij nu met iets unieks bezig en hebben andere bouwers hierin meer ervaring in ontwikkeling en dat je puur en dat je zou kunnen zien dat wat zij wel of niet aangrijpen. Kennelijk is dat wel realiseerbaar en daarin hebben ze denk ik wel een voorsprong. Misschien hebben zij dit soort criteria wel.

Voordat ik scope eisen ik zelf opgesteld.

1. het moet functioneel zijn. Zo min mogelijk inkaderen, maar je moet dus maximale vrijheid hebben zodat je je eigen invulling eraan kan geven. Zodat je kan zoeken naar die dingen die het meest opleveren en het stabielst zijn. Generen. Ondanks alle onzekerheden
2. dus je wil zekerheid hebben
3. en je wil robuustheid hebben.

Dus je moet zelf de vrijheid kunnen hebben om een sportschool neer te zetten. Een bibliotheek omdat mensen moeten lezen en sportschool omdat mensen moeten sporten. Zodat je zelf kan laten zien hoe robuust de verschillende facetten met elkaar samenwerken.

4. open voor innovatie  
dat schrijf ik eigenlijk op omdat mensen van Strukton en innovatie altijd bij elkaar passen. Wat ik daar nu concreet mee wil weet ik zelf ook niet. Wij willen altijd wel innovatief voor de dag komen en innovatieve invulling aangeven. En dit zijn wel softe issues die aangeven of Strukton nu wel of niet meedoet.

1 opdrachtgever Het is vanuit Strukton de voorkeur dat de stakeholders wel op 1 lijn zitten. Dat maakt het kader wel wat eenvoudiger. Maar is het een luxe voorwaarden. Bij alle marktconsultaties zie je het dat de opdrachtgever als 1 opdrachtgever naar buiten moeten komen. Een opdrachtgever die er blijk van heeft gegeven dat hij bepaalde zaken onderling heeft afgestemd. Hiermee laat hij zien dat hij erover heeft nagedacht. En dit hoeft van mij niet 1 club te zijn. Wat ik wil zeggen Rijkswaterstaat doet de a15 heeft van te voren een bestuursovereenkomst met 5 a 10 partijen een overeenkomst afgesloten maar van mij hoeft het niet dat dan niet 1 opdrachtgever te worden. Maar dat Rijkswaterstaat er blijk aan te geven door een bestuursovereenkomst weer te geven dat ze een plan hebben gemaakt zodat ik weet dat het een vast kader is. En dat het een kader is dat niet alle kanten opgaat en dat uiteindelijk een van die stakeholders er niet eens mee is. Dus 1 stakeholder is niet zozeer noodzakelijk als ik het mag lezen als een gebiedsautoriteit. Dus het moet een vaststaand kader zijn, waar niet zoveel beweging meer inzit. Het is een beetje strijdig met flexibiliteit. Maar dat is eigenlijk niet zo gek want als ik in een overeenkomst een duidelijk kader heb aangegeven bij het startpunt. Heb ik aangegeven voor houvast en staat je in staat om gefocust en helder iets vast te stellen en vervolgens als je dan tot de ontdekking komt dat je eigenlijk naar oplossingen die over randen van het kader heengaan. En vooral als je weet dat er van te voren over gesproken is in het overeenkomst kan je erover spreken indien en informeren of het een haalbare kaart is om toch over deze grenzen heen te gaan. Hierdoor krijg je ook een gevoel over het project en of het een harde grens is of niet. Dus goede afspraken goede bestuursovereenkomst. En of er wijzigingen buiten deze overeenkomst omheen kunnen. Ik denk dat dit wel belangrijk is in het proces. Dus eigenlijk vastheid en vrijheid.

(haal het voorbeeld parkeergarage Rotterdam aan)

Als er een complex is wat leeg staat en als de gemeente daar wat mee wil doen dan hoeft er niet per se een probleem te zijn. Het hoofd geen gevaar te zijn en het hoeft niet vol te zitten met asbest. Er moet een probleem zijn, nee! En dat je het daarom vervolgens niet zou doen. Dat lijkt me namelijk niet. Het wordt dan zo'n afstreeplijstje.

Mogelijkheid tot meebewegen met ander woorden wat ik net ook zie nee eigenlijk iets anders. Wat je vaak met concessies vaak ziet dan ga je vervolgens een plan bedenken een exploiteerbaar plan bedenken. Vervolgens heb je gezegd dat je dan die grenzen iets ziet verschuiven. En dus zeg je ik ga die grens iets oprekken. En als ik dat kan doen heb ik een positieve business case. Vervolgens wil ik ook dat ik weet ook dat ik 20 tot 30 jaar concessie aangaat En vooral Hennis de Ridder zal dit zeggen. Hoe zal de wereld er over 20-30 jaar eruit zien. Dat weet niemand dus ergens heb ik het gevoel dat je alleen in dit soort dingen

stapt als je alleen kan indekken tegen wijzigende omstandigheden. Dus over 20 jaar ziet de wereld er anders uit. Dus als de wereld er over 20 jaar anders eruit ziet. Dus als een bepaald gedeelte niet meer voldoet, dus in hoeverre staat zo'n contractvraag of overeenkomst verandering toe dat je het plan kan aanpassen. Dus dat bedoel ik met mogelijkheid tot mee bewegen in gewijzigde omstandigheden. En dat vind ik zelf namelijk wel een noodzakelijke voorwaarde. Als jij bijvoorbeeld een werk krijgt waarin alles in beton gegoten moet worden op dat moment is alles vast voor 30 jaar. Helemaal. Misschien is dat wel niet de beste uitgangspositie.

Maar als het een DBFMO was geweest? Dus zekerheid van afname? Is het dan geen probleem?

Nee dan was het geen probleem, want je hebt zekerheid van afname. Het hangt dus vooral af van nu dat risico gedeelte en daar moet je op inspelen. Dus als je exploitatierisico draagt waarin je lange termijnen hebt waarin je toch de mogelijkheid wil hebben om in te spelen op marktontwikkelingen. Dat is zelfs als bij een vervoersconcessie, allemaal leuk en aardig dat ik van a naar b moet rijden. Maar als de gemeente een buslijn aanlegt een stuk verder weg stapt iedereen in die bus en niet in die tram. En dat kan ik niet tegenhouden en dat speelt altijd mee in deze contractvorm. Dus eigenlijk voor die omstandigheden waar je eigenlijk niks aan kan doen maar waar tegenpartijen wel wat aan kan doen, zou je die mogelijkheid moeten hebben om te kunnen wijzigen.

Wat ik niet begrijp is dat A een proces gerelateerde noodzakelijke voorwaarde is. Met andere woorden als je bovenstaande punten beheerst heb je een grotere kans op succes.

Je hebt twee soorten processen Je hebt het interne proces (je eigen beheersing) en het externe proces. Het externe proces wat een klant of een overheid jou toestaat aan jou om een proces te doorlopen. In het ene geval vrijheid X waar ik die en die stappen mag nemen en in het andere geval zegt men dat je zus en zo moet doen. De vrijheden bij een bepaald project waar je weinig vrijheid krijgt in het proces en niet de kans krijgt om de best mogelijke oplossing te vinden of af te spreken met de stakeholders. Dus dan kunnen wij dus ook zeggen dan wil ik daar niet aan meedoen. Als mij niet wordt toegestaan om met die stakeholders te praten kan ik ook niet achterhalen wat achter de vraag de vraag is. Dus dan is het door de overheid opgelegd proces. Het moet passen in het proces wat ik zelf voor ogen heb. En waar ik mezelf het best mee uit de voeten kan. Het proces van de overheid en je eigen proces moeten samengaan. En als je erachter komt dat jou proces niet aansluit bij het proces van de overheid wat de overheid voorschrijft voldoe je er dus niet aan. Als je dingen uit elkaar trekt geeft je het kans om je te focussen,

dat vind ik niet slecht om te doen. alleen je moet onderkennen dat er nog een stuk proces in zit.

Kritische succesfactoren zijn factoren die van beslissend belang zijn voor het al dan niet behalen van succes bij gebiedsconcessie. Ze zijn moeilijk te sturen maar wel van groot belang voor de kans op succes.

#### Vertrouwen

Er moet vertrouwen zijn in het consortium maar ook tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Ik heb het geschreven vanuit een consortium overeenkomst. Diegene die jou de concessie gunt als die nou een onbetrouwbaar persoon is. Het is pas namelijk een succes als het 30 jaar lang een succes is. Als het 20 jaar lang een succes is ga je uiteindelijk toch de mist in.

Hoe denkt u losstaand hiervan.

Wat wilt u uit mijn verhaal halen? Er zijn natuurlijk marktontwikkelingen bezig, er zijn wijzigingen in de wet en regelgeving bezig. Er valt eentje weg.

Met dit soort onderzoeken moet je toch een beetje praktisch zijn. Ik denk dat een model ook niet iets is waar je naar opzoek moet gaan.

Dus hoe kan je voorkomen dat het een theoretisch verhaal wordt, en ik ben er heel erg voor waar je echt wat aan hebt en wat je bij de hand kan hebben. Waar je vervolgens (dit is iets wat komen gaat) op in kan spelen. En spelen we hier op in of niet en hoe we er dan op in spelen. Of gaan we iedere keer met de losse pols het proces in of willen we wat meer hou vast. Er zijn dus twee dingen, 1. moet je je zelf als organisatie veranderen om hierop in te spelen. We moeten hier een aantal dingen kunnen en moeten we die kennis binnenhalen omdat ook echt te kunnen. Iemand die ook weet waar de m2 omslagpunt omdat er natuurlijk ontwikkelingen in het verleden zijn geweest . 2 een tool waar je twee kanten mee opkan. De ene kant je maakt er een rekenmachine van. Volgens mij het meest extreme als je veel kennis hebt En aan de andere kant kan je het procesmatig stappen plan hebben. Dus wat wij de tender guide-lijn hebben voor DBFM projecten. Dus dat formulier waar je ja nee ja nee op kan zeggen en uiteindelijk een resultaat uitkomt. Te hoog gegrepen en ook niet toepasbaar dus ook in de kast naast dat theoretische verhaal Wat altijd werkt is iets dat uit het proces werkt een soort spoorboekje waarin staat welke stappen je moet nemen om vervolgens een conclusie te trekken of te kijken of het haalbaar is. Dus eigenlijk zonder eisen. Heel kort gewoon procesmatig de stappen noemen en kijken hoe zit het daar mee. De volgende stap hoe zit het daarmee. Hoe zit het daarmee . Zonder daar echt een rekenmachine van te maken. Maar wel dat je alle stapjes doorloopt. Zonder dat het een ja of een nee moet worden heel vaak is het soms. Zolang je er maar voor zorgt dat alle

stappen doorlopen worden. En dat is succes. En waar nodig kan je OP dit moment kan ik het proces maken, zodat ze niet tijdens een aanbestedingsfase maar gewoon meegaan. Maar vooraf kunnen kijken op die verschillende punten en vragen stellen. En dat setje antwoorden wat je krijgt hoeft niet te lijden tot nu een antwoord, maar het kan wel zo zijn dat naarmate je het proces drie tot vier tot zes keer doorloopt. Dat je wel steeds meer van proces naar rekenmachine gaat. Die databases met concrete informatie wordt steeds hechter en fijner en voorzien van ervaringscijfers. En dat het gaandeweg steeds concreter wordt. Het is nu belangrijk om het proces weer te geven. Als je het proces zo duidelijk opschrijft dat het over 5 jaar een systematiek inzit. Dat het uiteindelijk misschien een rekenmodel kan worden.

**Interview met Erwin Priem**

(29 april 2009)

Erwin Priem is projectontwikkelaar bij Nova Vastgoedontwikkeling. Het bedrijf ontwikkelt woningen in stedelijk milieu, waarbij kwaliteit, design en architectonische inbreng een belangrijke rol spelen. Daarnaast richten hij zich op de ontwikkeling van hoogwaardig, representatief commercieel vastgoed. Voor zijn afstuderen aan de MRE heeft hij onderzoek gedaan naar de 'Ontmaskering van de concessie'.

**Uitwerking interview**

Er zijn geen gedeelde risico's en de overheid wil alles bij de marktpartij neerleggen. Dus is het ook geen vorm van PPS. Het is gewoon een private exploitatie voor een bepaalde periode waarvan de overheid de randvoorwaarden heeft vast gesteld. Dat is iets wat ze altijd al doen en dat is niet iets anders dan dat je bij een andere locatie aan de slag gaat. En de overheid publiek rechterlijk verantwoordelijk is de bestemmingsplan op te stellen en daarin de stedenbouwkundige randvoorwaarden in aan te geven. Of dat doen we natuurlijk altijd al. Het is gewoon een rare naam, als je gaat kijken wat een concessie is. En hoe dat in het verleden werd gebruikt is het iets wat je niet in gebiedsontwikkeling mag gebruiken. Want het is gewoon een beetje een verkeerd woord. De term concessie die slaat helemaal nergens op in deze context.

R. Maar nu ga ik even laat ik het zo zeggen. Maar in de wetboeken staat dat als meer dan 50% bestaat uit exploitatievergoeding. Dus stel dat we naar Amsterdam gaan, we hebben daar al geen grondproblemen. (Voorbeeld Amsterdam parkeergarage, stadsdeelkantoor en stadspark.)

Een stadsdeelcenter is een publieke opdrachtgever en dan is het gewoon publiek vastgoed waar je ook met het MinFin mee bezig bent. En heb je meer een DBFMO constructie.

R. U zegt concessie hoort hier niet onder te staan.

Ze noemen de term concessie maar ipv concessie moet er privaat staan. Hij hoort niet thuis onder PPS.

R. Maar bij een DBFMO vindt er tijdens de exploitatie continue afstemming tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer plaats.

Alleen ze hebben geen risico's. maar je kan niet spreken van een samenwerking als 1 partij alleen maar dicteert als ze niet de risico's nemen. Eigenlijk is het gewoon de taak die de overheid ook heeft in iedere ruimtelijke ontwikkeling. (Die heeft hij zo ie zo) En kijk bij een

bouwclaim. Een joint venture is het meest duidelijke. Daar richt je een aparte entiteit op voor risico etc. Bij het bouwclaim is dit ook zo, want daar lever je de grond in aan de gemeente en krijg je het terug binnen gesteld aan een bepaald kader. Dus meestal met woning locaties en VINEX locaties.

En concessie de design en build constructie maar alles betekent hetzelfde.

In jou model zeg je hier dat je drie hoofdtypen hebt. Bouwclaim, joint venture en concessie. Nou ik zeg nu al die derde hoofdvorm mag je zo niet noemen, zo word hij in de literatuur wel genoemd alleen dat is onterecht. Maar dat is eigenlijk wat ik in mijn scriptie met veel te veel woorden heb willen zeggen.

R. Ik begrijp dat u zegt dat concessie los moet staan. Want DBFMO wordt heel veel verward met concessie

Maar je moet infrastructuur en vastgoedontwikkeling los van elkaar zien. Want namelijk alles wat met infra te maken heeft daar speelt de overheid een heel andere rol in. Rijkswaterstaat provincies zijn allemaal opdrachtgever voor de aanleg van wegen. En dan kan je een concessie uitgeven of ander soort contracten waar het onderhoud van wegen en de financiering van wegen. Maar dat is ook heel makkelijk te omschrijven. Er moet een weg van A naar B en heeft daar en daar afslagen. Het moet aan deze kwaliteitseisen voldoen en het moet dan en dan gereed zijn. Dat is allemaal heel gemakkelijk en heb je ook niet met marktontwikkelingen te maken. Behalve dat je wat je tijdstipsituaties hebt. Bij vastgoed heb je het over een product wat in de markt afgezet moet worden en waar allemaal risico's aanzitten. Je moet een flexibel plan hebben want je weet niet welk plan gerealiseerd wordt. Je kan ook niet zeker als het over gebiedsontwikkeling niet bij 1 partij neerleggen omdat de overheid ook te maken heeft met Europese wetgeving. IN de aanbestedingsrichtlijnen te omzeilen.

R. Bij gebiedsconcessie als je de wetboeken er op open slaat dan zegt men dat indien men meer dan 50% van de vergoeding uit exploitatie verkrijgt het een concessie mag heten. Mag je dus zeggen dat het een concessie is.

Maar wat is dan in jou ogen een exploitatievergoeding

R. Inkomsten uit exploitatie niet zijnde beschikbaarheidvergoeding

En aan wie moeten die betaald worden

R. Aan het consortium



En mogen dat ook publieke inkomsten zijn of moeten dat private inkomsten zijn.

R. Dat mogen ook publieke inkomsten zijn. We gaan verder met het voorbeeld Amsterdam

Oke, bij concessie zit een termijn. Maar wat als nu het termijn vervalt. Wie is er eigenaar van het vastgoed? Laten we zeggen het is een concessie van 30 jaar of 20 jaar. Na 20 jaar wat gebeurt er dan. Met het vastgoed

R. de infrastructuur wordt overgedragen aan de overheid.

Je hebt en recht iets te exploiteren en in Amsterdam heb je erfpacht en na een gedurende periode wordt het teruggeven aan de eigenaar. In de erfpacht constructie blijf je altijd wel het recht hebben maar alleen in dit geval krijg je een natrekking. Een gebied behoort dan toe aan de grondeigenaar. Maar je hebt een concessie met een gemeente gesloten en na die periode valt alles terug aan die gemeente. ER zit geen eindwaarde aan het vastgoed en je moet het afschrijven in die 20 a 30 jaar. En dat slaat natuurlijk helemaal nergens op want een gebouw gaat veel langer mee. Je moet dus van te voren een afspraak maken over een bedrag waarin het schadeloos wordt gesteld.

R. Maar dit doe je toch precies hetzelfde met de renovatie van het MINFIN

Ja, dat heet geen concessie. Je zegt dat het verschil dat je hier hebt is dat je twee soorten concessie hebt. We praten hier steeds over de verzamelterm. En die is verkeerd want die zou in de literatuur DBFMO een onderdeel van zijn. Als we zeggen dat die niet bestaat. En dat we de term concessie alleen nog maar mogen gebruiken wanneer iets een beetje aan jou definitie gaat voldoen. Dan moet je hier iets anders voor gaan zetten en de concessie buiten de PPS gaan zetten. En dan zou je in deze vorm heb je ook een concurrentiegerichte dialoog.

R. Je hebt in de voorfase een concurrentiegerichte dialoog die voor de aanbestedingsfase plaatsvindt. Vinden we dat dan ook geen PPS

Staat daar vergoeding tegenover

R. er is een ontwerpvergoeding

Nee maar die is nooit kostendekkend.

R. Ik vind om te zeggen dat concessie niet kan. Daar ben ik aan de ene kant met u eens. Je gaat er namelijk vanuit dat het 100% exploitatie moet zijn.

Concessie kan wel alleen kan wel alleen kan het met infrastructuur. Een buslijn wordt nog steeds in concessie uitgegeven. Je kan concessie uitgeven voor spoorwegen, havens, tolwegen dat kan allemaal. Maar hoe ga je dat doen met een gebiedsontwikkeling, waarin nog niet vaststaat hoe dat gebied eruit komt te zien.

R. Daar ben ik het mee eens.

De concessie is een en daaraan vast het aan gebiedsontwikkeling te koppelen en het dan ook nog eens gebiedsconcessie te noemen dat is even een hele lastige stap. Want je kan gebiedsontwikkeling doen en concessie bestaat. Om met die twee samen en hoe verhouden ze zich tot publiek private samenwerking. 1 ding waar we het volgens mij wel over eens zijn is dat het geen publiek private samenwerking is. Want als ik hier zie dat in je definitie. Je kan pas over een samenwerking met de overheid spreken als het meer inhoudt dan de publiekrechtelijk al verplicht is. De overheid moet meer doen dan het faciliteren van de ruimtelijke ontwikkeling en de omkadering. Dat zijn ze zo ie zo al verplicht. Dat is geen samenwerking.

R. Dus u zegt samenwerking is dus meer dan dat ze publiekrechtelijk verplicht zijn.

Ja, anders kan je niet over een samenwerking spreken. En euh samenwerking daar spreek je af wat het stemrecht is . want over alles want je wil niet dat alles gedictreed word maar dat je ook je eigen je zegje nog hebt.

R. Ik denk dat het verschil daarin tussen DBFMO en concessie dan ook nog wel groot is. Want bij een DBFMO krijg je je outputspecificatie mee waaraan je moet voldoen.

Ja, De vraag is en hoever kan de overheid voor de ruimtelijke ontwikkeling voor vastgoedontwikkeling die specificatie verstrekken. Op zo'n manier dat gedurende zo'n 20 tot 30 jaar zo'n concessie duurt. Die specificatie overeen blijft en alle conjuncturele bewegingen die er zijn en waar je nu ook midden inzit. Een dipje. Dit op kan vangen. Want die specificaties zijn dus niet flexibel.

R. Maar je moet je dus ook afvragen of die specificaties dus ook precies hetzelfde niveau moeten hebben als bij een DBFMO. Dat is natuurlijk een heel belangrijke vraag.

Welk niveau denk je dan dat ze moeten hebben?

R. Ik denk dat ze veel globaler moeten zijn dan bij een DBFMO. Bij een DBFMO staat beschreven waaraan ze moeten voldoen bij de verschillende facetten. En bij een concessie dat ze gewoon moeten zeggen dat en dat mag erin komen en dat de markt zichzelf

Bij een concessie staat het programma vast want die bepaalt ook de opbrengsten. Dus die exploitatie bijdragen die in je definitie staat het programma kan dus niet flexibel zijn.

R. Maar wat gebeurt er dan nu bij het project van het oude Land van ooit. De gemeente heeft hierin gezegd dat het aan 6 eisen moet voldoen.

Ik weet niet wat daar de bedoeling van is. Maar dat is een bestaande locatie en dat is een soort private exploitatie die je hebt. Je weet niet hoe ze het definiëren.

R. het is zo ie zo lastig gebiedsontwikkeling te definiëren. Want als je de literatuur gaat volgen dan mag je zeggen dat wanneer het opstaloverstijgend er al sprake is van gebiedsontwikkeling.

U heeft gekeken naar Ypenburg etc. Maar dit is voor Strukton absoluut niet interessant. Maar een CS Utrecht of Spoorzone Delft dat zou interessant zijn voor Strukton.

CS Utrecht heb je te maken met prorail en gemeente utrecht bijna geen eigendommen meer heeft. Een van de vereiste om iets in een concessie te kunnen geven . is dat het eigendom bij de overheid moet liggen. De concessie kan ook alleen maar door een overheid worden verstrekt en dit staat ook in de wet. Volgens mij heb ik daarover in mijn scriptie ook wat over gezegd. En daar staat ook in waar dat terug te vinden is. ER zijn een aantal eisen om überhaupt tot de term concessie mag behoren. De constructies die nu in de markt worden gezet mogen eigenlijk geen concessies worden genoemd. Daar moet je eigenlijk een andere naam voor woorden verzinnen.

R. De projecten die u heeft geanalyseerd heeft u een aantal kenmerken aan gehangen daar een weging aangehangen.

Dat is natuurlijk zeer subjectief. Dat is ook van een dergelijk onderzoek om het enigszins wetenschappelijk te onderbouwen.

R. Ik ben het eens met de opbouw van uw scriptie. Maar als ik het volledig eens was had ik het zelfde verhaal eruit gekregen. Dan hadden onze verhalen er heel dicht bij elkaar gelegen.

Maar dan zeg je ook dat het een PPS vorm is. En dat wil ik je dan wel zien onderbouwen. Want dan moet je eerst gaan onderbouwen wat een PPS is. En dan met name de samenwerking zich bevindt bij een concessie. De overheid toetst alleen en heeft geen risico, want alle risico ligt bij de marktpartij. En de vergoeding voor de concessie ligt van tevoren vast. Ook als het heel slecht gaat in de markt, woningmarkt, kantoren etc. en er komen bijna geen opbrengsten uit, zal de overheid nog steeds verwachten dat zij betaald worden voor de concessie die zij hebben verleend. Bovendien speelt ook nog mee dat een concessie een publieke taak moet hebben. Wat is de publieke taak van kantoren of woningbouw. Als je naar de stadsdeelcenter gaat zit je meer bij de DBFMO contracten, dan zeg je eigenlijk dat die een soort concessie sausje krijgen. Wat krijg je nu als je geen publieke opdrachtgeverschap. Het moet namelijk voor het openbaar nut zijn. Een weg kan gezien worden als een openbaar nut. En kan ook gezien worden als concessie maar dan moet het wel een concessie zijn. En hoe ga je dat doen met vastgoed. We hebben vastgesteld met infrastructuur in de breedste zin van het woord, losstaand of dit weg, water of rail of bus is Daar kan je prima concessie op uitgeven. Voor diensten voor busvervoer kan je heel goed concessie uitgeven. Voor vastgoed is dit heel lastig. Ik zeg dat dat niet kan. Waarom zou het een concessie heten je hebt over een stuk weg het is heel gebruikelijk als een ontwikkelaar uit eigen ervaring waar we glastuinbouw naar woningbouw. Ik heb daar 400 woningen ontwikkeld en het hele gebied ingericht dus ook de openbare voorzieningen. Rioleringen groen wegen. Nadat we dit 2 jaar in beheer hebben gehad en aangetoond dat het goed functioneert, is het overgeleverd aan de gemeente. Maar dat is geen concessie, dat is een private grondexploitatie. Je mag geen private grondexploitatie verwarren met een concessie.

R. Stel nou dat u voor de openbare ruimtes beschikbaarheidvergoeding had gekregen en voor de woningen exploitatievergoeding.

Dan nog niet je mag de woningen niet verkopen als je woningbouwontwikkeling doet die heeft een klant en die klant is vaak een consument of een woningcorporatie. Het eigendom gaat naar een commerciële partij en dat geldt ook bij commercieel vastgoed. Tenzij je als belegger gaat ontwikkelen maar dan is het een onderschikt belang. Je kan in een concessie je product die jij ontwikkelt niet verkopen. Als de concessie afloopt hoe gaat het dan met eigendomspositie. Bij een concessie gaat het om de tijd dus dat betekent dat je daar als belegger inzit. Dus is het onvergelijkbaar met een reguliere private grondexploitatie waar alles wel wordt verkocht namelijk. Het wordt per definitie verkocht zelfs als het een ontwikkelende belegger is want die verkoopt het aan een andere interne tak. Waarom zou je vastgoed 30

jaar exploiteren. Als je langer dan langer dan een half jaar iets in eigendom hebt ben je een belegger.

Je kan concessie niet bij gebiedsontwikkeling doen. De vastgestelde periode maar na die periode jammer dan valt het terug naar de concessieverlener. En geeft hij je daar nog wat vergoeding voor. Een belegger kijkt aan het eind van zijn exploitatie periode heeft hij een zogenaamd exit yield. Verkoop in de markt tegen dat bedrag. Maar in de concessie is dat bedrag nul. Een concessie voor een weg voor 20 jaar, die moet je voor een bepaald bedrag aanleggen en onderhouden. En hoop je dat je door je exploitatie de investering eruit hebt. De grond die onder de weg ligt gaat terug naar de overheid en die gaat hem opnieuw in de markt zetten. En het zou best kunnen dat bij dezelfde partij is. De exploitatie die stopt daar gewoon en bij een weg is dat heel gemakkelijk. Bij een gebouw zeker niet, vooral omdat niet van te voren vaststaat hoe dat gebouw er van te voren uitziet welke kosten ermee gemoeid zijn. Of je woningen, kantoren, winkels kan realiseren. In welke tijd is het allemaal gefaseerd. Hoe groot is het gebied waar je de concessie in de markt zet. Ik zie er eigenlijk heel weinig heil in. Een gebiedsconcessie gaat in Nederland niet van de grond komen. Vooral niet in de vorm zoals die nu besproken wordt. Voordat je aan de definitie gaat sleutelen moet je aan de term concessie gaan veranderen want nu is er spraak verwarring. Je moet eigenlijk terug gaan naar het woordenboek en wat in het verleden concessie was blijft concessie. Maar wat ze willen met concessie bij gebiedsontwikkeling toepassen mag je geen concessie noemen en moet je een andere naam geven. Maar dan heb je een soort .... Ja samentrekking van een DBFMO contract met een private exploitatie en dan gaat het ook een beetje lijken op erfpachtcontracten. Want die kan je ook voor 30 jaar uitschrijven en daar worden ook allemaal randvoorwaarden aan de ontwikkeling gesteld. Dat is misschien nog wel veel belangrijker wat het verschil is tussen erfpacht en concessie. En misschien wordt dat er wel mee bedoeld.

R. Had volgens u MinFin in concessie vorm gekund?

Nee, moet nu even terugkijken in mijn verslag want daar heb ik een lijstje van concessie.

Ja, in dat geval zou het wel kunnen. De factoren die ik heb opgesteld daaraan voldoet het MinFin.

Recht om werk te exploiteren om het te realiseren. Dat is wat daar plaatsvindt dus ja

Exploitatierisico dat heb je ook.

Is er een alternatief voor PPS dat is dus even vraag of er samenwerking is.

Essentieel is dat het is geleverd door de overheid

En het eigendom is ook bij de overheid

En je vangt als concessionaris vergoeding van de gebruiker Ja,  
En je draagt de economische risico's

In dit kader kan je het zien als een concessie alleen het is geen Gebiedsontwikkeling. Er is ook geen gebiedsconcessie maar een gebouwconcessie.

R. Als het kruispunt tussen MinFin en het CS en de weg ook met de aanbesteding wordt meegenomen. En over die weg wordt exploitatievergunning of beschikbaarheidvergoeding gegeven dat is het een gebiedsconcessie.

Dan kom je op een definitiekwestie. En ja, goed Ed Nozeman kan je daar wel meehelpen.

Als je je richt op 1 gebouw kan je het als een concessie zien. Als diezelfde opdracht. In de periode dat Fortis nog niet van de overheid was ABN hoofdkantoor aan de Zuid as en dit hadden aanbesteed mag je dit geen concessie noemen. Omdat de private partij als opdrachtgever functioneert en ook het eigendom heeft. ABN heeft als enige eigen grond anders wilden ze zich daar niet vestigen. Ik denk dat je hieruit kan komen maar dan moet het schema wel aangepast gaan worden. Beschikbaarheidvergoeding kan je bij vastgoed geen eens hanteren.

Je hebt het gebied en het proces.

De definitie van een gebied is niet heel erg ingewikkeld maar wat zijn de exploitatiegrenzen die je vaststelt. Dat is een discussie die je normaal gesproken met een overheid voert. En waar dat een exploitatie ook een rol inspeelt. Je kijkt gewoon in welke markt je wil opereren. Wij opereren niet in DBFMO en ook geen concessie en hebben dus een heel andere strategie.

Bij al die stappen die je doorloopt om tot een te exploiteren product te komen. Alle eisen die eraan gesteld worden moeten bij het aangaan van de concessie op moment nul moeten die bekend zijn. Ga er maar eens aan staan. Dat gaat toch helemaal niet!!!

Je mag niks meer wijzigen na je aanbesteding anders kom je in het geding met de NMA want dan word de opdracht anders. Want dan zouden andere partijen die mee hebben gedaan aan de aanbesteding wel weer een kans zien. Bij een DBFMO kan dit wel omdat dit een veel simpeler product is. Wat is het verschil tussen een DBFMO en een concessie?

R. Een concessie is voor eigen risico en een DBFMO op basis van beschikbaarheidvergoeding en heb je zekerheid van afname.

Oke, dan is de term concessie dan zeg je die bestaat niet. Maar dan mag je hem ook niet onder PPS zetten. Want je zegt het is volledig voor eigen rekening en risico.

R. Ik zei niet volledig ik zei meer dan 50%

Daar ben ik het ook niet mee eens, want die 50% weet ik ook niet waar je die op baseert. Is dat ook in onze wetgeving bepaald. Ja, als je die onderzoeken leest die Deloitte heeft gedaan en Twynstra Gudde heeft gedaan. Maar dan blijkt ook niet dat gebiedsconcessie in al die andere landen is gerealiseerd. Überhaupt bestaat en haalbaar is. Maar jij wil het tegendeel bewijzen.

R. Maar ik hoef het toch niet te onderbouwen met een realisatie of een consortium in andere landen.

Ik denk dat het in het buitenland makkelijker is dan in Nederland met de huidige wet en regelgeving.

R. Maar waarom heeft commissie dekker dan drie verschillende pilot projecten uitgeroepen?

Die projecten hoeven niet haalbaar te zijn en mag aan het einde geconcludeerd worden dat het allemaal niet is gelukt. Daarnaast is er nog wel een verschil mbt het land van ooit is dat een gebiedsontwikkeling of de exploitatie van een thema park. Een soort Walt Disney in het klein. Komen daar kantoren woningen, hotels.

Tijdens de concessie woningbouw doorzetten mag niet, want je mag niet doorverkopen.

R. Waarom zou er niet doorgezet mogen worden?

Je moet in die periode van 20-30 jaar valt het weer terug aan de concessieverlener. Dus die woningen komen aan die concessieverlener toe. En dat is een beetje lastig als je ze aan een particulier, woningbouwcorporatie of belegger hebt verkocht. Want die zegt ik heb ze voor heel veel geld in de boeken staan. Je mag ze wel hebben maar dan wil ik er dit voor hebben.

Als het een concessiegebied zonder woningbouw is en de opbrengsten van die woningbouw gebruikt worden om de gebiedsexploitatie aantrekkelijker te maken of niet. Is het dan een concessie of niet? Het is dan gewoon een private grondexploitatie en dus geen gebiedsconcessie.

Noodzakelijke voorwaarden.

### Puntje A

Dat klopt bij alles naar een aparte maatstaf de return on warn en daar wordt de behaalde winst tegenover de tijd en het risico kapitaal wat je erin stopt. Dus als je langer je risicokapitaal erin stopt moet het rendement ook hoger zijn.

### En puntje C dan?

De wens van de opdrachtgever die is in dit geval de concessieverlener zijnde de overheid. Je hebt maar 1 concessieverlener en de andere overheden voeren alleen hun wettelijke taak uit. Stel dat een provincie een gebiedsconcessie uit dan heb je nog steeds de gemeente die er helemaal niks mee te maken heeft. De gemeente moet dan alleen zijn hulp verlenen. Dat is jou gesprekspartner en daarnaast heb je andere overheden om mee te praten om vergunningen te krijgen. Dat zou eigenlijk altijd door de concessieverlener gefaciliteerd moeten worden. Dus een publiek publieke overeenkomst Alleen dat kan een overheid weer niet afspreken de overheid kan niet een resultaatsverplichting afspreken ze kunnen alleen maar een inspanningsverplichting afspreken. Overheid kan niet zeggen op voorhand. Wij werken mee aan het behalen aan dit programma en jullie krijgen als jullie aan deze eisen voldoen een bouwvergunning. Als er al niet een bestemmingsplan opzit. Zij kunnen op voorhand niet de uitkomst garanderen. Omdat je inspraak procedures hebt en dat is ook een hele lastige. En vandaar is het proces ook zo lastig, je moet bij het aangaan namelijk al een aantal stappen doorlopen die je normaal pas na de aanbesteding doorloopt. Die moeten nu al vaststaan. Je kan die inspanningsverplichting niet aangaan ze kunnen alleen zeggen wij zullen alles in het werk zetten om het planproces zo goed mogelijk te doorlopen en de vergunningen worden verkregen. Maar ze kunnen het niet garanderen. Als nu uiteindelijk blijkt dat die vergunningen niet kunnen worden geleverd, wat dan? Krijg ik dan een vergunning voor alle inspanningen die ik dan al heb gedaan? Met 10% rendement ofzo..... ER zijn dus heel veel onzekerheden. Er moet dus 1 document zijn waar je alles mee moet kunnen doen. En dat kan niet en dat is wat ik zeg. En dat kan bij een DBFMO al lastig omdat ook hele lijvige contracten zijn en is het te definiëren. En dat kan voor een gebouw en een weg. Maar voor iets wat er nog helemaal niet is en wat ook nog helemaal niet gedefinieerd is. Is dat eigenlijk niet te doen.

R. Dus eigenlijk moet er bij een gebiedsconcessie de gebouwen al bestaan en de opdrachtgever moet de overheid zijn?

Maar dan is het geen concessie meer want je moet het alsnog gaan realiseren, dat staat ook in de definitie. Je krijgt het recht iets te realiseren en dat vervolgens te exploiteren. En als het er vervolgens er al staat dan is het meer een beheerovereenkomst. Als je het over concessie hebt heb je natuurlijk veel militaire treinen..... zouden dat concessies



kunnen worden. Wat hier in Utrecht gebeurt bij de herontwikkeling bij Galgenwaard. Is ook een DBFMO en dat had een concessie kunnen worden.

R. De overheid zou nooit de Kromhout in de markt zetten als een concessie en de marktpartij het risico laten lopen voor de exploitatie. Omdat ze sowieso weten dat ze daar de komende 30 jaar nog wel zitten. En daarom hebben ze gekozen voor een beschikbaarheidsvergoeding.

Overheid kan alleen een concessie verlenen.

R. maar waarom zou de overheid iets in concessie wegzetten als ze het ook in beschikbaarheidsvergoeding kunnen wegzetten. Zo kunnen we ook concessie wegtikken.

Je krijgt het wel lastig om het overeind te houden. De hypothesen die je hebt moet ik keihard verwerpen. Maar daarom als je concessie in een historische context plaatst dan blijkt daaruit dat als je nu weer concessies wil gaan verlenen. Dan lukt dat in ieder geval niet met gebiedsontwikkeling. Als het maar openbaar gebied is en bij een weg moet er vergoeding tegenover staan. Je krijgt geen vergoeding als het maar gewoon een stukje weg is. Het moet bijvoorbeeld hightech.

Prorail en NS Poort is niet de overheid losstaand dat dat prima zou kunnen. Alles wat semi overheid is kan geen gebiedsconcessie geven. Want de enige is de overheid die opdracht kan geven.

## **Interview met Gawein Minks**

(4 april 2009)

Gawein Minks is ontwikkelingsmanager bij Multivastgoed. Hij is verantwoordelijk voor een deel van de projectportefeuille van Multi Vastgoed en is daarmee het eerste aanspreekpunt voor die portefeuille. Gawein Minks vertegenwoordigt naast de projectportefeuille ook een aantal eigen initiatieven van de markt.

### **Uitwerking interview**

R. De afkadering van het gebied is zeer belangrijk en daar wil ik het in dit interview dan ook met u over hebben.

Nu is Multivastgoed als projectontwikkelaar voornamelijk bezig met winkelcentra's.

Wat zelf wel een belangrijke vraag vind. Hoe breed wil je het trekken en mag je het trekken. En wat zijn de minimale eisen en wat is de kadering die je meekrijgt. Ik denk dat de kern van je onderzoek zit bij de gebiedseisen. Daarom vind ik oppervlak is natuurlijk heel simpel. Het oppervlakte opnemen. Maar de vraag is juist meer van wat je op dat oppervlak aan volume realiseren. Dus ik zou het meer als volume willen zien. Je hebt grond bijvoorbeeld 2 ha. Maar hoeveel high rise in termen van wonen, kantoren mag je er maken. Hoeveel m2 programma is daar te realiseren. Dat zou voor ons belangrijk zijn. Een gebiedsconcessie de vraag is wat je zou kunnen afdragen cq betalen, dat is natuurlijk heel erg afhankelijk van wat je kan realiseren. Het wordt niet eens beperkt door de oppervlakte van het gebied, maar juist door het gene wat je op dat gebied kan en mag realiseren. De link naar detailhandel in Nederland detailhandel ongelofelijk georganiseerd en gestructureerd. In iedere gemeenten is wel een detailhandelstructuur. Hoe klein wat voor Pinoccio gemeente hebben ze het altijd wel vastgelegd en georganiseerd. Dus als je bij wijs van spreken Ik zou niet weten hoe groot het Land van Ooit is maar kan me zo voorstellen 15 ha. Daar kan je zelf gaan realiseren, dat je bij wijs van spreken. Locatie is er al helemaal niet geschikt voor. Maar even heel hypothetisch daar komt de nieuwe metromarkt (grote supermarkt) die komt niet meer in Tilburg. Die komt daar hatsiekadee 150 000m2 Dan weet je al dat je daar een enorme rel mee in dit land veroorzaakt. Dus het is wel prettig van te voren te weten wat globaal de kaders zijn waarbinnen je kan acteren.

Kantoorgebouw zou nog kunnen maar specifiek doelgroep wonen zou ook nog kunnen. Maar de retail en echt hardcore harde commerciële functies kan ik me daar echt niets bij voorstellen.

En een combinatie ervan. Meer dan 50% exploitatie vergoeding en de rest moet beschikbaarheidsvergoeding. Los staand van retail. (parkeergarage voorbeeld).

Dat zou kunnen.

R. De vraag is natuurlijk nu of je in dit plan ook retail kan realiseren.

Niet in zo'n constructie, wat natuurlijk ook speelt. Wat natuurlijk ook meespeelt is Waar zit voor ons de winst. Hoe werkt onze kant. De kunst is natuurlijk tegen zo'n laag mogelijk aanvangsrendement het project verkopen. Niet voor 7% maar voor 6 % want dan zetten we het voor 6x de huur weg. Wij willen zo kort mogelijk een vermogensbeslag hebben. Feitelijk wat wij doen als we grond moeten afnemen of de aannemer moeten gaan betalen willen we feitelijk parallel daaraan de belegger hebben meelopen die in termijnen vast zijn turn key van het winkelcentrum betaald. Wanneer je met een concessie gaat werken zit dus feitelijk je earn out pas over 30 jaar. Dan moet je nu al vastleggen tegenover wat voor factor dat gaat. Ik denk dat je daar ongelofelijk veel discussie over gaat krijgen, de koper gaat risicopremies in rekening voor gaat brengen. Dus ik denk dat daardoor de factor geringer wordt. + daarbij dat je over al die jaren toch een vermogensbeslag houdt. Dus ik denk dat dat voor ons niet zou werken.

Je zou er een tussenvorm in moeten vinden dat je toch een belegger vindt die dat dan voor 30 jaar als belegging heeft. Hij wil dan eigenlijk nu toch al weten hoe hij er over 30 jaar uitstapt. Het wordt dus eigenlijk complexer van er moeten meer afspraken gemaakt worden en dat betekent dus een soort vervuiling van je heldere systeem. Is dus opslaging is dus minder rendement.

R. Zie jij dat?

Is niet jouw idee dat in zo'n systeem de overheid de uitgever is en uiteindelijk ook weer de afnemer is. Dus eigenlijk per definitie de vaktaal alleen maar zichtbaar kan voortdoen bij het product waar het omgaat. Iets wat de eigenaar houdt en kan houden. En dat is dus of een kantoor dus met die beschikbaarheidsvergoeding, of die parkeergarage waar je die exploitatievergoeding kan verhalen. Maar al die andere producten of samenstellingen kan dat dus gewoon niet. Ik denk dat dat je conclusie is.

Kijk ik zou 1 iets anders kunnen bedenken. Heb je een papiertje en een pen.

Wat ik me zou kunnen voorstellen. Zie figuur. Wij realiseren een plan en verkopen het. En die verkopen wij aan de belegger. Die belegger krijgt huur. Die huurwaardes die we van te voren weten rekenen we die af tegen een BAR. Wat in de basis het idee is dat de overheid grip houdt. Dat is de basis het grip houden, herbestemmen, of wat dan ook. Je zou

je kunnen voorstellen dat je een soort erfpachtconstructie gaat opstellen waarin de overheid feitelijk een soort beschikkingstelling van die grond geeft en na die 30 jaar het overgaat naar erfpacht constructie of dat ze de grond feitelijk verkopen om de concessievergoeding aan te vullen. Na die 30 jaar moet er dus bijvoorbeeld een vergoeding aan de overheid wordt betaald een soort huur. De belegger heeft dan feitelijk de rechten overgenomen van de ontwikkelaar en moet dan als het ware een fee betalen een jaarlijkse fee betalen om daar gebruik van te maken.

Stel nou bij de parkeergarage stel dat het een hele kleine parkeergarage is en er staat 1 auto in. Dan zouden we zeggen, de overheid kan zelf toch wel die kaartjes verkopen. Bij twee auto's kan het ook en bij 900 plaatsen begrijpen we het ook. Stel nou even dat we dit model vergelijken met de parkeergarage. Dan zouden we de parkeergarage met 1 auto feitelijk precies hetzelfde als de overheid die aan de belegger eigenaar van de winkel 1 kaartje verkoopt. Dat hij daarvoor zijn auto mag stellen. Ik denk dat deze auto mag stallen en die winkel mag worden gebruikt. Je krijgt natuurlijk een heel lastig verhaal want die auto kan je natuurlijk uit die garage rijden en dan kan er een andere auto in. De opstallen die op dat gebied zijn gerealiseerd die kan je er niet zo eenmaal eruit halen in je rechtensituatie zit je heel anders. Dat is het enige voorbeeld waarin ik het zou kunnen bedenken. Maar dan heeft het natuurlijk niets met een concessie te maken. Omdat de overheid na die 30 jaar weer vrijelijk wil kunnen beschikken gewoon over de opstal of wat dan ook. En dat zou in deze definitie nooit kunnen want je hebt een belegger die verhuurd het aan allemaal retail organisaties en hierdoor wordt het nog complexer als hiervoor.

R. Uiteindelijk gaat het terug naar de overheid. Grote private partijen zou een concessie niet kunnen uitzetten.

Zie je een mogelijkheid indien een grote private partij een stuk grond in de markt zet en het na 30 jaar weer in eigen beheer neemt.

Ja, dat zou wel mogelijk kunnen zijn, dat is in ieder geval interessant genoeg om naar te kijken. Het vraagt wat kennis van de bouwkosten die je neemt en de vergoeding die je moet betalen. Nu heb je bepaalde grondwaardes voor winkels Ik bedoel dat kan zo maar 1000 – 1500 euro per m<sup>2</sup> retail omdat te mogen realiseren. En als je als bouwkosten hetzelfde neemt. Dus als je stichtingskosten en grondkosten totaal 3000 euro zijn. En nu zijn de grondkostencomponent geen 1500 euro voor de komende 30 jaar maar 500 euro. En daardoor bespaar je 1000 euro wat een rechtvaardiging zou kunnen zijn om na die 30 jaar alles weer te slopen. Je weet van te voren dat het exact 30 jaar is en dat kun je dus ook doorleggen aan je retailers. Een winkelier heeft in die tijd al drie keer zijn inventaris verandert. Kijk een belegger als je voorhand kan doorrekenen denk ik dat het wel interessant zou kunnen zijn. Neem bijvoorbeeld een Batavia stad. Een outlet store. Daar kan je aan de ene

kant wel bij voorstellen dat ergens voor 15 jaar wel te exploiteren en dat daarna de spirit er bijvoorbeeld uit is. Ik denk dat als je hebt over retail hebt in dit soort vorm dat je het dan ook een beetje moet gaan thematiseren. Wat wij doorgaans doordoen het structureren fundamentele ingreep in een stad en iets realiseren wat over honderd jaar nog steeds bestaat. En wat in functie en gebruik kan verkleuren wat andere invulling kan krijgen en daardoor duurzaam is. Dat ga je eigenlijk met voorhand tegen omdat je er een maximale tijd aankoppelt Daarmee betekent ook dat je met andere manier gaat ontwikkelen en bouwen. En dat je het daarom wat meer thematiseren.

R. Je gaat natuurlijk voor eigen risico investeren in ontwikkeling. 90 miljoen investeren en na 10 jaar draaien we nulpunt daarna Hoe kijkt u aan tegenover de restwaarde van een nieuw te bouwen pand aan het eind van de concessie. Erfpacht of een jaarlijkse fee gaan betalen

Ja, kijk als ze een jaarlijkse vergoeding gaan betalen en die van kracht blijft. Maar daardoor hoef je geen afstand te doen van je eigendom of eigenlijk je opstallen. En niet volledig hoeft af te schrijven is dat in evenwicht. Op het moment da je in dit model dat als je hier iets mag doen en na 30 jaar is het klaar en de vergoeding is dusdanig om in het rekenvoorbeeld te blijven dat het saldo niet 1500 euro voor de grondwaarde is maar 500 euro Ja, dan krijg je de rare situatie dat het wel tot een positieve rekensom kan leiden voor 30 jaar exploitatie en dat je alles kan afschrijven in die tijd. Met uiteindelijk een winstgevend verhaal kan realiseren. Stel dat je voor 2000 euro m2 kan realiseren. En wat dan over 30 jaar. En daarvoor betaal je nu 500 euro concessievergoeding. Investering van 2500 euro per m2 en dat is het probleem niet. 30 jaar huur opbrengsten stel dat iemand 150 euro huur betaald heb je 4500 euro huur. En dat moet gediscoteerd worden en waarschijnlijk kan het dan nog niet helemaal uit. Maar als het 200 euro is dan is het 6000 euro en kan het al uit. Het zou dan alleen dom zijn dat als je na 30 jaar nog bruikbaar opstal hebt en dit gaan plat bulldozeren. Want de overheid gaat zelf natuurlijk niet verder en zelf verhuren. Het wordt dus super lastig om dit kwijt te gaan raken aan een belegger. En ik denk dat drie jaar geleden dit model ertoe geleidt zal hebben in het geval van land van ooit 20000m2 retail gaat organiseren. Dat klinkt helemaal niet raar je verandert alleen wat in de horeca en retail en je gaat wat thematiseren. Dan kan ik me voorstellen dat Multivastgoed dat in portefeuille houdt. In de huidige tijd ga je gewoon geen ontwikkelaar treffen die voor eigen risico ontwikkeld en in portefeuille houdt. En dan komen we ook op het lastige onderdeel. Het is denk ik als je dit soort getallen grofweg aanhoudt best wel interessant om dat te doen.

Ik vind het voor dit soort opgaven niet de goede aanpak, omdat je dus hoe dan ook met elkaar aan tafel moet en de situatie neerlegt waarin je

per definitie al van te voren weet dat je waarde gaat vernietigen. Dat anders binnen een natuurgebied waar binnen je kan reageren en een golfbaan kan aanleggen.

Wat is überhaupt het voordeel van gebiedsconcessie?

R. Voordeel is voor mij heel lastig, voordeel voor een marktpartij is dat ze kunnen doen/ ontwikkelen voor eigen risico. Ze hebben meer marktkennis en dus geef je hiermee de mogelijkheid aan de markt om te laten zien dat ze het kunnen. We worden namelijk veel beperkt door de overheid binnen kaders etc.

Ik denk in de situatie van A2 Maastricht dat de overheid daar altijd de opdrachtgever van dat infrastructurele werk. En is in dat geval ook de overheid die dat soort dingen in eigendom heeft. Kennelijk is de overheid gewoon de partij die dat soort dingen in eigendom heeft. Net als de A2 en a12 in eigendom stel dat de overheid een groot stuk akker heeft dan kan je daar zaadjes in gooien, maar daar ga je geen permanente investering in doen. Dat zou hetzelfde zijn als dat je het IJsselmeer in concessie zou gaan uitgeven en dat je daardoor je visje eruit mag halen. Als je vast investeringen gaat doen die overheidsvreemd zijn in Cosmo in kantoorgebouwen die ze niet gaan gebruiken krijg je een rare situatie. Dan heb ik moeite met het begrijpen van het concessie beginsel. En volgens mij wringt het daarom.

R. We kunnen zeggen dat we er een andere naam voor moeten verzinnen.

Waar zou jij al Multivastgoed de concessie aan moet voldoen als je het moet omkaderen. Jij zegt dat er volume moet zijn. Waar moet echt op worden gelet.

Omdat in Nederland alles gestructureerd is en overal een structuurvisie van is zal je nu toch moeten weten wat je realiseerbaar acht en dat je dus niet bij wijze mee committeert met projecten waar de overheid nog niks heeft vaststaan. En je moet een keer een prijs stellen en die kan je pas stellen als je weet hoeveel volume ergens van komt. Die gevoeligheid is gewoon te groot. Daarnaast moet je duidelijkheid hebben over wat daarna na de 30 jaar termijn gebeurt. Daar kan ik me niet voorstellen dat de overheid de verdere verhuurder zal zijn. Dat lijkt me zo branche vreemd. Dat zou heel raar zijn. Dus dan zou het feitelijk de overheid de overheid de SPC verhuurder moeten hebben en de overall gepachte winkels en huur en dat die verder doorbereken aan de huurders. En dat je dat op voorhand al bepaalt. Hoe kan dan ook de betrouwbaar zijn hoeveel winkels je daar kan realiseren en mag realiseren. Ik denk dat het zou kunnen, het zou mogelijk zijn. Op zich is

het probleem is dat het aan het eind het weg moet. In het rekenvoorbeeld laat ook duidelijk zien dat je je geld eerder verdient. Met de realisatie van de opstal mag je er nu ook rekening mee gaan houden dat het na 25 jaar in elkaar mag flikkeren.

Weet ik niet. Het rendement hoeft niet hoger te zijn mag ook hetzelfde zijn. Het risico is niet hoger, als je gewoon weet dat het voor 30 jaar is en je rendement is 8% 8% in die 30 en de Totale afschrijving in die 30 jaar. Waarom zou het dan 10% moeten zijn ipv 8%

R. Omdat ik denk dat je nog marktrisico hebt. Je hebt name te maken met exploitatievergoeding.

We hebben twee gebieden LvO en Gouda, allebei een concessie van 30000m2 In Gouda houdt het nooit op en in het LvO is het 30 jaar. Dan ga ik natuurlijk hier in het lvO het van het ooit het uitrekenen voor die 30 dat je afschrijft. IN Gouda schrijf je niet af en loopt je afschrijving niet af. LVO is niet lineair en bij Gouda is een aflopende curve. LvO schrijf je lineair af. Zie rekenblad.

LVO

Huur 100

Afschrijving 10

Overige kosten 10

Hou ik 80 over als me investering 1000 was heb ik een rendement van 8%

Gouda

Huur 100

Overige kosten 5

Hou ik 95 over zou mijn investering rond de 1300 euro moeten zijn. De investering zou in Gouda zo ie zo hoger zijn dan in lvo

Wat dit laat zien stel nou dan de investering bestaat uit bouwkosten en grondkosten/concessievergoeding. Dan betekent dat in het geval van het lvo. Veel minder voor de grond kan betalen dan wel minder gaat uitgeven aan de stichtingskosten. Ik denk zo ie zo dat je al wat lager gaat zitten qua stichtingskosten. Omdat het minder duurzaam hoeft te zijn. Bij Gouda is de grondcomponent misschien wel 500 euro en bij LvO wel 50 euro. Het rendement hoeft dus niet lager te zijn, omdat je dus eigenlijk het gelijk blijvende rendement lijdt ertoe dat je lagere investeringen gaat doen. Die relatie is er...

c. Wie moet je managen. Als het niet meer de overheid is maar een soort spv dan moet daarin heel duidelijk afspraken worden gemaakt. Daar worstel ik nog mee hoe je het gaat structureren. Voor retailers wil je iets gaan ontwikkelen wat je wil gaan overdragen aan een belegger zodat je

niet meer je geld exposure hebt. Op het moment dat je met de overheid een spv een overeenkomst moet gaan sluiten wat uiteindelijk helemaal niet de gebruiker zal zijn. Dan gaat het echt helemaal nergens meer over. Dus op het moment dat de overheid alleen maar akkoord gaat. Het zijn geen absolute eisen. Je moet namelijk niet met de overheid gaan praten hoe groot die overheid moet zijn en waar die laad los dok moet komen. En wat voor puien erin moeten komen.



## **Interview met Peter Noordanus**

(5 april 2009)

Peter Noordanus is sinds januari 2004 CEO van AM vastgoed. Hier voor was hij partner bij Boer & Croon Strategy en Management Group, waar hij medeverantwoordelijk was voor het Ruimtelijk Investment Group. Van 1989 - 2001 was hij raadslid voor de Ruimtelijke Ordening, Stedelijke Vernieuwing en Wonen van Den Haag. Daarvoor was hij hoogleraar Eigendomsrecht aan de Technische Universiteit Delft en directeur van het Instituut voor Bouwrecht ([www.europe-re.com](http://www.europe-re.com)).

### **Uitwerking interview**

Ik ga je even dat Smaak artikel mee! En Je moet even kijken naar Building business volgen. Dit is cruciaal voor gebiedsconcessies. Waar ik het ook nog met andere mensen over heb gehad. En Friso de Zeeuw het allemaal maximaliseert. Ik geef je wat rommel mee. En aardige en dat begon ook bij jou probleemstelling. Het DBFMO en die geïntegreerde contracten zitten alweer op verschillende dingen. Ze zitten ze op opstalontwikkende ontwikkelingen bijv. MINFIN als beste voorbeeld. Maar ze zitten ook op infra wat weer een heel andere tak van sport is ze verwachten dat het weggetje naar rosmalen. Daar zit al een verschil en daarnaast heb je nog gebiedsconcessies waar heel andere probleemstelling aan de orde is. Namelijk geïntegreerde gebiedsontwikkeling, maar ook programma, planologie en het kunnen maken van dingen in een wisselende markt veel groter element is. De interactie met politiek bestuur is heel anders. En de commissie dekker gooit het allemaal op 1 hoop. En je moet je juist wil je er zinnig over kunnen praten moet je ze uit elkaar halen en bedenken wat het concessie model kan doen voor mijn gevoel in totaal verschillende situaties. Dus we kunnen met die geïntegreerde contracten beginnen. Die evens commercieel vastgoed, ministeries scholen en daarna even de infra kant bekijken en vervolgens naar die gebiedsconcessies gaan. Mijn stelling is dat dat er voor gebiedsconcessie best ruimte is in de Nederlandse praktijk van gebiedsontwikkeling. Alleen dat je er een aantal voorwaarden voor moet scheppen om dat tot te bloei te brengen. En dat dat niet op ieder moment gecoacht moet worden met geïntegreerde contacten Allah ministerie van financiën.

En dan mag jij zeggen hoe ver we daarin gaan. Maar uit de definitie vaststellen want daar hebben we het nu over. Onder dat concessie begrip zitten totaal verschillende vraagstellingen. IN dat geïntegreerde concessie van het ministerie van financiën zit. Zitten de zaken build life cycle benadering financiering. en in dat verhaaltje wat ik je meegeef dat is... dat is eigenlijk kritiek op het geïntegreerde van de geïntegreerde contracten. Mijn stelling is dat je in die geïntegreerdheid van die contracten dat je de nodige vraagtekens moet stellen. Omdat we hebben

in Nederland vrij snel die Engelse praktijk die DBFMO geïmporteerd. Op basis van een in Nederland andere vraagstelling dus als je bijvoorbeeld de Engelse pfi praktijk hebt. Daar zit bij dat die Engelse overheid zelf niet wil investeren. Dus daar zit gewoon branche verrichting aan de kant van de overheid bij. Dat hebben wij naar Nederland toe gehaald in een situatie dat Zalm al terecht met oude PPS contracten bij de tunnel waar soort inflation rerate pond. Wat een inflatie bestendige lening was, een dure manier van financieren. Mijn stelling is dat er eigenlijk maar 1 iemand wat goedkoop kan financieren en dat is de overheid. Dat zie je nu ook gebeuren in de kredietcrisis. Die geïntegreerde contracten zijn in de huidige tijd lastig te brengen bij bankconsortia, omdat er te weinig consortia te zijn die voldoende liquiditeit hebben om die leningen te kunnen doen. Dat noopt zo ie zo al tot maatregelen waarover die F tot vragen. En dan is het standaard antwoord van een beetje gelopen school in Den haag, als er een bank bijzit dan blijven ze scherp. De kredietcrisis wijst niet in de richting..... dat altijd gebeurd dat geïntegreerde en dat is ook weer anders bij infra structuur dan bij gebouwen. Want als je op weg daar rij je over 30 jaar nog en die trein ook nog wel. Als je een beetje fantasie hebt dan zie je gekoppeld rijden of de mobilities ontwikkelingen wel langs komen. Voor mijn is dus de vraag of het voor 30 jaar wel houdbaar zijn. Ik ben laatst met een aantal vriendjes bij Financiën zie je nu al dat de specifics waarmee de uitvraag toen gedaan zijn. Dat er nu dus al hele andere ideeën over veiligheid Dus de veiligheid in het ministerie dat wijzigt nu al dus het wijzigt nu al op een aangepast veiligheidsconcept. Er moeten nu meer beveiligers aan de poort zijn. Mijn stelling is dat het kantoorgebouw eigenlijk ieder gebouw in een life cycle toch wel dat de equipment zal veranderen. De flexibiliteit doe je eigenlijk nooit goed. Of je vraagt hele grote flexibiliteit en dan betaal je dan ook aan het begin van de rit voor. Dus maximaal flexibel kantoor kost nu of je doet er te weinig. De inschatting wat op die kantorenmarkt gaat veranderen de komende jaren vind ik zelf een hele lastige. Het is niet in te schatten. Daarmee daar zitten ook weer positieve kanten in. Die life cycle benadering maakt wel degelijk dat de aannemer exploitant beter nadenkt over materiaal gebruik. Er zijn In Nederland zijn een aantal kantoren gemaakt de afgelopen 20 jaar die voor langs gebouwd zijn in een heel gewillige beleggingsmarkt afgezet zijn en weinig toekomstwaarde hebben. Die life cycle benadering is een goede benadering De F kant is zeer de vraag of dat een bestendige element die contract is. Het contract Te geïntegreerd levert indekkingproblemen op. Flexibiliteit moet je betalen. Als je de kroketten wil mee aanbesteden bij het MinFin als bouwer heb je geen verstand van facility management. Dus je organiseert in dat consortia eigenlijk een soort ogopolie waar de kost wijsheid is het de vraag of het door de tijd heen of het een handige oplossing is. Dus deel 1 van ons verhaal moet je proberen om die geïntegreerde contracten als het ware modulair inzetbaar te maken. En niet te spastisch doen als die Financieringsmarkt het een tijd lang laat

afweten. Want dan gaan we wel met publieke financiering in. Niet te proberen alles achter de komma proberen vast te leggen. Nou jongens doe je eigen facility management want dan kan je dat door de loop der jaren veel scherper inkopen. Je zou kunnen zeggen uit het life cycle oogpunt is het gebouwonderhoud dat zit ook weer dicht bij de aannemer dat is toch in combinatie tot hoe je gebouw gaat maken. Kom je toch dicht bij de core en design Build als de core van zo'n contract. Maar durf daar een beetje flexibeler mee om te gaan, vooral ook al omdat je in de huidige tijd gedwongen zult zijn om daar flexibeler mee om te gaan. Dit is puur voor gebouwen.

Bij infra ligt het alweer simpeler. Als ik dan naar mijn grote vrienden PPS BAM die in die grote infra contracten zit. Had ik daar in het debat over. Het is voor die infra boys van DBFM een heel handige en dat zeer te overzien en zit het ook altijd in de core business. En daar hebben ze wel gelijk in. Om vervolgens te zeggen dat het nu wel onhandig is in de huidige tijd omdat de financiële wereld helemaal in een crisis is. Het is dus eigenlijk hetzelfde verhaal. We hebben eigenlijk een Engelse model gekopieerd in de jaren 90 en je moet dat volgens mij wil je daar grote praktijk van kunnen maken. Waar ik best groot voorstander van zal zijn. Dan moet je toch dat going Dutch toch een beetje flexibel invullen. En waarom 2 redenen. De inhoud die ik genoemd hebt dat niet alles voorspelbaar is maar ook proceskosten en wil je echt uitronden Montaigne lyceum. Je wil daar niet weten hoeveel fouten. We zijn nu in de A2 Maastricht. Wat voor papierwinkel dat is. Dat is echt bizar en dan is het verhaal van ja in 30 jaar is er een afrondingsverschil achter de komma. Nou dat moet nog bewezen worden, maar het is natuurlijk niet een effectieve wijze van besluitvorming. En uiteindelijk zal geïntegreerd contract in een situatie aan de kop en dit heeft weer met flexibiliteit te maken alle hande risico's wil je afgrenzen. Het prachtigste voorbeeld vind ik het fijnstof problematiek. Waar we nog niet eens door hebben weten en meten hoe dat zich gaat manifesteren. De eisen gesteld worden tot op operationele niveau hoeveel de hoeveelheden aan de tunnelmonden mogen zijn. En niemand weet het en de technieken zijn er nog onvoldoende voor beschikbaar. En je weet 1 ding zeker met dat dossier fijnstof in Nederland dat dat ons nog wel een tijdje blijft achtervolgen. De hele technologie voor mobiliteit, fijnstof, en maatregelen zich gaat verhouden. Je kan nu denken dat je dat voor 30 jaar kan gaan dichttimmeren en dat risico kan overleveren. Denk eens aan de veiligheid in zo'n tunnel. Er zitten zoveel open einden in en mijn stelling is dat je bij die ingewikkelde contracten heb je dus eigenlijk twee dingen nodig flexibiliteit noodzaak die we soms nu onvoldoende onderkennen. Eer zit ook op een moment wordt ipv van aan de voorkant alles dicht regelen. Dus alles over de schutting gooit en de A2 Maastricht is daar wel heel bizar in want je risico's worden afgeprijsd. Dat is bij de HSI al het geval alle risico's weg en het consortium en de mannen van

Strukton zeggen; als wij dat risico moeten nemen bij die afkoop hoort een prijs. Dus hoe meer je over die schutting gooit hoe duurder het wordt. De overheid wil dat niet want ze hebben er het budget niet voor. Dus dat gaat vastlopen. Dus in optimale planvorming is er een soort niet loepzuiver te benaderen lijn maar wel een lijn waar outsourcing financieel nadeliger wordt ten gunste van co makership. Ik ben ervan overtuigd als dat soort projecten als de A2 een aantal van de nu nog onvoldoende uit te zoeken risico's dat heeft het dus ook te maken met ondergrondse waterstromen. Nou dat kunnen wij nog veel beter uitleggen dat je veel beter er toe doet om te zeggen dat je het tot zover hebt uitgezocht en daar committeer je je aan als winnend consortium. En dit moeten we nog uitzoeken en dat gaan we in co makership gaan we vervolgens dat project verder verfijnen. En dat co makership laat dus ook toe dat je een probleem behalve samen uitzoekt. Maar ook dat dat probleem regelgeving vergt of juist aanpassing van regelgeving vergt. En die geïntegreerde contracten nu hebben als groot nadeel dat co makership niet toestaan los van het liquiditeits nadeel terwijl je grotere dingen co makership nodig hebt wil je het effectief kunnen organiseren. Bij Montaigne lyceum vond ik de grafiti garantie wel interessant. Als je daar met 800 leerlingen zit moet je met elkaar gaan uitzoeken wat de meest effectieve strategie is. En misschien is voorbeeld fout de A2 Maastricht dat ik daar

R. A2 Maastricht is een heel groot project

Ik denk dat bij zo'n geïntegreerd contract met die F moet je in de huidige tijd meer mee judo-en. Lekker stukje weg geen onderhoudsprobleem en altijd die grasmaaiers langs Rosmalen langs. Ik geloof dat je daar ook op snelheid en effectiviteit best kan winnen. En als je die nadelen bij die ingewikkelde projecten en die hele papierwinkel en de proceskosten in de gaten houdt dan kan je dus die modellen veel meer op maat toesnijden opgave waar je mee bezig bent. En wij weten in ieder geval 1 ding zeker en ik zeker als er weer zo'n voorbeeld van Maastricht langs komt NO WAY!!!

Wij als ontwikkelaar in dat hele gedoe zijn de infra kosten dominant want ik denk dat wij 10% tot 15 % van de kosten gedekt kunnen worden door de opbrengsten van de ontwikkelingen. Dus wat dat voor de hele investering moet betekenen Daar moet een circus voor worden georganiseerd wat je als consortium nauwelijks kan permitteren. Maar we zijn nog steeds niet bij de gebiedsconcessie.

Als je de concessie vorm letterlijk leest de concessie vorm is de overheid alleen instaat om kaderstellend te zijn.

Er zijn landen zoals in Frankrijk heb je het contract du plan. Daar worden gebiedsontwikkelingen in PPS vormen verricht. Dat zijn staatsgelieerde bedrijven die wat ook een grote republiek is. Je contracteert over een gebiedsontwikkeling. En je contracteert voor een spv die gemaakt wordt en die gaat dat dan doen. In de Nederlandse ruimtelijke ordeningspraktijk is dat natuurlijk ondenkbaar. Dus we hebben wel in PPS praktijken VINEX als concessie als 1 van de drie PPS vormen in VINEX land. Maar die vorm is eigenlijk van beperkte betekenis want die concessie gaat over de grond maar niet de ruimtelijke ordening. Ik vond humoristisch in dat rapport van Sybilla Dekker dat een paar scholen in dat hele concessieverhaal van Peter van Rooy die de groot promotor is van het hele verhaal. En die vindt dat dat allemaal moet kunnen en dat we uiteindelijk in Ooijen-Wanssum in 1 of ander achterlijk dorp de ontwikkeling van gebiedsconcessie van victorie begint. Blijkbaar in Ooijen-Wanssum.

Daar zie je al dat in de main stream van decision making in ruimtelijke ordening land eigen niet aanvaard wordt, want dan had je gewoon gezegd jongens we gaan daar ontwikkelen. Want er moeten toch 20000 woningen gebouwd worden dus laten we het nu daar proberen. De truck zou zijn om de bestaande concessie praktijken waar dus deelplannen met een grondbod en ruimtelijke kader en hebben we als wethouder van Den Haag heb ik de concessie contractvorm eigenlijk bedacht. Maar het was zeer gedetailleerd als VINEX programma. Zoveel was goedkoop, zoveel was middelduur we hadden vier of vijf categorieën in de woning differentie, zoveel woningen referentie bestekken qua kwaliteit van de openbare ruimte. Ruimte en een redelijk gedetailleerd structuurplan. De architect heeft dat optische mochten dat uitwerken en integrale deelplan dat integrale deelplan ontwikkelen. En als je het won werd je plan beoordeeld op kwaliteit, geld planontwikkeling beoordeling Pats dat geeft jou ook die duizend woningen waar dat deelplan overging. Dat is best een redelijk succesvolle praktijk geweest. Dat je toch door de markt heen een aantal marktcycli zag dat je toch die plannen aan moest passen en dat gaf natuurlijk geldproblemen aan de kant van de winnaars. Want die hadden uiteraard toch iets te duur ingekocht en dat geeft natuurlijk frictie problemen en dat heeft natuurlijk wel te maken met die plannen die daar waren. Gebiedsconcessie moet je dus vanuit dat type praktijk en Ypenburg is niet de enige waar dat is gebruikt maar ik vind het wel goed voorbeeld.

Vindt u het een gebiedsconcessie?

De stap naar concessie, hij is te gedetailleerd en de kern van de kwestie is dan hoeveel kanten wil je loslaten als overheid en ook op het gebied van ruimtelijke randvoorwaarden. Er zijn gemeentes in Nederland, die leiden heeft dat een tijd gedaan die gewoon plannen bestek gereed maakten die ze dan als ontwikkelingsopgave tenderen. Ik zat dit weekend van Frans Van Gool te lezen. Eigenlijk die stedenbouwkundige

helemaal uit. Dan ging het of naar gemeentelijk woningbeleid of de corporaties waar al helemaal niet mee is dat loslaten past absoluut niet in de Nederlandse ruimtelijke ordening. Toch zal je denk ik de markt waar het kwaliteitsvraag steeds dominanter wordt steeds meer vanuit de toekomstige klanten en consumenten moeten denken en zou je dus marktgerichte ruimtelijke ordening moeten gaan regelen. En anders dan maak je spullen die niet meer afzetbaar zijn. Dat is per definitie niet iets wat overheden kunnen en ook niet iets wat overheden zouden moeten willen. Daar heb je namelijk marktpartijen voor. Wonen is namelijk niet alleen een gebruikers goed het wordt steeds meer een consumer goed. Bij de mate van kwaliteitsvraag groter wordt moet de overheid zich ook realiseren dat dat marktgerichte ruimtelijke inrichting vergt. Terug naar de kern van de kwestie bij Ypenburg. Waar moet je je dan op gaan sturen. Achteraf denk ik dat als je na die VINEX-wijken kijkt sommige hadden 7 categorieën woningen en dat had te maken met volkshuisvesting. Terwijl als je naar de bakker gaat dan zegt hij 's ochtends niet dat hij 7 middelkoop, 7 goedkoop en 12 dure broden. Hij kijkt toch gemiddeld door de weken heen en kijkt wat de mensen het liefst willen. Dus je moet afscheid nemen van te regide programmering van overheidswegen. En de vraag is dus hoe je dat voor elkaar krijgt. In de situatie dat derde belanghebbenden van die overheid als het gaat om bestemmingsplannen maken, beschermeisen vragen denk aan landschappelijke vraagstukken. Daar is eigenlijk 1 methode voor als je de literatuur een beetje probeert te lezen op dit vlak. Ik denk dat die concessie alleen gaat werken op het moment dat de overheid mechanisme die erop los te laten en dat moet je dan ook combineren met waar wil je eigenlijk op sturen. Het publieke programma van eisen wat je dus met zijn allen aan het begin van de rit moet formuleren. Ik doe dat nu even aan de hand van het voorbeeld Ypenbug. We gaan 15000 woningen bouwen en we hebben eigenlijk 20000 nodig. Minimale opgave zijn zoveel woningen. Dat willen we vanuit verstedelings oogpunt en woningbehoefte. Daar ligt een vraagstuk van infrastructuur op te lossen dat ligt een mobiliteitsprofiel. De hoofdontsluiting van de wijk moet zo en we gaan er vanuit dat jullie dit bijdragen aan het tot stand brengen van die ontsluiting. En we gaan er vanuit van een park van de 21 eeuw wat absoluut financieel niet uitkan. We hebben er een programma voor dat park dat is zwerf creatie het moet een openbare ruimte worden. We hebben een waterprobleem met in de Haarlemmermeer en dat probleem moet je ook oplossen. Het moet gebeuren dat we de waterkwaliteit kunnen garanderen in de toekomst. Dit is wat de overheid als doelstelling publiek programma van eisen. Als dat programma van eisen globaal de onderlegger kan zijn en vervolgens de rest van de zaak overlaat aan de consortia die 20000 woningen gaat bouwen en vervolgens ook moeten voldoen aan die publieke voorwaarden vooraf gesteld voorkom je in deze situatie zoals nu in een ander plan voorkomt waar ik mee bezig ben. Dat in de gemeenteraad de

vraag opkomt dat ze toch graag piramide woningen wil hebben want dan is er 1 enthousiasteling dat type woningen tegengekomen. Dat is misschien een relevante vraag maar dan moet de gemeente en die meneer moeten dan met zelf piramidewoningen gaan kopen. Dan worden ze vanzelf wel gebouwd Het heeft dus te maken met het onderscheiden van hoofd en bijzaken en vervolgens dat publiek programma van eisen als in juridisch kader afstellen in globaal bestemmingsplan publiek rechtelijk afhechting en vervolgens ook privaatrechtelijke afhechting concessie contract waar je vervolgens ruimte creëert voor de marktpartijen waarin zij kunnen ontwikkelen. Dat zou een model kunnen zijn.

Bedreiging ontstaat bij overheden op niet cruciale factoren te gaan detailleren. Loslaten is de kern van de overheid!!!! Waar wil je op sturen. Dat moet je gaan proberen te beantwoorden. Dat publiek programma van eisen. Probeer eens te beantwoorden wat is nu vanuit het algemeen belang redenerend belangrijk om op te sturen. Je kunt je voorstellen dat je kan gaan sturen op de kwaliteit van de openbare ruimte en dat kun je ook goed borgen door daar referentie bestekken aan vast te hechten. Zoals bij Ypenburg Dat kan je goed doen op het gebied van kwaliteit van betontegels, beschoeiing. Voor dit deel willen we dit soort type stoeptegels. Om te voorkomen dat het rotzooi en klieder zooi wordt

Bij het MINFIN is er voor gekozen om een dure vloer te nemen zodat die gedurende de gehele exploitatie kan blijven liggen.

Het zou kunnen dat je onderhoudsspecificatie levert van die openbare ruimte, je wordt geacht voor 30 jaar dat onderhoud te doen en je hebt er een ruzie bij want dan ben je gewoon een plaatselijke stadsdienst erbij. Dus dan ga ik eigenlijk terug naar het eerdere deel van het gesprek. Waar dat kan waarom zou je dat niet doen, je moet er modellen bij bedenken. In Amerika heb je die home associations die eigenlijk eigenaar van de wijk worden en alles doen. En als je niet goed oplet heb je een probleem want er moet natuurlijk wel voor betaald worden. Dus je moet dan ook gaan denken van wie gaat dat betalen. En we betalen met zijn allen onroerend goed belasting (OZB) voor het onderhoud van de openbare ruimte. (wegen) en daarin kun je erg extreem van mij en je kan dit schrijven tot en met veiligheid (brandweer) en op gegeven moment ben je gewoon een kleine gemeente aan het maken. Dit zie je veel in Engeland met PFI alleen lijkt me dit voor gebiedsontwikkeling niet zo efficiënt maar het zal al geheel wat helpen wat je ziet in de Haarlemmermeer daar staat in het publiek programma van eisen ten minste zoveel woningen. Geen 15 jaar. Er komen in die 15 jaar twee dips tegen, dan moet je andere broodjes gaan bakken. Uiteindelijk als dat plan te lang duurt zou je er meer woningen in moeten maken om te zorgen dat je grondexploitatie niet uit de rit rijdt en die vrijheid moet je hebben. En het zal de overheid uiteindelijk een rotzorg moeten zijn of er

nou 15000 woningen of 17000 woningen staan. Sterker het levert de gemeente alleen maar extra inkomsten op. Het zit hem op dat loslaten en kan je je publiek programma van eisen voor gebiedsontwikkeling voorstellen waarin je wat overheid is kunt garanderen en borgen. Ik denk dat dat kan. En wat krijg je dan, de overheid die in politieke opzichten zover hebt dat ze zeggen we hebben deze ruim geformuleerde randvoorwaarden Go ahead!!!! Dan laat je die randvoorwaarden toetsen aan het bestemmingsplan en vaststellen door de raad en qua rechtsbescherming verder afzegenen. En dan ga je vervolgens aan de slag. Er is een vergelijkbaar iets geweest waarbij de Rijksgebouwendienst heeft gewerkt met prestatiebestekken. Dat is een hele interessante ontwikkeling want je zegt tegen de markt dat het aan deze specificaties moet voldoen. Het hoeft niet per se dit product te zijn, als het maar aan de specifics voldoet of beter! En zo zou die kunnen.

Ooijen-Wanssum is op dat vlak behalve triviaal ook idioot omdat er ook geen betekenisvol programma gerealiseerd moet worden wat waarde creëert. En de concessie heeft pas zin als dat consortium die het gaan doen aan de knoppen kan draaien om te zorgen dat er ook waarde gemaakt kan worden om die publieke vereisten ook te kunnen betalen. En zo lang het op dit moment blijft steken wordt het in Nederland nooit wat.

R. De term concessie vind u die goed gekozen dan?

Ik vind in het debat dus steeds door elkaar heenloopt, eigenlijk dus de twee vormen waar we het met elkaar over hebben. En als je er doorheen kijkt, infra en gebouwen die lopen toch wel anders maar er worden nu wel heel veel dingen onder de termen gezet.

R. IN de literatuur wordt namelijk al heel snel gezegd als het over een DBFMO gaat dat dat een concessie is.

Dat klopt het is een beetje waar we het straks over hadden. Een gebiedsconcessie is wezenlijk iets anders qua vraagstelling dat een opstalconcessie of een infra concessie. Het heeft eigenlijk niets met elkaar te maken. Maar het concessiemodel wat wij in de VINEX hebben toegepast zit die O er niet in ziet m er niet in en die F er niet in. Eigenlijk is het een heel ander verhaal. Het is gewoon een grondbod met een programma met kwaliteits referentie. Dus het zit een beetje bij turn key achtig iets, maar dat kan je constateren in je verhaal om vervolgens te bedenken hoe maak je nou werkbare modellen voor gebouwen, infra en voor gebiedsontwikkeling. Gebouwen en infra moeten Going dutch, flexibiliteit, ergens co makership erin, gewoon je gebiedsontwikkeling gaat pas werken op het moment dat je die breinbreker overheden het pas los laten en zelf dingen creëren en waarbinnen de markt aan waarde



creatie kan gaan doen op die publieke zaak. Ook financieerbaar te maken dan komt het misschien op gang. Maar je hebt groot gelijk als je zegt het zijn eigenlijk dingen die wel een beetje met elkaar te maken hebben, maar voor de andere 90% zijn die concessie en DBFMO totaal onvergelijkbaar met die gebiedsconcessies.

R. De overheid gaat vrolijk verder met gebiedsconcessie aanbesteden. Ze besteden nu het LvO weer aan. Eelco Brinkman waarschuwt heel snel als er problemen zijn bij aanbestedingen van marktpartijen de overheid weet het zelf nog niet, wacht nog even!!! altijd alleen nu niet!!! Hoe kijkt u als marktpartij hiertegenover. Misschien is concessie niet meer het goede woord het wordt namelijk dusdanig veel gebruikt dat er al een heel wazig ballon om heen hangt. Hoe kunnen wij dan ooit nog zeggen er is marktpotentieel.

Dat is gebaseerd op onbenu!! Dat is wel lastige vraag, kijk omdat er nog twee dingen bij horen. Nota Ruimte dus het maken van die grote gebieden in Nederland. En financieel gesproken is de planeconomie van de Nota Ruimte is 1 grote puinhoop, er moeten miljarden bij wil je al die ingewikkelde doelstellingen die we met elkaar hebben opgeschreven in de Nota Ruimte op gebiedsniveau succesvol te kunnen implementeren. Er is uitgezocht kan je opzoeken de ruimte voor kwaliteit. Of kies je voor kwaliteit zoals Ik ben met een aantal lieden. Dus die uitvoering staat onder spanning. Een logisch antwoord hierop zou zijn, probeer dan in ieder geval te optimaliseren per gebied dan heb je toch de markt nodig want dat komt niet zomaar van de overheid vandaan. Diezelfde markt is het tweede ding, heeft natuurlijk nu de krediet crisis voor wat betreft de financieringsbereik absoluut geen ruimte om groot en meeslepend in te kopen in gebieden. Sterker nog Heijmans vorig week. Zie je wat er gebeurt dat de markt financieel aan het afslanken is. Want die bedrijven staan allemaal zwaar onder druk. En ook dan kom je terug op going dutch je kunt best op het niveau van gebiedsconcessie doordenken op gebiedsontwikkeling, maar je zou moeten inzien dat de financieringsrol de balans positie bij die gebiedsontwikkeling ligt in belangrijke mate bij de overheid ligt.

**Interview met Hennis de Ridder**

(6 april 2009)

Hennis de Ridder is hoogleraar Civiele Techniek van de Technische Universiteit Delft. Behalve als hoogleraar werkt Hennes De Ridder als consultant (Partnering) en werkte met Delta Marine Consultants bij een van de grootste aannemers in Nederland. Zijn huidige praktijk is gebaseerd op meer dan 25 jaar ervaring in de werkvoorbereiding van grote en complexe civieltechnische systemen.

Zijn goeroestatus heeft Hennes de Ridder te danken aan Het Nieuwe Bouwen en het daarop gebaseerde Living Building Concept, waarover hij veel heeft gepubliceerd ([www.floor.nl/management/deridder](http://www.floor.nl/management/deridder)).

**Uitwerking interview**

R. U bent groot voorstander van het living building concept. Daar ben ik zelf ook voorstander van.

Het hergebruik van componenten,

R. Ja

en dat betekent dat de gehele bouwsector anders moet.

R. Gebiedsconcessie als we die aannemen moeten we een grotere vrijheid krijgen van de overheid. We ontwikkelen namelijk voor ons zelf. Dus ook voor eigen risico. Op dit moment komt living building concept niet uit de verf. Ik zie hier wel pamfletten aan de muur hangen om bouwfouten uit het product te halen. Maar echt een grote omslag is er nog niet.

Die komt er wel! Het is alleen te moeilijk

R. Mijn visie ik ben niet voorstander van de lange exploitatietijd maar het is wel een kans van de markt om te laten zien dat ze producten kunnen ontwikkelen zelf,

Je mag wel 25 jaar lang een contract hebben. Dat zeg ik niet!

R. Maar u vindt het wel belachelijk om voor 35 jaar.

Gewoon voor een bouwwerk met een gefixeerde outputspecificatie is idioot! Dat doet niemand. Voor een gebouw werkt het niet voor een gebiedsontwikkeling is het een ander verhaal. Je zou alleen wel continu je gebouwen moeten vernieuwen. Dus wat er nu gebeurt is absurd. Dat je iets vast hebt gezet voor 25 jaar dat is absurd. Maar als je voor 25 jaar een gebiedsontwikkeling kan neerzetten is Prima!

Dat zou ik zo doen Veel geld verdienen. Bij gebiedsontwikkeling en infrastructuur zou ik het doen!! Als ik de A2 Maastricht had gepacht inclusief oud Rijn was ik nog rijker dan Bill Gates geweest. Het is al 15 keer op de schop gegaan. En nu had ik helemaal gelachen want nu had het 10 baans moeten worden. Maar dat zijn hele andere contracten. Dat kan nooit gecontracteerd worden zo'n A2. Een hele boel mensen ja doen we wel concessie voor zo'n weg.

R. Dat wordt dus geroepen in de kranten

Maar dat zijn dus stakkers , dat roept Elco Brinkman en hij begrijpt dus niet dat de Nederlandse Staat geheel failliet kan gaan door zo'n aannemer. Als ik zo'n concessiehouder was geweest van A2 zou ik ze wel een poepie laten ruiken. Dan ben ik dus de baas voor 25 jaar. Moet je eens kijken als daar een klaverblad komt. Maar daar heb ik geen zin in! Nee, dan doe ik het niet, veel te gedoe joh, maar voor 10 miljard ja, dan zal ik er eens over nadenken. Zo idioot is het dus. Rijkswaterstaat komt er helemaal van terug van de concessie.

R. De term concessie is natuurlijk al heel erg lastig. Mensen hangen DBFMO eronder.

En dat is geen concessie!! Nee natuurlijk niet.

R. Maar hij wordt er wel ondergezet door iedereen.

Omdat ze allemaal gek zijn met elkaar! Want het DBFMO is gewoon een uitbesteding contract. En dan nog een prutsers contract aan een alleskunner die alles kan. Ik wil gewoon specialisten aan het werk.

R. het verhaal van specialisme begrijp ik volkomen en bij het vormen van je consortium en ga je specialisten zoeken. Of van verschillende partijen zoeken.

Dat is dus de pest aan de bouw want ze kunnen alleen maar gefragmenteerd werken en anders wordt het lekker simpel uitbesteed. Heb ik een doktor ja nee ja nee u moet een spuit hebben. Ik zal even kijken of er iemand is die jou een spuit kan geven. En nu moet u verschoond worden

R. wat wilt u hiermee zeggen?

Dat de bouw ongelofelijk gefragmenteerd is en suboptimaal werkt.

R. Omdat iedereen dus alles wil kunnen en niet heel specifiek durft te zijn.

Ze hebben ook geen research development ze hebben geen productontwikkeling niks is gegarandeerd. Ze maken alleen maar wat op tekening staat en wat gevraagd wordt. Het is volkomen gestoorde sector.

R. Is het voor gebiedsconcessie dan juist niet de kans van de marktpartijen om daar juist te zeggen tegen de overheid van jongens. Maar jullie mogen maar op 1a4tje geven wat jullie willen eisen.

Dat is levens gevaarlijk!

Om je werkt met exploitatievergoeding en niet met beschikbaarheidvergoeding?

Nou bij gebiedsontwikkeling..... Beschikbaarheidvergoeding vind ik helemaal raar

R. Want dat krijg je bij het MINFIN

Ja, maar dat is gewoon een verkapte prijs bepalen, dat is door wantrouwen gevoed. Maar daar heb ik al hele andere contractvormen voor gevonden die veel slimmer is. Maar goed.....

R. DBFMO contracten zijn letterlijk over gekopieerd uit Engeland

Die Engelsen zijn helemaal gek. Heb je ooit wel eens een normale Engelsman gezien? We nemen alles over hun. Dat is heel slecht hoor!

R. Ik ben het met u eens vooral ook omdat het idee erachter heel anders is.

Maar in Engeland hebben ze geen geld en hier barsten we van het geld en we zeggen met beschikbaarheid gaan we het in 30 jaar proberen af te betalen.

R. Maar toch gaan we die finance doen

Ja, raar, ik ga niet financieren. Dat ga ik echt niet doen. Die DBFM jongens. Als jij nou een nieuw keukentje nodig hebt, ga je dan ook DBFM doen?

Doe je dat ook? Nou als jij je keukentje thuis gaat verbouwen. Heb je een eigen huis? Oke, stel nou dat je een eigen huis had zou je dan een DBFMO aanvragen bij een aannemer. Dat doe je dus niet. Dat doet geen mens. Maar professioneel doen ze het allemaal wel. En dan zitten ze het

nog te verdedigen ook. Dat is heel raar. Maar gebiedsontwikkeling is ook iets daar zit een hele belangrijke openbare component in. En als je dus een marktpartij een concessie geeft voor het ontwikkelen van een gebied. Dat gaat dus mis. In de oude literatuur zie je al dat jaren / eeuwen lang al dat die overheid moet dus bedrijven in de gaten houden t.o.v. particulieren. En je ziet dat in de normale consumentenwereld is dat ook zo. Je mag geen pindakaas op de markt brengen zonder dat het gecontroleerd wordt. Je mag geen autootje verkopen als het geen certificaat heeft, je mag geen vliegtuig verkopen aan een vliegtuigmaatschappij als het geen luchtwaardigheidsbewijs heeft. Maar die bouw heeft dus gewoon alles. Het is dus een hele gestoorde achterlijke sector die dus gewoon een beetje op uitbuiting lijkt. Het is alles wat je verkeerd kan doen. Ik heb een lijstje van 30 punten De normale wereld versus de bouwwereld 30 van die dingen. Die dus fundamenteel verkeerd zitten in de bouw. En mijn living building concept is niet alleen levende bouwsector. Maar een totale verandering van top down naar bottom up.

R. Het idee van Strukton heeft hetzelfde doel. Ze willen dat kinderen gaan zeggen wij willen een Strukton school.

En zo moet het dus!!!

R. Dat is ook de droom bij ons.

Maar ze moeten dan wel een lijn hebben!!! Een productenlijn hebben en dan moet je ook niet alleen scholen bouwen, maar moet je de koppeling ook nog ergens anders naar toeleggen. En als je de school afbreekt moet die componenten niet naar de vuilnisbelt maar moet die gebruikt worden voor een andere school. En dat i

R. Dat is een hele lastige stap

Dat is een essentiële stap en die is er al hoor! Ikea doet het al. Strukton doet het nog niet maar Ikea doet het al wel.

R. Het optimaliseren en ontwikkelen en verschillende keren in de markt zetten. Ik denk dat we die stap nog niet gezet hebben gemaakt.

Daar gaat mijn boek over en die stap gaat er komen hoor. Het IFD bouwen is al dertig jaar oud. We praten hier over cradle to cradle en het IFD is al dertig jaar oud. Het komt er niet omdat er A die grote aannemers niet aan productontwikkeling doen. Als ze zo doorgaan en al dat geld gaat in die dure tenders grote projecten gaan de grote bouwers kapot. Ze gaan echt kapot die grote aannemers. Zeker nu in de kredietcrisis verkeerd de BAM ook in de gevarezone ik geef ze niet zo

lang meer. Want de grote bouwers zitten met zijn allen. Maar als jij gaat zeggen binnen Strukton dat je geen voorstander bent dan moet je oppassen. Ik zelf 20 jaar binnen de BAM gewerkt en als je dan met bepaalde dingen niet eens bent moet je oppassen. Kleine bedrijven zijn veel innovatiever en zie je alleen niet meedoen met deze enorme tenders. We kunnen het vergelijken ook wel maken met de computerbusiness waarin een klein bedrijf grote invloed kan uitoefenen op de grote bedrijven. Innovatie speelt hier een veel grotere rol dan bij ons binnen de bouw.

R. De grote jongens binnen de tenderfasen gaan het zwaar krijgen zegt u. Maar ze hebben zekerheid over beschikbaarheidsvergoeding dus ik begrijp uw verhaal daarin niet.

Maar die zijn heel hoog en die zakken dus. De contracten die nu getekend worden zijn contracten waarin de overheid en de markt beiden geen idee hebben van wat ze nu eigenlijk tekenen. Dus het MinFin zegt we willen het en de bouwers ruiken geld en dus worden er fancyprijzen betaald voor die beschikbaarheid. Dus je kan dik geld maken als je het contract hebt. Maar het is wel heel zielig om te zien. De mensen in de SPC vervullen niet de rol van de overheid. Deze hele SPC was dus vroeger helemaal niet nodig. Het is gewoon een verkapte opdrachtgeverschap geworden. De SPC is de oude Rijksgebouwendienst/Rijkswaterstaat, echter deden hun het voor 1/3 van de prijs waarvoor de SPC het nu voor doet. Ik vind het zo geestig en dat alle die mannen die is zo helder en transparant en ondertussen worden er 80 contracten gesloten voor een projectontwikkeling als het er al niet meer zijn. De partijen die de contracten sluiten dus voornamelijk in de SPC zitten in deze constructie heel erg safe.

Ik zie dan zelf ook dat de Rijksgebouwendienst niet zo happig is op deze contractvorm. Het kost namelijk waanzinnig veel geld. Het MinFin is natuurlijk echt een enorm duur project. De kredietcrisis heeft dan ook grote invloed op deze contractvorm doordat marktpartijen lastig vreemd vermogen los krijgen bij de marktpartijen. Dus het fenomeen concessie zal langzaam van het toneel verdwijnen. In september begint het MinFin nog met een reddingsactie. We moeten dit hele fenomeen killen.

R. Je hebt het proces en het gebied. Het kader aan het gebied welke eisen ziet u daarvoor bekend zijn. Het sterke van DBFMO/ concessie is dat men de marktpartij prikkelt om binnen een bepaalde tijd te bouwen en daarna te exploiteren dus gekozen zal worden voor een hogere kwaliteit.

De misvatting in de bouw is dat iemand alleen maar gaat nadenken over schoonmaken als hij zelf moet schoonmaken. Mensen in de bouw zijn heel erg dom ze denken niet na over plinten die aan de bovenzijde

afgerond zijn zodat stofophoping minder kansen krijgt. Toyota maakt ook auto's die makkelijk schoon te maken zijn. Het idee dat je een aannemer prikkelt met een contract van 30 jaar is door wantrouwen gegeven. Want die aannemers zijn klootzakken en prutsers en door ze een contract te geven van 30 jaar kunnen we ze beter beheersen. Dat is het idee! Het is allemaal zo onlogisch. Die Engelsen geloven alles en die zeggen deze en deze voordelen heeft concessie en nadelen zijn er niet. Dan geloven ze dat van elkaar. Zo werkt het Angelsaksische systeem. Vooral de Amerikanen kunnen dit heel goed. Daar zit de vijand. Zijn we het erover eens, erachter aan dan!!!!

Dan nemen wij nu over en dat is zo slecht. De link naar Toyota die zelf aanpassingen doet aan auto's om deze makkelijk schoon te maken. Maar hoe zetten we dit nu over naar gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling moet levensvatbaar gemaakt moeten worden. Je zou het dus aan een bedrijf concessie kunnen geven en kunnen zeggen. Maak het maar levensvatbaar en dan zou ik zeggen. Als overheid moet je dat reguleren net zoals bij de oude mijnen anders heb je uitbuiting. Je krijgt 30 jaar zeggenschap over dat gebied en in die tijd moet je zoveel mogelijk kolen de grond uit krijgen. Met daarbij een aantal eisen van de overheid die zo min mogelijk vuil en zo min mogelijk overlast wil tijdens de gehele exploitatiefase. Dus je gaat reguleren en dat is bij kolenmijnen wel handig. Een brug over een rivier is wel handig. Wij hebben er geen geld voor zet hem er maar neer. Zet hem er maar neer en vraag maar vergoeding. Bij gebiedsontwikkeling moeten er mensen wonen. En spelen een heleboel zaken een rol. Het is niet alleen het vernieuwen en flexibiliteit en de welzijn van mensen en de algemene voorzieningen en hoe doe je dat. Het is dus een heel ingewikkeld gebeuren. En bij een gebiedsontwikkeling gaat dus een bedrijf op de stoel van de overheid zitten. En daar heb ik eigenlijk principieel op tegen. Dus ik zie eigenlijk veel liever dat de overheid de regie houden dan dat de bedrijven dat gaan doen. Ik vind het een doorgeslagen verhaal dat gebiedsontwikkeling door private partijen wordt opgenomen. Het idee van PPS is dat marktpartijen meer kennis en kunde hebben maar dat is nonsens. En we komen niet van het geloof af dat mensen de negatieve punten zien van gebiedsconcessie. Waarom is het nu goedkoper?? Jah Deloitte heeft uitgerekend dat het goedkoper is. Maar dat is een private partij dus daar mag je helemaal niet vanuit gaan!!! We kregen bijna geen gegevens ook van deze projecten van de markt als universiteit. Ik ben dan ook wel benieuwd waar die angst inzit. In Engeland gaan de overheden gaan failliet vanwege de lage bezetheid op scholen en overheden al deze scholen in een DBFMO contract hebben zitten. Scholen staan leeg echter heeft de overheid de verplichting om aan het consortium beschikbaarheidvergoeding te betalen.

Het Montaigne lyceum is waanzinnig heeft 18 miljoen waarvan 5 miljoen transactiekosten op 13 miljoen. Dat is echt absurd. In de kerstvakantie

had de schoolleiding voor kerst wat wijn gekocht, maar dat mocht niet want ze passeerden de cateraar. Het is hele absurde markt waarin we met zijn allen inzitten. Jammer dat ik alleen niet in commissies mag zitten.

Ik denk dat het heel belangrijk dat je gaat zeggen. Ga nu eens nadenken over de rollen die iedereen heeft. Dan zie je gewoon dat gebiedsontwikkeling de verschillende factoren hoe zou je een private partij in toom worden gehouden door de overheid. Alle kennis wordt gemobiliseerd. En waarom zou een private partij deze problemen nu veel beter kunnen aanpakken. Want de overheid heeft in de nieuwe contractvorm alleen maar een controlerende functie. Waarom kunnen marktpartijen het nu beter als de overheid niet meespeelt. Wordt de inspraak beter geregeld? Wordt de participatie beter geregeld. Hoe zit dat en hoe wordt dat dan geregeld? Deze vragen zijn zeer essentieel om te weten. Echter binnen Strukton leeft een hele andere vraag en is men veel meer gefocust om de uitvragen te beantwoorden. Zolang Strukton veilig zit in de SPC hebben we geen klagen. Echter de banken zitten op de beste positie. Wij zitten er voor 10% in en moeten keihard werken voor de zorg van het consortium. De banken zit het beste en lachen zich helemaal kapot. Het is gewoon een groot stakkerachtig fenomeen. Het is gewoon weer terug naar de ouderwetse bouw. Ik weet niet en dan zijn ze blij dat de financiële instellingen een opzichter benoemen. En als het hem niet bevalt dan wordt de rente verhoogd. Het MinFin zit in dat gebouw en als iets niet bevalt dan zeggen ze het, daarnaast kijkt natuurlijk iemand mee vanuit de bank of alles voldoet. Dat is toch onvolwassen van de overheid. Het gevoel dat nu binnen de bouwbedrijven zit is dat ze geen risico lopen alleen lopen ze dat wel. Want als het fout gaat dan pakken die banken het consortium en geven ze hogere rente. Weet je wat het verhaal is dat ze een continue inkomensstroom wat gebaseerd is op die beschikbaarheidvergoeding. Bouwbedrijven zijn van nature van die ad hoc bedrijven en nu hebben ze ineens 30 jaar zekere inkomsten. Geen risico alles is gefixeerd en dat vinden ze een lekker gevoel. Als dat het gevoel is bij een rendement van 15% teruggerekend denk ik een 8%. Dan verdienen ze meer dan de legendarische 2% in de bouw.

Probleem is dat over het begrip concessie geen eenduidigheid bestaat. Commissie Dekker definieert het zoals ik het hierboven heb gedefinieerd. Maar in de markt echter bestaan totaal andere definities van concessie. Het project Poort van Heusden hoe zou dat er nu uitzien over 20 jaar, echter bij deze uitvraag wordt vanuit gegaan dat na 5 jaar wordt overgegaan naar erfpacht of koop. Daarnaast komt nog een keer het geval dat de enigste partij die concessie kan uitgeven de overheid is. Aan het eind van het concessiecontract moet het product worden teruggeleverd aan de overheid dus hoe ziet men dit dan gaan plaatsvinden bij woningen. De overheid wil echt geen woningen in bezit.



Daar denken ze dus gewoon absoluut niet over na. Gaan we dit model nu nog veel ingewikkelder maken dan dat het nu al is.

Je moet concessie dan ook omschrijven vanuit de inkomstenbron, dit is namelijk totaal anders dan bij andere contractvormen. Het is een tijdelijke concessie want het is van de overheid en het wordt teruggegeven na de concessie aan de overheid. En de markt moet zorgen dat alles aan het eind van de concessie er volgens de vooraf afgesproken kwaliteitseisen voldoet. Problemen heb je dus al het om sociale en culturele ontwikkelingen gaat, want dan denk ik dus sinds wanneer gaat de markt zich bemoeien met dit soort zaken. Wat verstaan we onder gebied dat is; sociaal cultureel, ecologische en economisch. En ik moet het eerst bedrijf zien die al deze drie dingen kan beheersen zonder eerst naar de kosten en baten te kijken. Als ik jou dan ook zou zijn als afstudeerder zou ik daar als eerst maar eens mee gaan beginnen. Wat zijn de waarden en hoe moet de overheid dat soort vraagstukken uitbesteden. Kijk de overheid heeft algemeen belang op lange termijn. Individuen die hebben eigenlijk eigen belang op middellange termijn. Die kunnen wel vooruit kijken. Bedrijven kunnen alleen maar kijken naar eigen belang op korte termijn, want die directeur zit er niet voor 35 jaar en die wil nu cashen. De vragen aan de overheid is dan ook van hoe hou je het product of de gebiedsontwikkeling dan ook goed. Hoe zorgt de overheid ervoor dat hij toezicht houdt en hoe zorgt de overheid ervoor dat hij dit contracteert. Het is niet te contracteren en dat is nu raar. Wat is nu het voordeel voor gebiedsconcessie. Hoe ging je nu als marktpartij 60000 woningen neerzetten zonder dat het over 30 jaar 1 grote puinhoop wordt. Hoe word je hier nu cradle to cradle neerzetten een vraag aan de heer Duivesteijn van de gemeente Almere. Ik heb dan ook tegen hem gezegd om 5 consortia uit te nodigen. Je maakt een masterplan waarin je een voorstel zet voor alle openbare voorzieningen, openbare leidingensysteem en openbare vervoersysteem worden opgezet. Je gaat dus als overheid dwang punten maken en je geeft dus consortia de gelegenheid om deze in te vullen. Je houdt ze dus op hun trein binnen hun blok. Je moet ze dus niet dingen laten doen die ze niet kunnen, want dat mogen ze gewoon niet. Het oude bouwen is dat je voorschrijft wat je moet gaan bouwen nu geef je aan welke eisen iets moet voldoen. Je geeft dus een kader mee. Je schuift dus de bouwkolom op je zegt dus niet wat er moet komen maar je geeft kaders, randvoorwaarden en eisen aan waarbinnen het moet zetten. De overheid zou dus moeten zeggen zoveel procent sociale woningbouw zoveel procent dure woningbouw. Je moet de markt dus optimalisatie kansen geven en dat moet mogelijk zijn binnen dat blok wat je beschikbaar geeft. Daarnaast moet rekening worden gehouden met de sociale plint waarin een bioscoop in moet. In ander blokken moet dan een ziekenhuis en zo moeten ze dat onderling maar gaan overleggen hoe ze dat moeten opstellen. Als je alleen geen kaders meegeeft wordt er ook helemaal niks gerealiseerd. Friso de

Zeeuw zegt heel duidelijk dat de projectorganisatie los moet staan van de overheid, burger en marktpartijen. Dat zou kunnen. Ik zou hem alleen ook ergens anders kunnen neerzetten en zou er dus niet een stuurgroep van willen maken zoals hij nu is weergegeven. Invullen met de verschillende consortia en er moet onderlinge afstemming plaatsvinden tussen de verschillende blokken. De overheid zorgt voor de kaders, de burgers zorgen voor de inkomsten en de burgers kiezen de overheid. Als de overheid het goed doet en eigenlijk vind ik het driehoek mooier. We komen dus eigenlijk terug bij het begin, wat is de specifieke output over 35 jaar en dat is dus echt niet te bepalen.

Binnen het gebied moeten de normale specifieke eisen voldoen en de randvoorwaarden, maar de overheid moet niet de markt eisen opleggen over hoe iets gerealiseerd moet worden. Binnen het project moeten een aantal dingen geregeld worden en ik zal dus ervoor kiezen om de bedrijven te laten aantonen dat hun product laag in onderhoud is tijdens de exploitatie. Bij het MinFin is gekozen voor een ontwerp dat 35 jaar mee moet gaan maar nu naar 1 jaar is men er al niet meer tevreden mee. Zolang iedereen deze manier van samenwerken spannend vindt en daarvan niet de negatieve gevolgen kan laten zien, zou een grote verandering hierop ook niet plaatsvinden.

Gebiedsconcessie is mogelijk als de overheid, de burger en het bedrijfsleven een rol spelen. En dat moet allemaal goed geregeld worden en dan gaat het misschien goed. Maar zoals Ooijen-Wanssum hem in de markt zet dat gaat niet goed. Het zal verloederen met alle nare gevolgen. Mensen zijn hardleers.

## **Interview met Marc Mommers**

(13 april 2009)

Marc Mommers is projectdirecteur van het consortium Safire en van Duo2. Specialisatie ligt op het aansturen van meerdere bouwstromen binnen een zeer strakke planning. Deze werkwijze is kenmerkend voor DBFMO contracten waar de planning en fasering van begin af aan boven aan elke agenda staan.

### **Uitwerking interview**

Wat is de beweegreden van de overheid om een concessie uit te vragen en geen DBFMO. Bij het gebied Ooijen-Wanssum geven ze het totale gebied aan de markt omdat ze zelf geen idee hebben wat ze precies met het gebied moeten en willen. Wat ik zelf voor Strukton een markt zie is stationsgebied, maar hoe dit gekoppeld kan gaan worden aan gebiedsontwikkeling zal ik niet durven in te vullen. Bij het MinFin zijn de prestaties bij zo'n DBFMO opgegeven door de opdrachtgever en bij een concessie niet. Hoe ziet u dan als het een gebied is dan heb je natuurlijk een veel grotere invulling. Het verschil tussen een gebiedsconcessie en het MINFIN is dat de presentaties worden opgegeven door de opdrachtgever. Bij een gebiedsconcessie speelt dit absoluut niet, dus wat voor wijzigingen kunnen nog optreden tijdens de exploitatie ontstaan. En de wijzigingen in de voorwaarden van de concessie maar niet in de inhoud. Ik zie dus ook geen probleem in de verantwoordelijkheid in het gebied ik zet er wel aantekeningen bij om er wel of niet in te stappen. Je sluit namelijk ook een heleboel markten af een aantal traditionele markten sluit je af met gebiedsconcessie. Het verkopen van woningen zal dan ook niet meer plaats kunnen vinden in de definitie zoals de Commissie Dekker hem heeft gedefinieerd. Dat is natuurlijk ook afhankelijk hoe de concessie in elkaar zit, maar ik zie dus geen woningen komen die in concessie zitten. De woning zou dus gebouwd kunnen worden op grond wat in concessie is en wat uiteindelijk teruggaat naar de overheid maar dan kunnen we ook heel snel de link maken naar erfpacht. Het verschil tussen deze twee is namelijk dan in mijn ogen niet heel erg groot.

Het concrete voorbeeld Land van Ooit. De concessie krijg je en daarvoor krijg je exploitatievergoeding vanuit de exploitatie. Je krijgt een gebied met een aantal voorwaarden erbij. En die moet je dus voor 30 jaar exploiteren. En aan het eind van de periode geef je het terug en het gene wat je teruggeeft heeft nog een bepaalde waarde. Je krijgt continu een exploitatie waaruit je een meerwaarde probeert te halen. Het gebied krijg je zelf dan ook niet uitbetaald maar krijg je de beschikking over. Wat gaat de concessieverlener betalen los staan van de waarde die aan het einde nog in het gebied zit. Bij het MINFIN krijgt het consortium beschikbaarheidvergoeding waarmee wij onze investeringen

terugverdienen. De balans is dus dat de waarde begin en de eindwaarde die al eind nog oplevert. Het kost een bepaalde investering om het te realiseren en opbrengsten en kosten tijdens de exploitatie en een uiteindelijk zal dit een saldo opleveren als het goed is met een positief resultaat.

Per saldo zijn een gebiedsconcessie zal zijn. De echte principiële gebied en we zetten daar een x aan waarde in. Na 30 jaar wil ik het terug hebben inclusief de investering en aan het eind wil ik het terugzien. Dit zou een echte gebiedsconcessie moeten zijn.

Als ik alleen geen opbrengsten met het gebied kan maken, dan krijg je alleen de waarde aan het begin en aan het eind. Daarnaast heb ik natuurlijk mijn investeringen. Feitelijk wat ik dan moet gaan betalen zijn de investeringen in de loop van de tijd. Dus de waardevermeerdering van wat ik terugkrijg zal de waardevermeerdering zal ontstaan uit marktontwikkelingen, door investeringen, etc. Bij gebiedsconcessie waar risico's maar opbrengsten kanten zitten. Dan kan je stellen dat de waardeontwikkeling van het gebied kan creëren en zo werk je als marktpartij altijd. Als je risico draagt voor de investering dan wil je opbrengsten. Als je bij het land van ooit kan je het verschil zien tussen investeringen die niet bijdragen aan de opbrengt van het gebied.

We zien echter nu in de uitvragen al steeds meer een verschuiving richting het PPS gebied en niet naar de concessievorm. Binnen de PPS vorm ligt alleen alles al vast en is weinig flexibiliteit van de markt mogelijk. Het is dus ook voornamelijk het commerciële spel, het is de kosten tegen de opbrengsten. Marktpartijen zullen dan ook voor alle risico's een prijs neerleggen. De opbrengsten bij het MINFIN weet je de opbrengsten wel en is dus geen variabele. Bij een concessie is de opbrengstencomponent wel een variabele die lastig is te beheersen. Om dit in kaart te brengen zou je dus per specifieke opdracht moeten bekijken. Het MinFin met daarvoor het kruispunt zou gezien kunnen worden als een concessie indien de exploitatie opbrengsten maar meer zijn dan 50% van de inkomsten. Als het namelijk opstaloverstijgend is dan kunnen we spreken van een gebiedsontwikkeling. Het kenmerkende verschil tussen PPS en gebiedsconcessie is volgens mij: 1. een andere eigendomsverhouding. 2. Als de opbrengstencomponent anders is. Als de opbrengstencomponent onderdeel uitmaakt van een concept. Stel de gemeente heeft een stuk grond. Publiek private samenwerking voor dat stuk grond als je er een DBFMO contract opzet. Er komt een bedrijventerrein op. De gemeente zegt dat de PPS voor een bedrijventerrein zal zijn dat de infrastructuur in je contract hebt zitten en de ontwikkeling van de gebouwen hebt zitten. En dat alles alleen aan de kostenkant. Gemeente blijft eigenaar van de grond en hiermee krijg je dus gewoon een beschikbaarheidsvergoeding en exploitatievergoeding.

Het zou een mogelijkheid zijn voor een woningcorporatie wel zien. Alleen het verkopen van woningen is uitgesloten omdat je niet daaronder in contract hebt kunnen vastleggen dat het woningeigendom na 30 jaar overgaat naar een ander. De woningen die mogelijk bij het land van ooit zullen worden gerealiseerd zullen dus ook nooit koopwoningen kunnen worden, indien het in de concessie zo is beschreven dat je die voor 30 jaar krijgt en daarna terugkomt naar de overheid. Daarom zullen ze dat wel weer verknipt hebben en zeggen dat woningen wel kunnen worden verkocht. Woningen zullen dus niet verkocht kunnen worden echter de overheid verknipt de huidige procedures dat je de vraag kan gaan stellen. Wat blijft er dan nog over. De infrastructuur en nog een deel van het land van ooit in dit voorbeeld. Maar waarom zou je daar dan infrastructuur en parkeerplaatsen in concessie zetten. Het verhaal van infrastructuur en parkeerplaatsen en je kan bij dat verhaal geen inkomstenpunten zetten.

Als marktpartij zou ik geïnteresseerd zijn in gebiedsconcessie voor de zorg en hele grote vastgoedpartijen. Omdat je bij die kanten de echte concessie zou kunnen maken. Voor een station zou je een concessie kunnen maken. De NS vastgoed zou het kunnen uitbesteden en het niet meer doen vanuit eigen ontwikkeling. En dat gebied geven we voor 30 uit en daarna is het weer terug bij ons. Na deze periode schrijven we weer een nieuwe concessie uit. De zorg zie ik veel richting verpleegtehuizen en ziekenhuizen. Dit is voornamelijk door de huidige ontwikkeling op het gebied van scholen, ziekenhuizen en stationsgebieden functies binnen zo'n gebied erbij kunnen hebben die het aantrekkelijker maken en zo de operate kant en zo de nutsvoorzieningen beter kunnen gebruiken. Zodra er geen opbrengstenkant inzitten is het geen gebiedsconcessie dus met dat geval van 30 jaar exploitatie zit je op verhuur zaken. Verhuur of eigen exploitatiekanten moet je als aannemer wel willen tot het exploiteren zelf maar voor diensten zelf moet je dat zeker niet willen. Dus het exploiteren van het Land van Ooit moet je als bouwer echt niet willen.

Maar wanneer is het dan wel interessant als je aannemer als je in de verhuur van onroerend goed zit. Maar dan moet je als aannemer een vastgoedbedrijf gaan opzetten. En die zorgt voor de verhuur van het vastgoed. Dus naast de projectontwikkeling doe je dan bij concessie ook de 30 jaar belegging van vastgoed. Wanneer is dan een gebiedsconcessie dan interessant vanuit een vastgoedbedrijf. Op gebieden waar je met vastgoedgebieden zit die aantrekkelijk zijn in de markt. En dan zit je op dit moment toch al snel in de hoek van de ziekenhuizen. Dus je zit in de hoek van de onderstellingen die ondersteunen. Het voordeel van deze hoek is dat je met een partij in de markt zit die gedurende de concessie wel blijft zitten. Dus je hebt geen risico dat die partij gaat vertrekken. De mogelijke gevaren zitten in het fuseren van de ziekenhuizen. Concessie

beperkt ook een deel in je risico's, want je risico's zijn niet langer dan de concessie zelf, dat is wel een groot voordeel van een gebiedsconcessie. Verhuurrisico, exploitatierisico alleen dan voor 30 jaar, die zijn wel afgeschermd. Deze risico's kan je duidelijk in kaart brengen en zullen dus afhankelijk zijn van de interne bedrijfsvoering. Als ik nu zo kijk naar de interne bedrijfsvoering en kijk naar de core business. Is het dan interessant? Ja, denk ik dan maar. Als je dan voordelen, gegeven de specifieke gebiedsconcessies waar je je op moet gaan richten. Dan betekent dat dat je een speler bent voor 30 jaar lang in dat gebied. 2. Je hebt natuurlijk voor 30 jaar een investering gedaan in onderhoud in dat gebouw. Dat is een voordeel dat je zou kunnen indekken. Het risico wat je dan loopt ten aanzien van verhuur of je dat wil dragen als marktpartij lees aannemer dat kan ik niet beoordelen. Want dat is natuurlijk een totaal andere gedachte. Definiëring van het gebied is dus in mijn ogen wel echt een ziekenhuis, station. Dat zou dus voor mij interessant kunnen zijn. Op basis van concessie is het voor vastgoedbeleggers wel interessant. Voor vastgoedbeleggers is het wel interessant alleen je werkt met partijen in de markt waar je als consortium je voordeel uit kan halen. Het verwachte rendement ga je dan ook vast proberen te zetten. Je kan alleen maar je rendement halen door het optimaliseren van opbrengsten.

De F blijft achter in de SPC component maar waarom blijft die achter. Hier zitten de risico's in de EPC component. Dus als je een financiering wilt afsluiten moet je dat op een rechtspersoon doen. De banken doen alleen afspraken met een rechtspersoon afspraken en daarin moeten zo min mogelijk risico's zitten. De rechtspersoon krijgt de verantwoordelijkheid want deze persoon heeft ook invloed op de financiering. Vandaar ook dat alle risico's van de EPC gaan eruit als we richting SPC gaan. Die risico's worden dus niet doorgezet naar de EPC en vandaar dat deze persoon de financiering kan krijgen.

Het proces is daarnaast een belangrijk en invloed op de ontwikkeling van gebiedsconcessie. Ik zie dan ook dat een aantal punten die je hebt opgeschreven invloed hebben op de gebiedsconcessie.

1. Behalen van rendement hoger dan het vereiste rendement voor een niet-langlopend project

Vanwege de langere duur van het project heb je een hoger risico en vandaar ook een hoger rendement. Een hoog rendement wil je hebben als je hoge risico's hebt. Dus bij een gebiedsconcessie haal je meer risico's naar je toe en moet je dus ook een hoger rendement realiseren. Die risico's moeten namelijk afgedekt zijn en hetzelfde rendement wil je natuurlijk 30 jaar lang halen. Dit vergt verdere uitwerking alleen op eerste gezicht zeg ik een hoger rendement is zeker vereist.

2. Het 1 op 1 kunnen managen van de opdrachtgever (extern)  
Bij een gebiedsconcessie praat je over een gebruikelijke succesfactoren die te maken hebben met de opbrengsten die je uit vastgoed kan halen. Dus dan praat je over stakeholders. Voornamelijk een organisatie die je op orde hebt en die weet wat het is om vastgoed in de portefeuille te hebben. De dingen die je dus moet beheersen zijn capaciteit, kennis en kunde. Dit zijn de eisen die de bedrijven moeten beheersen en hebben om binnen het consortium goed te kunnen functioneren. De uitvoering is dan ook essentieel en operationeel zeer belangrijk. Daarnaast heb je natuurlijk nog de marktrisico's van het leeg staan van de bedrijfsruimten. Misschien is het dan ook belangrijk om een extra bv op te richten om daarin de verschillende panden in onder te brengen voor de verhuur. Het wordt nu alleen al wel weer een complex verhaal en het is belangrijk dat we ons blijven realiseren dat vroeger zelf de SPC was. Er gebeuren alleen 2 dingen. Je hebt een complexe financiering af te sluiten. De financiering met daarbij de rente wordt vastgelegd in blokken. Dat is ook het risico dat er altijd inzit. Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen financiering van 30 jaar. Onderling moet er vertrouwen zijn en dat is er altijd. Ik denk dan ook dat het lastig is om partijen voor 30 jaar tevreden te houden. De grote risicofactor in dit vlak is waar ik achtergekomen ben en waar ik achter gekomen ben het grote risico die ik moet gaan managen en moet gaan sturen is de kennis kunde capaciteit van de organisatie. De procesorganisatie in de SPC kan je tegenvallers hebben maar die zijn op te vangen. Echter procesorganisaties bij de EPC zijn hier veel groter. Dat is een going concern en als dat niet goed loopt krijg je continu je kortingen. Dat is vele malen vervelender dan je kortingen pakken in de SPC.

Ziet u markt voor concessie?

Uiteindelijk zie ik zeker toekomst zeker als je de SPC goed beheerst dat is het beter beheersbaar dan projectmatig. Bedrijfsmatig kan je je inrichten voor gebiedsconcessie op de basis kernpunten. In de bouw zou je eigenlijk willen dat alle projecten hetzelfde zijn, maar dat is het nooit. We kunnen het traditionele model beheersen we nu nog beter. Voor concessie zou dan ook een exploitatiebedrijf voor moeten worden opgericht.

Alleen als een partij zie ik geen markt voor deze vorm. Als de overheid gebiedsconcessies gaat zien als DBFMO contracten maar dat zie ik dan veel meer bij infrastructuur gebeuren dan bij vastgoed. Daarin zal wel steeds meer concessie komen. Maar als daar vastgoed bij komt ga je denk ik toch weer zien dat dat er dingen afgeknipt gaan worden. Dat zie je nu ook al bij de A2 Maastricht. Het vereffenen van de verschillende gebieden onderling is natuurlijk heel erg lastig en hier zie je dus ook dat ze dit dus van elkaar los hebben gekoppeld. Het regime voor de gebiedsontwikkeling is een andere dan voor de infrastructuur en hadden

ze het aan elkaar gekoppeld dan je misschien meer opbrengsten gekregen uit dat gebied. Maar dat is dus geen gebiedsconcessie. Bij een gebiedsconcessie waar een groot deel van vastgoedontwikkeling inzit geloof ik niet dat dat gaat werken. Met de zorg en de scholen zie ik het veel eerder gebeuren. Maar waarom zou een scholengemeenschap hiervoor kiezen. Ik zie het dan eerder als een tussenstap omdat de regelgeving nog niet zo ver is en de school nog niet kan zeggen tegen de gebiedsontwikkelaar. Bouw een school of ziekenhuis en pak het gebied mee en dan moet daar 1 of andere vorm van eigenbelang inzitten. Daar past bij gebiedsconcessie dan weer beter in. Een ziekenhuis kan gewoon zeggen we willen gewoon een ziekenhuis voor 30 jaar. De geldstromen kunnen alleen zo zijn dat de concessienemer het eigendom na 30 jaar zelf wel wil hebben, omdat er bijvoorbeeld dan een subsidie komt. Ik zie het dus veel meer als een tussenstap en op langere termijn denk ik dat je steeds meer het eigendom van ziekenhuis richting een belegger gaat. Maar dit is puur mijn eigen mening en dat zie ik bij scholen ook steeds meer gaan gebeuren. Bij je scholen zie ik de gebiedsconcessie veel meer als een tussenvorm. Het is overbrugging. Bij scholen zie ik gebiedsconcessie ook daar zie ik het veel meer als een tussenvorm. Zodra het gaat over een vastgoedexploitatie waarom zou je dan kiezen voor een concessie. DBFMO is helder maar bij concessie dus niet. Wil ik het terughebben naar een bepaalde periode en wil ik vrij zijn om iets te kunnen doen naar een bepaalde periode.

Waarom laten we het nu dan niet helemaal los aan de markt. Dan krijg je de component dat je niet kunt regelen in contract wat je huisvestingskosten zijn. De complexiteit van de concessie hoeft niet als probleem te zijn, omdat de verschillende onderdelen binnen een concessie bekend zijn. Dus je kan een consortium vormen die al deze onderdelen kunnen beheersen.



## **Interview met Friso de Zeeuw**

(28 juli 2009)

Sinds 1998 is Friso de Zeeuw directeur Nieuwe Markten bij Bouwfonds Ontwikkeling. Daarnaast is hij parttime praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft (faculteit Bouwkunde). Verder bekleed hij een tiental bestuursfuncties en commissariaten. Eerder was hij gedeputeerde van de provincie Noord-Holland (PvdA), senior adviseur bij Berenschot, wethouder van de gemeente Monnickendam, beleidsadviseur bij de gemeente Amsterdam en jurist bij een stedenbouwkundig bureau. ([www.frisodezeeuw.nl](http://www.frisodezeeuw.nl)).

### **Uitwerking interview**

Het interview wil ik gaan houden over gebiedsconcessie waar u veel over inzet.

U ziet gebiedsconcessie vrijer dan dat de commissie Dekker hem definieert. Nu ben ik eigenlijk heel benieuwd naar uw standpunten hierin. Kortom we hebben een definitie probleem hierin.

Je zou dus kunnen zeggen dat je het niet opknipt en het overdraagt aan de markt. Dan kan je zeggen dat het wordt omgeven door de markt, 2. het hangt af van de Europese aanbestedingstroep. En je weet als je daarmee gaat aanbesteden dat er niet teveel publieke functies bij de aanbesteding aanwezig moeten zijn. En in de tweede plaats dat de overheidsvoorschriften die worden opgelegd niet aan het publieke kader te buiten gaan. Maar je kan je voorstellen dat als je allemaal voorschriften mee geeft over verkoopprijzen dan zit je langzamerhand richting de Europese aanbesteding. En ik denk terecht dat veel gemeentes daar geen zin in hebben, want het is een hoop gedoe voor de kat zijn staart. We hebben vormen om zaken op de markt te zetten die vorm vrij zijn. Als je natuurlijk wat te kiezen hebt, moet je transparant tot een keuze komen. En de Europese aanbestedingsvorm zet het teveel in een keurslijf. Dat is een stelling. Het is wel leuk dat je een nieuw element inbrengt dat de reden dat weinige complexiteit van gebiedsconcessie gemeentes hiernaar rijken. Hierdoor krijg je wel een verdere vervuiling van het begrip gebiedsconcessie. Kijk je hebt gelezen wat ik hierover naar voren heb gebracht. Ooijen-Wanssum is een kansloze operatie, omdat het wordt ingezet op de digitale manier. Op de keiharde concessie en daarnaast voor een veel te grote multifunctionele opgave. En dat nog in een marktgebied waarvan ik zeg wie heeft daar nu interesse in. Misschien wel een paar grindboeren. Dus het spiegelbeeld van deze opmerking is twee kantig. 1. Je ziet los van jou punt dat wat gemeentes boven uitvragen zetten wat geen of wel een concessie is. Maar dat conform de Nederlands model toch weer een hybride model gaat worden. Die concessieachtig gaat noemen. Je krijgt dus een

spectrum van uitvragen van gemeentes waaronder tendering en soms meer en minder een karaktervorm kennen van een concessie. Jammer dan, daar moeten we maar mee zien te leven.

Het karakter van een joint venture daarentegen is dat je allebei concreet in de grondexploitatie gaat dan wel in de opstalexploitatie. We spreken natuurlijk ook wel over joint venture light. Maar in de joint venture light zitten overheid en markt beide in de grondexploitatie.

R. Vindt u dan dat de grondpositie bij een concessie echt bij de markt moet liggen?

Nee

R. Want dat zou je eigenlijk bij gebiedsconcessie wel verwachten. Een concessie is dan ook echt eindig. Logisch geredeneerd zou de grondpositie dan ook bij de overheid moeten liggen.

Naar mijn idee hoeft dat helemaal niet. Als een particulier de grond heeft en die wil het zelf gaan exploiteren. De uitoefening van het zelf realisatie recht en de gemeente zeg je dan dat het een grondexploitatie recht. In dat privatelijke deel ben je vrij om afspraken met elkaar te maken, als gezegd wordt door de gemeente dat het een plus exploitatie is en alle openbare werken worden overgedragen aan de gemeente tegen bepaalde condities. En de marktdelen worden direct verbonden aan de markt.

R. mag gebiedsconcessie volgens u dan onder PPS worden gezet.

Dat is weer een definitie kwestie. Dat hangt ervan af hoe je PPS definieert en gebiedsconcessie. Bij PPS heb je de enge manier van definiëren. Want als je hem definieert dat de publieke en private kant allebei risicodragend zijn dan loopt hij naar mijn idee gelijkwaardig met joint venture. Dan loopt hij dus in de brede zin gelijkwaardig over de plaats van PPS en dan komt zelfs de zelfrealisatie onder de PPS vorm te hangen. Alles komt onder de PPS te hangen.

De enige vorm die niet onder de PPS vorm hoort te hangen, is de vorm waarin de gemeente kaveltjes uitgeeft. Maar al die andere vormen zijn zeker PPS. Alles is PPS, misschien zou bouwclaim er niet onder vallen, want er moet aan het begin eerst wat grond worden ingeleverd. Maar daarna gaat hij weer volledig langs de publieke weg.

Is de uitvraag van concessie nu nog wel goed gekozen, indien we zoveel ruis al hebben over deze definitie?

Dat moet je nu gaan onderzoeken.

R. Concessie is een uitweg aan het worden voor gebiedsontwikkelingen waarin de gemeente zelfstandig niet meer de mogelijkheid zien om deze via de gebruikelijke aanbestedings vormen te doen.

Ik denk dat een deel de reden is, een andere reden is naar mijn mening dat het wel een overwogen strategie is geweest. De gemeente zegt nu als overheid als Tilburg. Die heel duidelijk zegt, wat wil ik zelf doen, wat wil ik uitbesteden en dan is het zeker geen uitvlucht wat jij suggereert. Het is een taak van een weloverwogen denkproces binnen de gemeente. En dat mag je niet schetsen zoals je daarnet hebt gedaan.

R. Binnen gebiedsontwikkeling zijn er twee dingen die heel essentieel zijn. We hebben het proces en het gebied. Als we nu eerst naar het gebied gaan kijken. Als het nu om het concessiemodel gaat zijn er specifieke eisen waar het specifiek aan moet voldoen.

Ik heb die stukken wel proberen te definiëren en het is voornamelijk een politieke risico factor dat die gering moet wezen. Naarmate de politieke beschikbaarheid eenduidig is voor een mono functioneel gebied en op de tweede plaats dat daar vanuit de bevolking geen tegenspraak is voor het te ontwikkelen gebied. En dan kan het nog wel een zeer groot gebied zijn.

De gebiedstak is wel heel belangrijk, maar het procesmatige heeft een grotere invloed.

Ik zeg eigenlijk dat de aard van de opgave van grote invloed is en zinvol en succesvol is.

R. Over deze proceskant wordt steeds bepaald dat ook in de andere interviews steeds naar voren kwam dat vertrouwen de meest belangrijke factor is?

Nee dat speelt wel een rol, maar als er groot vertrouwen is tussen verschillende partijen bij een gecompliceerd gebied. En daar ontstaat een gecompliceerd gedoe binnen de bevolking. Dan kan het tussen de wethouder en de manager van de marktpartijen een goede vertrouwensband zijn maar dat houdt de gemeenteraad niet tegen. Je gaat dan voorbij aan dat punt. Vertrouwen speelt zeker een rol en het is een zeer breed gebied en een deel daarvan is het erkennen van elkaars professionaliteit.

R. Elke gebiedsontwikkeling heeft dus variabelen waar we dus geen invloed op hebben en ook niet krijgen.

Ja, dat klopt, maar je probeert natuurlijk een prognose te maken wat je kan verwachten. Als je bijvoorbeeld een plan hebt waar hoogte van de bebouwing hoger is dan dat het dagelijks bestuur toelaat en bw-en wel toestaat. Hoe ga je daar dan mee om. Een deel van de risico's moet je dan ook gaan determineren. Je moet procesafspraken maken om de risico's in te dekken.

Neem de markt die niet vooraf had kunnen voorstellen dat deze recessie zou plaatsvinden. Ook het maatschappelijke risico kan een hele grote invloed hebben op het project. Stel voor dat besloten is om de bomen te verwijderen en als nu de bevolking zegt ja maar die bomen die kunnen niet weg. Elke boom is heilig dus vul zelf maar in.

R. We hebben het eigenlijk steeds over de goede afstemming tussen publiek en private zijde. Tijdens mijn onderzoek ben ik dan ook 2 dingen tegengekomen. Het vertrouwen tussen publiek en privaat wordt gezien als een zeer belangrijk aspect bij de geanalyseerde projecten in mijn onderzoek. Is de samenhangigheid een belangrijke fundering?

In Nederland hebben we te weinig ervaring met concurrentiegerichte dialoog. Weet je hoeveel het allemaal wel niet gekost heeft de concurrentiegerichte dialoog bij deze projecten. Was het niet de BAM die heeft gezegd we stoppen ermee. De BAM heeft ook groot gelijk dat ze eruit gestapt zijn. De concurrentiegerichte dialoog is geen middel om vertrouwen te kweken maar de concurrentie te organiseren. Anders dan digitaal plannetjes inleveren. Het voordeel is dat mensen gewoon met elkaar kunnen gaan spreken. Het is over georganiseerd.

Het overorganiseren van ontwikkelingen vind ik overdreven bij de A2-Maasticht. Maar de heer Molleman zoals is helemaal aan het rondtollen in zijn eigen provinciehuis. Hij is dus dusdanig aan het zoeken naar kansen en mogelijkheden binnen de huidige wet en regelgeving om gebiedsconcessie toch tot een succes te maken.

We zijn nu ook bezig met een boekje over de menselijke factor bij gebiedsontwikkelingen. Kijk naar Isave en je zegt dat er aan het begin een foute beslissing aan de ontwikkeling ten grondslag ligt. Namelijk het speculatieve moment want er wordt niet gedefinieerd wat een gemeente wil met een gebied. Even terug. Er zijn weinig gebieden meer waar gemeentes bedrijfseconomische risico oploopt en ondernemend optreedt. Dus weinig waar nog actief grond beleid wordt gevoerd. Je hebt waarschijnlijk ook gelezen dat de min van de publieke grondexploitaties nu wordt geraamd op 2 miljard min. Al die grondexploitaties zijn meestal heel optimistisch getoonzet en die flikkeren in de huidige tijd naar beneden. Dat is natuurlijk met dit geval natuurlijk ook het geval. Het motief moet zijn dat je essentieel zijn dat je de ontwikkeling van jou gemeente op nummer 1 moet staan. Daarnaast moet er een

businesscase strategie zijn. Welke risico's wil je nemen en welke wil je beheersen.

Één gemeenten zijn er in soorten en maten en ik zie juist wat andere tendensen die hier juist heel erg haaks op staan. Juist dat men er heel erg goed over nadenkt van wat willen wij nu precies met het gebied. En dan teveel in detail treed. Zo komen we ook op het thema van de publieke programma van eisen zegt eigenlijk dat je als gemeente moet nadenken over de gebiedsontwikkeling. Voor grote ontwikkelingen moet je echt goed nadenken wat zijn onze harde eisen en punten, ondanks dat er straks weer een andere gemeenteraad aan tafel zit. Eerder zitten er bij de gemeente nog eerder het vast stellen van teveel eisen en wensen en dan gaat men pas inzetten bij de markt. En dan sla je eigenlijk de creativiteit en innovatie bij de markt dood. Waar de markt goed was hebben ze altijd gekozen om ontwikkelingen binnen te halen en later te gaan kijken wat de risico's zijn.

Daarnaast is er nog een tendens dat de markt niet eenduidig is en wij als overheid het toch moeten gaan bepalen. Dit hangt mede af van de financiële positie af van de gemeente hoe die erin handelt. Maar het hangt ook af hoe zij hier in het verleden in hebben gehandeld.

Neem Amersfoort die heeft heel veel successen behaald met PPS en nu zegt die gemeenteraad dat het anders moet. Wij moeten het heft in handen nemen.

Neem Leiden die hebben een soort semi communistisch regime en die zeggen nu juist laten we het via PPS manier gaan ontwikkelen.

Mensen zijn een hele belangrijke factor binnen gebiedsontwikkeling en die zijn lastig vast te stellen of te definiëren. Voor een concessie is dan ook belangrijk dat aan de voorkant financiële afspraken worden gemaakt. Bij Berkel en Rodenrijs is dit dus gebeurd en kunnen we dan ook vaststellen dat op het financiële vlak het gebied concessie heeft.

Er zijn twee belangrijke kenmerken. Hoe luiden de financiële afspraken en in de tweede plaats welke manoeuvreerruimte heeft de marktpartij om wijzigingen en eigen initiatief om het plan te optimaliseren. Daarnaast natuurlijk nog een stuk organisatievrijheid.

Onder hybride gebiedsconcessie zal je dan ook veel verschillende vormen gaan tegen komen die absoluut niet met elkaar te vergelijken zijn. Je zal dan ook in de toekomst bijna geen zuivere concessies gaan tegenkomen. De samenwerkingsvormen die we hebben verschillen altijd van elkaar.

R. Door de verschillen zal het de definitie steeds breder worden gemaakt. Een joint venture light is al weer een aanpassing van een zuivere vorm van joint venture. Blijven wij hierdoor dan niet om ons zelf heen evalueren.

Ja, dat klopt. Het is een proces dat altijd door zal blijven gaan. In deze crisis tijd zie je ook dat er weer veel tussenvormen ontstaan en dat vind ik positief omdat de markt laat zien dat ze creatief wil zijn.

Ik zie dan ook steeds meer een ontwikkeling richting de Europese wetgeving. Er zitten daar een stel bureaucraten daar in Brussel die het op Nederland voorzien hebben. We maken het er zelf ook wel naar, omdat we alles aan de grote klok gaan hangen. Het is een beetje een PVV achtige wijze van handelen. Daarnaast moeten we de Europese regelgeving meer naar onze hand zetten. De contacten met ons land zijn ook niet heel erg nauw en wij zijn dan ook niet echt van artikel 5. De wel bekende Spaanse methode.

R. Het is een advies van mij aan de bouw om duidelijker te communiceren over wat wij willen met gebiedsontwikkeling.

We moeten de belangen beter behartigen en we zitten nu met adjuncten van de regering te praten en dat schiet gewoon niet op.

De concessie is een optie waar je in mijn ogen absoluut geen exploitatieonderdeel bij te zitten. Het kan ook eindigen bij het opleveren van het project bij de openbare ruimte. Waar de openbare ruimte naar de gemeente gaat. Mijn advies aan de gemeente is dan ook om de eindtermen hiervan goed te definiëren. Dit zijn belangrijke dingen voor onderhoud beheer, kwaliteit wat in de toekomst gaat komen. Het opdelen van de gebouwen is voor de koper of de belegger. Waar veel over wordt gesproken en weinig wordt toegepast is dat je na oplevering van een gebied nog 2 of 3 jaar verantwoordelijk bent voor het onderhoud. In de ideologie van onze heer Molleman is dat een punt wat zeker moet zijn toegevoegd.

Er zal dus een consortium worden opgezet waar een bouw tak en een onderhoudstak wordt opgezet.

R. Wat vind u van DBFMO contracten.

Ik denk dat die zeker een nuttige functie vervullen. Ik kan me de volgende motivatie bij verzinnen. Dat we ook bij het maken van het ding het consortium nadenkt over de 30 jaar die nog komt. Ook dat de overheid zegt dat de markt de laatste fase beter kan dan dat ze zelf kunnen.

Bij vastgoed kennen we een andere vorm van concessie.

Bij infra gaat het hele project opgenomen in de DBFMO contracten en daar lopen geen mensen. Het is meer business to business. Bij gebieden gaat een deel naar de woningeigenaars, beleggers etc. maar ook een deel moet naar het openbaar gebied waarvan iedereen gebruik maakt. En

dan moet je wel goede argumenten om te zeggen wat je wel en niet gaat overnemen. We hebben Rudy Stroink die met het idee kwam om een hele gemeente over te nemen. Ik maak daar gewoon een contract over. We zijn namelijk sterk in het opzoeken van problemen die er helemaal niet zijn.

R. Waar gaan we heen met de gebiedsontwikkeling in de toekomst?

Ik denk dat de projectomvang kleiner zal gaan worden. Dit zag je al gebeuren maar onder invloed van de crisis zal dit verder doorzetten. En dan krijgen we een splitsing dat gemeenten een alliantie aangaan met marktpartijen. Deze laten ze meedenken over de toekomst van een gebied. Deze betrek je bij de ontwikkeling van het gehele gebied en in ruil daarvoor zijn verschillende mogelijkheden. Een voorbeeld zou kunnen zijn dat een deelproject zou kunnen worden aangewezen aan dat consortium. Dat dat consortium de co-producent gaat worden voor dat deel van de gemeente niet alles maar een deel. En dat allemaal volgens gemeentelijk vastgestelde condities.

Vroeger ging dit in een hardcore joint venture maar terecht noem je het vermogensbeslag zal je zien dat het commerciële perspectief dat weinig marktpartijen nog in zullen kunnen stappen.

Het andere perspectief is dat de weinige partijen die wel grondposities blijven innemen die zullen meer aan de voorkant van het ontwikkelingsproces zich laten gelden om daar invloed op uit te oefenen.

R. Dan zit Bouwfonds goed met de Rabobank achter zich.

Het scheelt zo 2% rendement in het voordeel van ons. Daarnaast de tijd en energie scheelt enorm die we besparen. Onze basisvermogen zitten bij ons in de grondposities.

### **BIJLAGEN 3: INTERVIEWS MET PUBLIEKE PARTIJEN**

Voor de semi-gestructureerde interviews met de publieke partijen is gebruik gemaakt van onderstaande interviewvragen:

#### **Deel I – Verkenning van het begrip gebiedsconcessie**

De samenwerkingsvorm concessie bij gebiedsontwikkeling staat centraal in dit interview. In de eerste plaats is het van belang om in te gaan op het begrip gebiedsconcessie. Zowel in de literatuur als in de praktijk worden verschillende invullingen aan het begrip gegeven. De definities verschillen voornamelijk in de mate van samenwerking tussen private en publieke partijen en de verdeling van de risico's. Voorbeelden van risico's zijn financieringsonzekerheid, verandering in politiek bestuur, onvermoede beheersverantwoordelijkheden en de langlopende exploitatieverplichting.

1. Wat verstaat u onder gebiedsconcessie?
2. Hoe belangrijk acht u de rol van gebiedsconcessie (volgens uw definitie) in de toekomstige ontwikkeling van gebieden? Kan concessie volgens u bijdragen aan een succesvoller gebied?
3. Welke succesfactoren relateert u aan het begrip gebiedsconcessie? Let op: succesfactoren worden gedefinieerd als factoren die van beslissend belang zijn voor het al dan niet behalen van succes.
4. *(Alleen wanneer er bij het definiëren van het begrip gebiedsconcessie meerdere succesfactoren worden gegeven)*  
Welke succesfactor of interactie tussen succesfactoren is volgens u het belangrijkste voor succesvolle gebiedsconcessie? Welke succesfactor of interactie tussen succesfactoren ziet u over het algemeen als belangrijkste knelpunt voor concessie in de Nederlandse gebiedsontwikkeling praktijk? *(Let op, een knelpunt is geen succesfactor en óók niet per definitie het tegenovergestelde.)*
5. *(Alleen wanneer er bij het definiëren van het begrip gebiedsconcessie meerdere succesfactoren worden gegeven.)*  
Welke succesfactor of interactie tussen de succesfactoren kunnen volgens u het beste gestimuleerd worden voor de ontwikkeling van concessie vorm in de Nederlandse gebiedsontwikkeling praktijk? Door wie en wiens verantwoordelijkheid?

#### **Deel II – Huidige Nederlandse gebiedsontwikkeling praktijk**

Nu volgen vier vragen over de huidige Nederlandse gebiedsontwikkeling praktijk. Er zijn met betrekking tot ontwikkeling van gebiedsontwikkeling verscheidene aanbevelingen verschenen. In de Commissie Fundamentele Verkenning Bouw onder leiding van oud-minister van VROM, Mevr. Sybilla Dekker, wordt een aanzet gegeven door de bouwsector het



vertrouwen te geven van de overheid zodat zij rekening houden met maatschappelijke belangen. De overheid stelt alleen de kaders vast en draagt zorg voor consistente en eenduidige regels. Op deze manier kan de regeldruk voor het bedrijfsleven in de gebiedsontwikkeling omlaag. Bedrijven moeten verantwoordelijkheid nemen om het hen gestelde vertrouwen te rechtvaardigen.

6. Wat is naar uw mening het belangrijkste aandachtsgebied in de huidige Nederlandse gebiedsontwikkeling?
7. Kunt u een punt noemen dat u zou willen aanpassen in het (overheids / gemeentelijk) beleid? Waarom zou u dit willen aanpassen en waar baseert u uw aanbeveling op?
8. Wordt in de huidige markt voldoende aandacht besteed aan de aanbestedingswijze concessie (en de bij vraag 3 genoemde belangrijkste succesfactoren)? Waarom wel of niet?
9. Welke veranderingen zou u in de huidige markt willen zien met betrekking tot de rol van commerciële marktpartijen bij gebiedsconcessie?

### **Deel III – Concessies binnen uw werkterrein**

In het derde deel van het interview wordt ingegaan op de rol die concessie bij uw gebiedsontwikkeling speelt en of men gebiedsconcessie opnieuw zou toepassen in de toekomst. Met andere woorden, in dit deel wordt ingegaan op de belangrijkste succesfactoren om te kiezen voor gebiedsconcessie of kenmerken van concessievorm.

10. Wat is volgens u de belangrijkste succesfactor van concessie bij u in de gebiedsontwikkeling en wat is het doel van de concessie?  
Bijv: moet het beleid/ uitvraag zich focussen op sociale ontwikkeling, economische factoren, duurzaamheid of de verbetering van leefomstandigheden in het gebied?
11. In welke mate zou concessie volgens u een rol dienen te spelen bij toekomstig gebiedsontwikkelingen in Nederland?
12. Wat zou volgens u de rol van concessie in gebiedsontwikkeling moeten zijn, wanneer u zelf hierover een openbaar beleid zou mogen formuleren? Bijvoorbeeld: concessie als 'hard-core' aanbestedingsvorm, concessie als 'hybride' vorm bij gebiedsontwikkelingen, een focus op specifieke delen van de concessie (design, build, finance maintain, operate), etc..
13. Op welke manier zou u concessie in de toekomst willen gebruiken bij gebiedsontwikkeling? Men kan hierbij denken aan het stimuleren van overdracht van diensten naar private partijen. Daarnaast kan ook het stimuleren van innovatiever ontwikkelen of het duurzamer bouwen een doel zijn.

14. (Alleen indien niet beantwoord bij vraag 10 tot en met 12)  
Welke succesfactor of interactie tussen de succesfactoren van gebiedsconcessie zou u naar aanleiding van uw antwoorden op de vorige vragen willen stimuleren met behulp van gebiedsconcessie?
15. In hoeverre komen uw visie en de visie van de instelling waar u werkt overeen? (Deze vraag heeft alleen betrekking op vraag 8 tot en met 11, en zal tegelijkertijd met vraag 8 tot en met 11 aan bod komen)
16. *(Alleen te beantwoorden indien bovenstaande vragen negatief worden beantwoord; zal tegelijkertijd worden behandeld)* Waarom ziet u geen toekomst voor gebiedsconcessie? Is dit vanwege de mogelijkheden binnen een DBFMO, de huidige financiële crisis, etc.?

## **Interview Adriaan van Mierlo over Poort van Heusden**

(23 juli 2009)

Adriaan van Mierlo is wethouder Financiën van de gemeente Heusden. De gemeente Heusden heeft hoge reserves, de nu lopende grondexploitaties resulteren in hoge winsten en er liggen in de toekomst winsten in het verschiet bij de nieuwe woningbouwprojecten in Vlijmen. Hiervoor is hij directeur geweest van het Facilitair Bedrijf van de TU Eindhoven.

### **Uitwerking interview**

Het verlenen van concessie door spoorwegen en niet door overheden is een soort van machtsinstituten. Toen we het Land van Ooit hebben gekocht is een jurist in de arm genomen om te gaan kijken hoe we dit in de markt konden zetten. Toen we zagen dat ze aan het omvallen waren, toen ben ik gelijk met ze in contact gegaan en dat klikte. Ondanks dat er veel gelieerde eigenaren waren en verbonden waren aan het Land van Ooit is het een hele toer geweest. We wilden helemaal niks overnemen aan hypotheek en dat heeft meer dan een half jaar geduurd. In mei 2007 hebben we het overgenomen en was het ineens van de gemeente. De aankoop van het gebied heeft ons 17 miljoen gekocht en nu komt gelijk het eerste belang waarom we het gebied hebben gekocht. We wilden iets met het gebied, dat willen wij of verkopen maar niet dusdanig dat de koper de vrije hand heeft. En daarom hebben wij een gebiedsvisie neergelegd die ter bescherming is van het gebied. Want we willen de natuurlijke waarden in het gebied bewaren. Het moet zijn recreatieve functie bewaren die veel verder dan onze gemeentelijke grenzen liep. We wilden geen intensiever gebruik van het Land van Ooit wat het al had. We wilden een ingetogen gebruik er mogen best 10000 tot 20000 bezoekers per dag komen. Daarnaast moet het een doorgaande ecologische route worden van de Maas naar de Drunense duinen. Eerst zat er een hek omheen en dit willen we verwijderen. Dus een stuk bescherming voor het gebied. 1. Dus het gebied beschermen voor intensieve gebruik 2. Toch het gebied inzetten voor pretpark activiteiten. 3. we willen uiteraard wat geld genereren, we willen absoluut geen geld gaan bijleggen.

Dit betekent dat we eerst een gebiedsvisie zijn gaan opstellen en daarin afdichten wat we allemaal wilden. Dus aan wie we het gaan verkopen. Dus na een tijdje heb je een gebiedsvisie die goedgekeurd was door de gemeenteraad. Nou toen waren er nog een paar opties, verkopen of een zakelijk recht er op zetten. Of dit nu pacht of erfpacht is maakt niet uit. Als wij onze maandelijkse rentelasten maar gedekt zien. Een marktpartij moet daarnaast laten zien dat ze voldoende geld op tafel kunnen neerleggen om een aantal jaren succesvol het gebied kunnen exploiteren.

Het was dus niet het idee dat hier ambtenaren gingen zitten meedenken met het oplossen van problemen, maar dat is heel apart. Dit vertel ik alleen op basis van de kennis die ik de afgelopen drie jaar al had opgebouwd, toch met gebiedsconcessie ben begonnen. Terugkomend op de poort van Heusden. Een gebiedsvisie hadden we al opgesteld en als we het gebied zouden verkopen hadden we niks te maken met de aanbestedingsregels. Echter hebben we dan geen invloed meer op de exacte invulling van het gebied. Met de ambitie die we hebben wat we samen met het bedrijfsleven elkaars creativiteit te benutten. Hebben we ervoor gekozen om de taart te vergroten, zodat iedereen uiteindelijk toch een groter deel van de taart heeft. Als je dat wilt gaan doen, kom je uiteindelijk toch weer terug in het Europese aanbestedingsrecht. Dus ondanks dat we niet wisten wat we wilden heb ik een inkoopbureau gevraagd hoe moeten we dit gebied opnieuw in de markt zetten. Ik wil wel samen met een bedrijf erin en ik wil verkopen. Moet ik nu aanbesteden en dat wisten zij ook niet. Zij hebben toen een rondje gebeld en inlichtingen gevraagd. Toen kreeg ik bijna tegelijkertijd van de RGD te horen je moet europees aanbesteden. Vooral als je kiest voor de constructie die je wilt, interactief ( die wisselwerking) maar dan ben je gebonden aan een heleboel spelregels met vastgelegde termijnen. Nu komt de reden waarom de concessie zo verrassing was. Ondanks dat ik een oude rot in het vak ben. Het juridisch bureau wat ik heb aangevraagd kwam ook met de gebiedsconcessie, vooral ook omdat we gebruik wilden maken van de concurrentiegerichte dialoog. Hier in het centrumplan van de gemeente Vlijmen wordt gebruik gemaakt van een echte concurrentiegerichte dialoog. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vastgelegde termijnen en dat is gedaan via de concurrentiegerichte dialoog volgens de normale spelregels. Daar kwam een woud van spelregels bij kijken. Bij gebiedsconcessie is dit absoluut niet van toepassing. Je moet daarin alleen de spelregels, selectiecriteria, etc. , in aangegeven. Tegelijkertijd is naast de juridisch procedure ook de bestemmingsplan procedure. Het bestemmingsplan moet een soort dynamisch/ functioneel bestemmingsplan worden. Het moet innovatief zijn en hebben we precies in de tijd uitgewerkt. Die gebiedsconcessie moet grensverlenend zijn in de gebiedsconcessie. Het samenlopen van deze processen wordt door mij dan ook precies op elkaar afgestemd. Bij gebiedsconcessie hoef je namelijk alleen de uitslagdatum vast te stellen en de rest is variabel.

R. eigenlijk zegt u dan ook dat gebiedsconcessie een hele vrije aanbestedingsvorm is.

Het is een vrije nietsgezinde zorgvuldige aanbestedingsvorm. Je bent vrijer in je concurrentiegerichte dialoog. Je zit vast aan een methodiek, maar niet aan de termijnen. Dat is vaak in strijd met elkaar en de overheid stelt die dingen wel aan elkaar vast. Dat is het grote pluspunt

van de concessieverlening dat je niet de nadelen van waarom mensen een hekel hebben aan de Europese aanbesteding. Dat is niet alleen dat er vooraf bepaald is wat er moet komen, maar dat is juist een voordeel. Toen ik nog bij de universiteit zat heb ik dat allemaal goed opgesteld en niet alles gedetailleerd tot op detail. De dommigheid van de overheid in het vastleggen van spelregels is dat en de spelregels en de termijnen worden vastgelegd. Dus het is een onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Iedereen begrijpt dat de onafhankelijke variabelen onafhankelijk van elkaar zijn en dat je die daarom goed moet duiden. En dat doet men meestal niet en dat is het verschil in alfa en beta mensen. Dat alfa mensen alles definiëren in woorden en alles proberen vast te leggen. Deze afhankelijken versterken elkaar omdat het verschillende factoren zijn die invloed hebben. Als jij een frisse en open jongen bent scoor je op alle punten goed ondanks dat je er niet goed in beta. Procedures komen vanuit juristen die niet van wiskundige vraagstukken afweten. Waardoor heel onnatuurlijke dingen erin zitten.

U begrijp het spel?

Ik wil doelen halen en al die vragen die worden gesteld binnen uw gestel zijn remmend.

Losstaand van uw keuze voor uw aanbesteding. De overheid wil de kwaliteit en de prijs bepalen.

Wij hebben de kwaliteit eruit gesloopt, wij stellen de eis dat er een versterking komt van de kwaliteit. En dat wij uiteindelijk durven zeggen, dit is mooier dan we zelf ooit bedacht hadden kunnen hebben. Die gok moet je wagen, aan de andere kant waar de overheid de markt vrijheid wil geven maar toch ook weer niet. We zijn dus niet opzoek naar marktpartijen die hier met een boel geld komen en hier Leusden op de kaart gaan zetten. Het idee hier achter is dat als ik het geld op de bank had gezet, we als gemeente 3% rendement hadden kunnen vangen. Nu kan ik hiermee zeker wel 7 a 8% voor vangen. Daar wil ik wel hard voor werken. Ik wil niemand misleiden en vandaar ook die optimalisatie factor. Het is een gevoel dat als ik jou besodemieter kom je nooit meer bij me terug maar het spel dat hier bij hoort zit niet in de overheid. Het is meer de borrelpraat die hier leeft. We kunnen elkaar dan ook heel goed dingen aanpraten,

Hoe definieert u nu gebiedconcessie voor uzelf:

Een concessie is wij hebben iets wat zeer waardevol is en dat willen we waardevol houden voor de gemeenschap en daarom willen wij concessie verlenen. Zoals je concessie moet verlenen, zoals radio, tv verkeer. Ik ga alles beschermen om zo concessie te verlenen aan diegene die de

belangen voor lange termijn kan behartigen. Ik ga een concessie verlenen om zeker te weten dat ik een schaars goed in de markt zet en dat het algemeen belang voldoende gediend wordt. Er zullen wat kernen worden afgekald maar dat zou je altijd gebeuren.

U heeft het gebied in bezit als gemeente? De marktpartij neemt het over en wordt er verantwoordelijk voor. U gaat beschikbaarheidvergoeding betalen en een deel moet worden gehaald uit eigen exploitatie

Beschikbaarheidvergoeding, wij als gemeente moeten gewoon ons geld terug. Of dat nou in vorm is van pacht, erfpacht of we het verkopen binnen de condities van het bestemmingsplan wat we in samenspraak gemaakt hebben. Want de concessie is dan nog altijd zoals het bestemmingsplan is opgesteld. De concessie is de ruimte die het bestemmingplan toelaat.

De commissie Dekker definieert concessie daar en tegen compleet anders.

Ik heb ook in de raad gezegd dat het zakelijk recht wordt, want bij concessie komt het terug. De raad wil geld zien op de bank, dan dat het in het product zit. Alleen zeg ik dat grond schaars is en heb ik hier bewust voor gekozen. Het is namelijk puur grondpolitiek wat hier gespeeld wordt. Het is dan ook belachelijk dat iemand die geld geërfd heeft toch in jaren van dagen hier recht op heeft. Zo is eigendom ontstaan en onze wetgeving is daaromheen ontstaan. Kort gezegd de partijen die het meeste grond hebben ook het meeste recht. Al het andere is onhaalbare juridische hindernissen. Alleen de mensen met grond en geld hebben alles en draaien het om, met als gevolg dat de overheid allemaal onzin regels maakt om hierop grip te krijgen.

Hoe ziet u de toekomst van gebiedsconcessie eruit?

Ik neem een soort een ondernemersrisico met het aannemen van het gebied. Het bezitten van het gebied is op zich geen probleem, maar wel de rentelasten die erbij komen kijken. Die rentelasten zijn gelukkig al gedaald en dat is voor een gemeente met 45000 inwoners een pot geld op de totale investering.

We hadden gehoopt dat er meer partijen zouden hebben ingeschreven. De Efteling wilde hier graag instappen, echter door een lange voorbereidingstijd van de gemeente heeft gezorgd dat deze nu geen interesse meer hebben in het project. Ze hebben dan ook afgelopen twee jaar voor 150 miljoen in gebieden geïnvesteerd en dat is onwijs veel geld.

We hebben 1 marktpartij die geweldig veel eigen vermogen heeft opgebouwd in de woningbouw. Die heeft een projectgenootschap

opgesteld. 1. daarvan zit in landschapontwikkeling, 1 architect die mee heeft getekend aan het land van ooit en hun voornamelijk met hun eigen geld die weten hoe ze moeten bouwen. Zij hebben ook laten zien dat ze 15 miljoen op tafel kunnen neerleggen.

Het voordeel van het project is ook heel erg dat er maar 1 opdrachtgevende partij is. Deze opdrachtgevende partij wil ook nog eens in goed overleg een fantastisch project neerzetten. Het verbaast me dan ook dat er niet meer marktpartijen hebben ingeschreven. We hebben als drempel ingesteld dat men 15 miljoen zelf moet meenemen. Het gebied heeft unieke mogelijkheden voor industrie/hbo school. Aan de rechterzijde ligt ook een industrieterrein wat je zou kunnen afschermen. Alles is dus mogelijk aan de randen van het gebied. Aan de onderzijde (A59) moet het intensiever zijn, aan de bovenzijde moet het extensief zijn. Ondanks de unieke mogelijkheden hebben zich maar twee marktpartijen ingeschreven. Blijkbaar is het gebied niet groot genoeg.

R. Deze aanbestedingswijze de gebiedsconcessie. Zult u zeggen bij de volgende keer dat u een gebied gaat aanbesteden kiezen voor een gebiedsconcessie?

Ik wel ja, de mensen van de AKD en ik weet wat ik wil. Deze juristen kwamen met het idee om te kiezen voor een concessie. Onze planoloog was natuurlijk absoluut niet gemust van deze wijze van samenwerken. Het is bij ons niet een mode woord en bewust voor gekozen. Ik gebruik concessie binnen het Europees recht om zoveel mogelijk ruimte te krijgen. Dat wij het woord gebiedsconcessie gebruiken in de uitvraag is wel een misbruik van het woord. Zullen wij dat interactief willen vaststellen dan halen we winst. Wanneer we dit goed kunnen vaststellen maken we winst. Uiteindelijk bleek alleen dat intern binnen de gemeente de gebiedsvisie moest worden opgesteld. Deze ging alleen een stedenbouwkundig plan opstellen. Dit kreeg ik terug van hem en hebben we dan ook volledig moeten uitkleden om zo het interactieve karakter terug te krijgen.

De gebiedsvisie willen we bij de markt neerleggen en er zijn dan ook nog geen belemmeringen opgeworpen, wat bij het maken van andere plannen wel het geval zal zijn. Mijn stelling is dat in veel procedures en niet alleen van overheden. In dit geval van de EG dat deze procedures te veel afhankelijke variabelen kennen. Door een paar onafhankelijke regels die niks met elkaar te maken hebben toch een regel zijn. Als je daarin als je gunstig scoort in één van deze onafhankelijke regels doe je dat voor 80% bij die afhankelijke factoren. We willen wat beheersen en het risico beheersen. Niet iedereen is wiskundig en is in staat of hoofd en bijzaken te scheiden. Die wiskundige hadden het vermogen om door te rekenen, om hele praktische dingen door te rekenen.

R. Eigenlijk zegt u leg het probleem voor aan een wiskundige voor en laat die samenhangende en onsamenhangende punten neer en laat hier een eenvoudiger model uit ontstaan.

Ik wil juist die taart voor iedereen vergroten en niet verkleinen zoals overal gebeurt. Dus het eerst kennis vergaren en de regels bij gaan zoeken. Dus het kennis vergaren daarnaast een onafhankelijke voorzitter aantrekken zodat er geen politieke spellen onderling gespeeld gaan worden. Dus je gaat de bovenste en onderste grens bepalen dat ga je natuurlijk niet aan de andere partij vertellen. Met als gevolg dat je gaat onderhandelen. Uiteindelijk zou iedereen een groter stuk van de taart bezitten dan met vooraf bedacht had.

Op dit moment komen de grote marktpartijen niet meer aan vreemd vermogen. Dit is waarschijnlijk de reden dat weinig marktpartijen op dit moment instappen in zulke dusdanige grote projecten.

De Efteling heeft grond gekocht vanaf Tilburg tot voorbij mos en heeft daar zijn vermogen in opgestapeld.

Hoe kijkt u, u had er aan het begin van het verhaal over, de gemeente wil hele complexe projecten op de markt gezet. In voorgaand verhaal geeft u aan dat toch een wethouder een marktpartij heeft afgestoten. Dat doet natuurlijk onwijs veel pijn.

Misschien hadden we te veel haast.

Het zou toch stom zijn als 1 persoon een marktpartij kan afstoten.

Uiteindelijk gaat het toch om mensen en gevoel dat je bij elkaar hebt. De samenwerking die je opbouwt is van grote invloed op het succes van de ontwikkeling. Gaat het goed na een jaar en zullen we nog een jaar ermee doorgaan.

Het belangrijkste is gewoon dat we elkaar serieus nemen en dat we elkaars kennis delen en gebruik van proberen te maken. Als jong persoon dacht ik nooit dat ik wethouder zou worden van zo'n kleine gemeente. We hadden ongelofelijk veel gemeente geld en Bos had net een uitvraag dat het ingeleverd moest worden. We hebben dan ook een bewuste keuze gemaakt om het geld in onroerend goed te stoppen om zo voor de hele gemeenschap te bewaren. Deze mogelijkheid om 100 hectare te kopen en zoveel invloed uit te oefenen komt eens in de 25 jaar voor, maar het is geweldig dat het gebeurt.

Wat is precies uw carrière geweest:



**Interview Mirko Buining over Westpolder/ Bolwerk**

(23 juli 2009)

Mirko Buining (1969) studeerde civiele techniek aan de TU-Delft. In 2004 heeft hij de basis gelegd voor Buining. Het creëren van draagvlak en het scheppen van een vertrouwensband met opdrachtgevers, projectmedewerkers en andere betrokkenen zijn bepalend voor zijn werk. Evenals het aanbrenge van structuur in en het geven van richting aan complexe projecten en processen.

**Uitwerking interview**

Mijn vraag is puur van dit interview is puur om te onderzoeken waarom gemeentes voor gebiedsconcessie kiezen.

Hoe definieert u gebiedsconcessie in ogenschouw nemend met Westpolder/Bolwerk

Als je hem zou kunnen formuleren voor Westpolder/Bolwerk zou dat zijn. Een groot gedeelte van de verantwoordelijkheid in het totale planproces bij de ontwikkelaar is neergelegd. In deze zienswijze kan je het zien als een concessie.

Het is een plan wat in 2000 in masterplan is vastgelegd en daar vanuit is een bestemmingsplan gemaakt. In 2003 is een samenwerkingsovereenkomst vastgesteld met de marktpartijen die al grondposities hadden. Dit samenwerkingsmodel is als volgt ingericht... De ontwikkelaar heeft integraal delen ontwikkelen vanaf het moment dat het stedenbouwkundig plan en ze realiseren de buitenruimte en opstellen en hebben daarna nog een jaar beheer. Hierna zal het worden overgedragen aan de gemeente. De marktpartijen hebben dus grote vrijheid in het ontwikkelen van het gebied en in die hoedanigheid zou ik het dan ook noemen als een concessie.

Wat vind u hier dan positieve aan de manier van de wijze waarop het in de markt is gezet. Wat is het grote voordeel hiervan van deze gebiedsontwikkeling.

Er zit een voordeel in het model dat de werkzaamheden die buiten moet gebeuren door de ontwikkelaar vooraf bekeken worden en in het geheel integraal uitgevoerd moet gaan worden. En die coördinatie ligt bij de ontwikkelaar. Uiteindelijk zal ik ook niet meer willen spreken van een ontwikkelaar maar een partij waarmee de gemeente de risico's afdekt. Daar slagen wij in maar dat is niet alleen niet te danken aan het concessiemodel. Het is de manier waarop je daarmee omgaat. We hebben dan ook duidelijk van te voren gekozen om samenwerking op te zoeken en nog meer het concessiemodel in te richten. Vroeger was het meer een strijdmodel.

## Welke risico's liggen er nu echt nog voor de gemeentes

De grote risico's die er nog lagen, waren voornamelijk de nog te verwerven percelen. Er waren namelijk nog een aantal percelen die verworven moesten worden. Daarnaast zou de gemeente waar nodig ook slopen en saneren. Er zit natuurlijk altijd nog een stuk risico op de kosten van de planontwikkeling. En we hebben in het model gezegd dat de ontwikkelaar de deelplannen integraal ontwikkeld. Dus buitenruimte en opstal. En de hoofdinfrastructuur legt de gemeente aan. De opbrengsten van de deelplannen moet zeg maar dekkend zijn voor de hoofdplanstructuur. Dat is het risico's voor de gemeente. En daar zijn een groot deel inmiddels al afgevinkt. Alle deelplannen zijn bijna klaar op 1 na. De saneringen zijn allemaal klaar. De grote hoeveelheid infrastructuur zijn ook al klaar. Dus nu ligt het specifiek bij de marktpartijen.

Jullie hebben specifiek gekozen voor deelgebieden van 500 woningen. Op dit moment zijn nog niet alle delen nog niet bebouwd en er is een ontwikkeling gaande dat de verhuurwoningen naar voren worden gehaald. Het is absoluut geen project wat in de media bekend staat om hun vooruitstrevendheid.

Friso de Zeeuw en Hennis de Ridder zijn beide voorstander van de 500 woningen. En wij hebben hiervoor gekozen daarnaast proberen wij continue om de risico's bij de goede partijen neer te leggen. In de voorbereidingsfase maar ook tijdens de uitvoeringsfase. Wat ik ook vind is dat de gemeente zijn verantwoordelijkheid moet nemen in het proces. We verkopen nog procenten maar dan houdt het ook op. We moeten nu dan ook gezamenlijk kijken hoe we dit risico gaan beheersen. Het is niet zo dat we de risico's over de schutting gooien wat heel snel wordt gedacht. Maar juist dat risico is jou verantwoordelijkheid maar we gaan samen kijken hoe we dat risico kunnen gaan verminderen. Dat vind ik een heel belangrijkst uitgangspunt. Zelf het risico op je nemen maar samen kijken hoe je dat risico het meest kan beperken.

We hebben een andere ontwikkelaar voor een bepaald deel en dat is met AM. De rest is ontwikkeld met kavel/Amvest ontwikkelingscombinatie. Dit heeft te maken met initiële grondposities en afspraken die er lagen.

Er is een gebiedsvisie die geleidt heeft tot een masterplan. Dit is een plan geweest wat is ingevuld op hoofdstructuur. In het masterplan is de kwaliteit vastgelegd in beeldkwaliteit en het moet een dorpskarakter hebben. De kwaliteit van de buitenruimte is vastgelegd in een kwaliteitshandboek voor de buitenruimte en daar voldoet het nu ook aan. WE laten de ontwikkelaar het plan ontwikkelen en toetsen het aan het

kwaliteitsinstrumentarium. Maar dat zijn de harde kwaliteitseisen waaraan het plan moet voldoen.

R. Vroeger werd alles ontwikkeld op basis van blauwdrukplanning en werd alles beheerst binnen de gemeentes. Nu zie je heel duidelijk een kentering en meer vrijheid bij de markt terecht komen. Ziet u dat als een gevaar?

Nee, absoluut niet, maar we zien het juist als een uitdaging en hebben dan ook heel snel beheer en onderhoud erbij betrokken. Omdat juist deze partij straks met de gebakken peren zit in de exploitatie als het niet goed is. Teveel verschillende materiaalsoorten, verkeerde riolering, etc. Het is dus beschreven in het kwaliteitsinstrumentarium. Hierbij moet ik wel zeggen dat we nooit initieel nooit tot 2003 voor het concessiemodel is gekozen. Nu achteraf kunnen we vaststellen dat we steeds meer via het concessiemodel aan het werken zijn. Maar er is nooit met die insteek naar toe gewerkt. Ik moet dan ook eerlijk toegeven dat de gemeente daar heel flexibel in is ingestapt en de gemeente heeft dan ook veel vrijheid gehad om hierin keuzes te maken.

De kwaliteit voor de buitenruimte is in het gehele plan doorgevoerd.

Het beheer wordt na 1 jaar overgedragen aan de gemeente. Is hier een specifieke reden voor?

Dit heeft te maken met de aannemer dat deze een garantie moet afgeven voor een half jaar na oplevering. Hierdoor kunnen onvolkomenheden in het ontwerp naar boven komen en door de ontwikkelaar moeten worden hersteld. Zodat dit niet gaat plaatsvinden op kosten van de gemeente. Dus misschien achteraf een goede stok achter de deur om goede kwaliteit te maken. Het grappige is de ontwikkelaar erachter dat indien men geen kwaliteit maakt ook geen afname is van het totale product. Er zit nog een juridisch lastigheid wanneer de woningen zijn opgeleverd moet het gebied wel voldoen aan bepaalde eisen. Hulpdiensten moeten er kunnen komen, er moet straatverlichting zijn, straatnaambordjes moeten aanwezig zijn. Indien er een ongeluk gebeurt dan heeft de gemeente zijn wettelijke taak en moet deze ook uitvoeren.

We hebben dan ook gekozen voor een ingenieursbureau die precies weet hoe de bewonersverkeersstromen lopen en deze kruisen nooit de bouwstromen. Daarnaast wordt doorgegeven aan de hulpdiensten waar mensen wonen. Wanneer de woningen zijn opgeleverd heeft namelijk de gemeente zijn wettelijke taak om het gebied te voorzien van goede mogelijkheden.

Zit de ontwikkelaar vast aan een bepaald termijn waarin het project klaar moet zijn?

Voor dit specifieke project geldt dat daar naar mijn mening te weinig harde afspraken voor zijn gemaakt. Dat heb ik opgevangen voor dit stuk in ieder geval door. De ontwikkelaar gelijk de grond te leveren en zodat hij zo snel mogelijk weer de grond wil opleveren anders krijgt hij te maken met hoge rentelasten. Wijzigingen in de woningtypes is niet mogelijk want hij wijkt dan af van het contract. Als hij dat toch wil moet hierover gesproken worden en zal gekeken moeten worden wat dit voor de totale gebiedsontwikkeling invloed heeft. Het is zijn eigen winst en risico en dan wel volgens de kwaliteitseisen die wij stellen.

Hoe lang loopt het beheer van die woningen?

Hier weet ik absoluut niks van af.

Ziet u kansen en mogelijkheden voor dit model wat hier is toegepast. Mensen zweren op de universiteit bij de 500 woningen.

Het model kan hier omdat we een constructieve samenwerking hebben. Daarnaast is het lastig om hier iedereen te overtuigen dat we een win win situatie nastreven. Ik denk alleen dat de term ontwikkelaar hier niet meer van toepassing is. Ik denk dat dat een hele belangrijke uitgangspunt is voor een gebiedsconcessie. De gemeente moet gaan werken en wennen aan een nieuw samenwerkingsmodel. Want in het huidige model en beeld van markt en overheid gaat het concessiemodel niet werken. Dit is mijn ervaring op verschillende plekken. Ik zou dan ook de voorwaarde erbij willen voorstellen dat je op een bepaalde manier de samenwerking wil aangaan. De ontwikkelaar moet niet alleen vanuit zijn winst oogmerk kijken en de overheid moet zijn flexibiliteit gaan tonen. Dus samen de verantwoordelijkheid voor het einddoel en ieder voor zijn allen delen. En binnen het huidige rollenpatroon gaat dat niet lukken.

Hoe zal u deze manier bij een nieuwe gemeente willen introduceren.

De vraag die heel belangrijk is is om jezelf af te vragen wat wil je bereiken. Mijn vraag is altijd: wat wil je bereiken met elkaar. Als je een duurzame wijk wil neerzetten moet je op zoek gaan naar marktpartijen die in een concessie willen instappen. Maar het initiatief moet altijd weggkomen bij de partijen die de grond in handen heeft.

De vraag van wat willen jullie precies met het gebied is niet zo snel te beantwoorden. En als dat al mogelijk is dan richt je de organisatie al zodanig in dat ik ook zeggend ben in zo'n concessie. Ik wil een concessiemodel tegen deze en deze eisen en welke marktpartij wil hier in meegaan. En niet zeggen projectontwikkelaar. En dan kom je met je set voorwaarden en deze moeten worden gedragen.

De gemeente moet dus niet de risico's over de schutting werpen, de respectvolle houding van beide partijen naar elkaar toe is dan zeer belangrijk. Als adviseur moet je daar dan ook een neutrale rol in kunnen nemen en dat moet je als gemeente ook kunnen innemen.

Wat is een groot probleem geweest binnen het project?

Het doorbreken van het wantrouwen tussen de verschillende partijen. Werken aan vertrouwen en heel scherp vast te stellen wat is ons doel en ook individuele doelen uit te laten spreken. Laten we deze ook maar uitspreken want de projectontwikkelaar wil gewoon geld verdienen. Spreek je rendement maar uit en als we dat hebben uitgesproken met elkaar dan respecteren we elkaars doel en hebben we een gezamenlijk doel. Elke keer moeten we ook weer terugkomen naar dat gezamenlijke doel wat we vooraf hebben bepaald.

Merk je dan ook dat na het uitspreken van dat gezamenlijke doel er een betere band was tussen markt en overheid?

Wat ik in dit project ook heel nadrukkelijk heb gedaan is de exploitatie van ons open heb neergelegd op tafel. Maar wel gezegd dat zijn mijn belangen en daar stuur ik op. Ik heb geen geheimen. Openheid en transparantie draagt enorm bij aan het werken aan vertrouwen.

Hoe kijkt u naar VINEX-wijken?

Waar ik tegen aan kijk en tegen ageer is de zelfverrijking van ontwikkelaars die een grondpositie hebben. Dat heeft een concessiemodel ook in zich dat de markt een stuk zorg van de overheid overneemt. En dat zie ik niet terug als je alleen maar belust bent in het maken van rendement. Dit zie ik namelijk absoluut niet terug in het oude rollenpatroon. Het moet een partij zijn die op een maatschappelijke manier zijn risico neemt en draagt en tegen dat hogere risico hogere rendementsverwachting heeft is allemaal prima. Maar hij moet ook zijn verantwoordelijkheid nemen als het slecht gaat met de markt. De bouwwereld stond als eerst bij de regering op de stoep het gaat slecht en ik heb geen geld meer. Marktpartijen hebben zelf die grondposities ingenomen en zelf volledig ingepond en uitgepond.

Nu zegt u in uw verhaal dat ontwikkelaars met steeds meer een maatschappelijke insteek moeten gaan ontwikkelen. Is dit ook de reden dat een woningcorporatie deelneemt bij deze ontwikkeling?

Nee dit is geen reden tot succes bij deze gebiedsontwikkeling. Misschien wel wellicht, maar niet voor mij merkbaar binnen dit project. Het is hier meer het verhaal dat we hier te maken met kleine marktpartijen die heel flexibel kunnen inspelen op de veranderende vraag.

Kunnen we vaststellen dat de ontwikkelaar en woningcorporatie steeds dichter bij elkaar komen?

Kavelvastgoed hebben op dit moment een betere marktpositie dan de grotere bouwers BAM, etc. We hebben hier het proces gevoerd met AM en dat is behoorlijk grote ontwikkelaar. En dat is een waardeloos proces geweest.

Hoe komt dat?

Ze willen niet het risico nemen en dat is volledig gebaseerd op onwetendheid. De infrastructuur zou integraal worden aangelegd en bij de minste weerstand van de nutsbedrijven stonden ze alweer bij ons op de stoep. Bij kavelvastgoed lost deze problemen volledig zelf op.

Is dat een algemene ontwikkeling die je merkt in de markt?

Nee dat zou ik zo niet durven stellen. Ze moeten eerst gaan kijken wat voor andere oplossingsmogelijkheden zijn er om het toch mogelijk te maken.

Wat heeft dit voor invloed op het ambtelijk gestel?

Er zijn voor dit project veel minder mensen nodig dan bij een normale gebiedsontwikkeling. We draaien dit team met 2 arbeidsplaatsen en dat verdeeld over 5 mensen. Daarnaast zit een groep specialisten, maar de kern wordt gevormd door 2 arbeidsplaatsen en je hebt toch te maken over een ontwikkeling van 3000 woningen.

Heeft u hiermee aangetoond dat deze ontwikkeling ook bij kleinere gemeentes kan plaatsvinden.

Het proces is stroef verlopen, het koste meer geld, maar omdat het een klein onderdeel was van het totale project hebben we er niet meer tijd aan besteed.

Wordt er nu ook een nieuw beleid geschreven binnen de gemeente om dit ook in de toekomst toe te passen.

Ik verwacht niet dat er wat gaat gebeuren met de kennis en kunde die we hier hebben opgedaan met dit project. Het is heel erg jammer, maar volgens mij gebeurt dit overal in alle gemeentes.

Gaat u er wat mee doen?

Ik ben hier zeer druk mee bezig om dit vast te leggen en wil deze kennis ook vastleggen. Dat is ook een onderdeel van mijn adviseurs werk. De kruisbestuiving is dan ook zeer belangrijk. Ik als adviseur sta dan ook voor om op verschillende gebieden veel te leren en elkaar door te geven maar ook de kennis bij de klant te behouden.

Hoe ziet u de Europese regels?

Ik denk dat de Europese unie de spelregels scheidt en deze moeten op eigen manier worden ingevuld. Ik vind de Europese Regels niet altijd het middel om het probleem op te lossen. Omdat ik uiteindelijk vind dat het gunnen op uiteindelijk de prijs te kortzichtig is voor de complexiteit en de duur van het project. Je weet namelijk bij het ontwikkelen van 3000 woningen dat je drie economische tegenslagen gaat meemaken, dus als je een momentopname gaat nemen kan die heel negatief uitvallen. Maar drie jaar later heel positief. Dus conjunctuur is van zeer grote invloed maar absoluut niet te beheersen.

Eigenlijk zegt u dus dat de grote van het gebied kleiner moet zijn om deze schommelingen op te vangen.

Ik denk dat 500 woningen behapbaar zijn, dus dat zou beter zijn. Ik vind namelijk dat op deze manier veel partijen de kop in het zand steken. Het is niet reëel hoe ze op deze manier aan het bouwen zijn.

Daarnaast is nog een groot verschil tussen marktpartijen met grondposities en marktpartijen zonder grondposities.

Er zit een verschil tussen denken en hopen. De aankomende 10 jaar zit nog veel waarde in de grond, maar ik hoop dat de gemeentes weer actief gaan deelnemen op de grondmarkt zodat zij sneller kunnen inspelen op veranderingen in de markt.

Ziet u toekomst voor gebiedsconcessie?

Ik denk dat het wel verstandig is om te zeggen dat we gebiedsconcessie moeten gaan toepassen. We moeten dan wel goed de spelregels met elkaar opstellen. In dat opzicht ben ik ook met je eens dat de term veel te veel zweeft. Hierdoor krijg je dat iedereen met zijn eigen specifiek rollen patroon invulling aan gaat geven.

Een mogelijkheid voor dit gebied is dat we voor het westelijk deel, laten we dat nu als een echt concessiemodel neerzetten in de markt. Kunnen we als gemeente nog verder terugtrekken. Dus tegen de markt volledig te zeggen hier heb je het gebied succes!

Bij het gerealiseerde stuk hebben wij de hoofd planstructuur ontwerpen en uitgewerkt. Maar dat zou je hier ook los kunnen laten. Maar die

toetsende rol die zou altijd blijven bestaan. Die rol kan je in kwalitatieve zin dan ook zeker nog verbeteren. Dus bij dat westelijke deel nog veel meer risico naar de markt over te dragen en dat duidelijk omkaderen.

Een grote mate van willekeur binnen project, geen communicatie is dodelijk voor een project. Daarnaast speelt onkunde binnen marktpartijen en overheid een grote rol. Dit soort uitbreidingen zijn enorm complex, maar als we straks gaan inbreiden worden die projecten nog veel complexer.

Ik kan me voorstellen dat gemeentes de kennis niet in huis hebben. Maar ik kan me niet voorstellen dat marktpartijen deze kennis niet hebben.

Vastgoed realiseren is heel iets anders dan gebiedsontwikkeling. Er komen veel meer dingen bij kijken.



**Interview Jos Geurts over A2 Maastricht**

(24 April 2009)

Jos Geurts is manager integrale gebiedsontwikkeling bij de provincie Maastricht. De kerntaken die hieronder vallen is het integraal afstemmen van de verschillende functies van de totale gebiedsontwikkeling. Vanaf het begin van het project is Jos Geurts betrokken bij A2 Maastricht.

**Uitwerking interview**

Bij de A2 Maastricht krijg ik het openbaar gebied terug maar het overige vastgoed blijft bij de markt. Dit wordt niet terug gegeven na een bepaalde tijd aan de overheid.

Ziet u kenmerken van gebiedsconcessie terug in A2 Maastricht?

We hebben hier een totaal plan en dat noemen wij het integrale ontwerp. Wij hebben ook een maatschappelijk vraagstuk uitbesteed. Het is niet alleen van maak een tunnel, maar zorg ervoor dat het verkeer beter doorstroomt, beter bereikbaar wordt en een meer leefbare omgeving. Hier komen heel veel problemen bij kijken en als eerste het maatschappelijke probleem dat de tunnel een middel tot is. De situatie is namelijk onhoudbaar geworden want het is geen verkeersboulevard meer maar meer een verkeersriool geworden. Dat is het eigenlijke probleem met de A2 Maastricht. Om nu echt te gaan zorgen om de kwaliteit te krijgen die ik wil hebben we gekozen om de infra en het vastgoed samen aan te besteden. Deze partijen moeten samen gaan ontwikkelen binnen een consortium en niet individueel. Dit alles hebben we gekoppeld aan een businesscase en daaraan een prijs gehangen.

De winnaar van de 5 consortiums is ondertussen bekend. En de bewuste keuze is gedaan op basis van de uiteindelijke kwaliteit die geleverd gaat worden.

Hoe is de uitvraag bij de overheid ontstaan?

De uitvraag is uit nood geboren, want we hadden een bepaald probleem. De vraag was ook hoe krijgen we de regering en de provincie zo gek dat ze willen meebetalen aan deze ontwikkeling. Toen bleek uit een onderzoek dat als je het slim aanpakt en de marktpartijen vroeg bij het ontwerp betreft kwalitatief en financieel voordeel kan behalen. Langzamerhand is die pragmatische insteek op gang gekomen en de daarbij maatschappelijke problematiek los gekomen.

Er zijn 4 partijen die de uitvraag hebben gedaan. Je bent nu bij de projectorganisatie die namens de provincie Maastricht, Rijkswaterstaat, gemeente Maastricht en de overheid. Wij staan onder 1 externe directeur

die transparant is, zodat de marktpartijen ook echt het idee hebben dat wij 1 visie uitdragen.

De uitvraag hebben we gespecificeerd zonder bestek en hebben gekozen voor een functioneel programma van eisen. Dit moet dat ding doen, dus functioneel programma van eisen wat enorm veel vrijheid overlaat voor de marktpartijen. Dit zie je nu ook terug in het ontwerp waarin is gekozen voor een dubbele tunnel en niet een tunnel naast elkaar. Dit is het gevolg doordat de marktpartij de volledige vrijheid heeft gehad bij het ontwikkelen van het gebied. Daarachter hebben we onze wensen kenbaar gemaakt. We hebben harde eisen opgesteld en daarnaast onze zachte eisen waar je mee kan onderhandelen. Men kon dus scoren bij het ontwerpen bij het invullen van onze wensen. De eisen waren ons criterium.

De gunning is nu gedaan, wat is nu de rol van het projectbureau.

Dat klopt, je hebt nu de verhouding opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze handelt nu namens de opdrachtgever. En de eerste komende anderhalf jaar wordt gebruikt om de volledige vergunningsprocedure te doorlopen. En ook het bestemmingplan volledig vast te stellen. Maar het ook het planologisch plan moet volledig worden opgesteld maar ook worden getoetst. We willen eind 2010 beginnen, want het ontwerp is in een bepaald abstractieniveau geschreven. Dit moet alleen nog worden uitgewerkt volgens de tracé wet, zodat je je plan helemaal hebt geoptimaliseerd.

Beide partijen hebben nu hun verplichtingen en verantwoordelijkheden en moeten dan ook hun producten afleveren. Ik moet zorgen aan de voorkant dat er precies gemaakt/ ontwikkeld gaat worden wat er nodig is voor de verschillende vergunningen.

U bent verantwoordelijk geweest voor de integrale ontwikkeling. Wat is uw rol specifiek geweest?

Ben betrokken bij de start van het project in 2003 en heb als eerst gezorgd voor de overeenstemming van de verschillende aanbestedende partijen. Was dus voornamelijk een lobbyachtig periode in het project. Vervolgens heb ik gezorgd binnen de projectorganisatie voor de planologische proces. En daarnaast de inhoud van het project, dus wat wil Rijkswaterstaat en de infra van het gebied. Daarnaast zijn nog 5 mensen bezig geweest met het contractuele opstellen van het gebied.

Wat zijn volgens u de grote succesfactoren van deze wijze van aanbesteden? Is de schaal goed gekozen? Het niet aanbesteden volgens een bestek?

We hebben een wedstrijd uitgevraagd op kwaliteit en budget. Dus de marktpartij wordt getrikkert om kwaliteit te leveren voor een bepaald budget. Dus wat de marktpartij precies allemaal doet zal mij niet interesseren. De kwaliteit hebben we daarna gespecificeerd in functionele eisen die je daarna verder kan invullen met wensen.

Kunt u aangeven welke punten nu voor het succes hebben gezorgd bij deze uitvraag?

De kwaliteit heeft boven aan gestaan en niet de laagste prijs, zoals bij vele andere aanbestedingen gebeurt. Dat het ook echt een integraal ontwerp is en dat vastgoed en infra heel goed met elkaar hebben samengewerkt. Infra is van de lijntjes en vastgoed is veel meer van de vlekken. Toch ontkomen we er niet aan dat deze twee manieren van werken samengevoegd moesten worden. Het ontwerp moest dan ook goed samen gaan met de integrale gebiedsontwikkeling. Vroegtijdig het betrekken van de marktpartijen heeft gezorgd dat we een onderbouwd ontwerp wordt gerealiseerd. Dat is anders als je het planologische proces al helemaal hebt vastgesnoerd en daar geen speling meer in is. In het samen optrekken van het ontwerpproces krijg je een betere ontwikkeling.

De minister heeft gekozen in de eerste fase voor een tunnel door de stad en niet eromheen. Na dit besluit is de eerste fase afgesloten. Toen is de aanbesteding ingegaan en daar zijn de marktpartijen bij betrokken om een ontwerp te maken voor die tunnel door de stad. Dus de tweede fase MER is hiermee afgesloten.

Deze manier van werken dat infra en vastgoed integraal wordt ontwikkeld op dusdanig groot schaalniveau komt nog niet heel veel voor. Zijn jullie nu al dusdanig bezig met evaluatie bezig om dit vast te leggen. Dit is een positieve werkwijze...

We zien dat het een goede ontwikkeling is om de markt vroegtijdig bij het ontwerp te betrekken. De marktpartij komen gewoon met totaal verschillende plannen. De eerste zorg van ons was of de markt überhaupt wel zou komen met ideeën. We waren bang dat marktpartijen ergens in de complexiteit van het proces. Gelukkig is dat niet gebeurd en heeft aangetoond dat; a. dat er volle interesse vanuit de markt en b. dat het drie totaal verschillende ontwerpen waren. Ze hebben echt zitten nadenken, van wat voor visie hebben wij met het gebied. Er zijn namelijk maar een aantal tunnelbouwers in Nederland, maar wat is nu jullie visie met het gebied. Er valt heel goed af te lezen uit de ontwerpen dat mensen echt verstand hebben van gebiedsontwikkeling en niet alleen van tunnelbouwers. Hoe krijgen we het weer tot een mooi leefbaar gebied en krijgen we alles mooi onder de grond. Er zijn plannen gekomen waar wij als gemeente niet op waren gekomen. En ja, ik zie daarom ook toekomst

voor de wijze waarop wij deze grootschalige gebiedsontwikkeling hebben aanbesteed. Echter bij deze grotere werken, met complexe problematiek, diversiteit aan invullingen kan je deze wijze van aanbesteden gebruiken, bij kleinere gebiedsontwikkelingen zou ik hier zelf absoluut niet voor kiezen. Het moet echt een complexe ontwikkeling zijn, gedurende meerder jaren voor een groot gebied, want deze aanbesteding vergt heel veel van de markt. Als we het opnieuw gaan doen moet het namelijk echt korter en globaler. De tijd is ook een probleem, want de bedrijven moeten gedurende een lange periode continu mensen aan tafel hebben zitten. Dit is een algemeen probleem dat we steeds langer de goede specifieke mensen gedurende een lange periode bezet houden.

De markt op dit moment voor bouwprojecten is kommer en kwel. Ik kan voorbeelden noemen van ontwikkelingen hier in Maastricht die op dit moment niet van de grond komen en daardoor de bouwer echt tegen het failliet zijn aanzit.

Was dat ook niet het verhaal bij A2 Maastricht?

Het vastgoed is hier geen financiële drager, hij is namelijk niet dominant voor de winst van de ontwikkeling. Het is namelijk maar 3% tot 10% van de totale inkomsten voor het totale project. En de specifieke invulling hiervan is voor het winnende consortium zelf. Want anders heb je ook het gevaar dat je het vastgoed gaat zitten opplussen en had je nu een groot probleem gehad. We hebben een prijs neergelegd en daarvoor moet het te realiseren zijn en daarvoor gaan we ook, de extra inkomsten die zij willen en kunnen halen is voor echt werk.

Het is lastig om nu een inschatting te maken wat de invloed gaat zijn van de tunnel op het vastgoed. Het is nog steeds een bescheiden vastgoed programma. Op dit moment kunnen we ook stellen dat alles stil ligt qua bouw in Maastricht. Men heeft ook teveel op vraag gericht vastgoed gerealiseerd.

Het is een ontwikkeling met verschillende aanbestedende partijen.

We hebben niet voldoende geld om het zelf te ontwikkelen en ontwerpen en toen was het externe advies om de marktpartijen er snel bij te halen om zo sneller aan de slag te kunnen. Je kunt daarnaast meer rendement uit je eigen geld halen. Daarnaast is steeds meer de overtuiging gegroeid dat het ook kan, maar steeds meer dat het noodzaak is. De integraliteit heeft daarbij grote invloed gehad en heeft dan ook gezorgd voor een steeds beter gedragen fundament binnen de aanbestedende partij.

De aanbesteding is eind 2006 begonnen met de selectie van de marktpartijen en we hebben eind juni de hele zaak pas kunnen afsluiten. Dat is een dikke 3,5 jaar, we hebben op zich de wedstrijd goed gespeeld en het vertrouwen van de marktpartijen goed kunnen vasthouden. We

horen dan ook niks anders als lof vanuit de markt. Maar het duurt allemaal wel heel erg lang. Misschien komt het ook omdat het voor het eerst via deze manier de wedstrijd is gespeeld.

Er is altijd de discussie geweest dat we van elkaar meer wilden weten en op het laatst zit je op stoeptegel niveau. Dan moet je zeggen van wat moeten we weten om tot een gunning te komen. De publieke partijen waren dus zeer essentieel. Het niveau van de tunnel van het uitwerken was dan ook veel belangrijker voor ons. De gedetailleerdheid hiervan was van grote mate essentieel voor de gunning. Maar voor vastgoed was het ons absoluut niet interessant en waren vlekken voldoende geweest. Dit zou namelijk wel tijdens de ontwikkeling van het masterplan wel worden ontwikkeld. Maar dit was absoluut ook heel gedetailleerd uitgewerkt.

U zegt dat kwaliteitsmanagement heel belangrijk is .....

Vertrouwen is zeker de meest belangrijke!! Je gaat namelijk wel samen een proces in die langdurig blijft bestaan. Dus de marktpartij moet vertrouwen hebben in de overheid dat deze ook transparant is en consistent en met 1 mond blijft praten. Zodat zij niet tijdens het proces de indruk krijgt. Je ziet dat er eer rijk, een gemeente aan tafel zit, nee dat gaat niet goed samen. Je moet echt de indruk krijgen dat er gekozen is voor een professioneel opdrachtgeverschap. Het level plain field dat 1 van de partijen niet vooraf wordt voorgetrokken.

Transparantie is heel belangrijk in het verhaal en het uitspreken tegenover elkaar van de rendementen kan daar zeker aan bijdragen. Bij A2 Maastricht is het ook dusdanig voordeel dat we elkaar al 2 jaar kennen.

De risico's zijn dan ook vooraf bepaald en zoveel mogelijk benoemt. En deze zijn verdeeld naar diegene die deze het beste kan beheersen. Voor elk risico stond een prijs en beide partijen konden zeggen of hij deze op zich wilde nemen of niet. Dus als ik denk dat ik het risico kan beheersen voor minder geld dan het vooraf bepaalde bedrag dan is het verstandig om dat risico op je te nemen. Wij vergeven de benodigde informatie en eigen onderzoek is daarnaast altijd mogelijk. De verkregen informatie is basis informatie en deze informatie is door ons verstrekt. Indien dit niet voldoet heb ik als opdrachtgevende partij een groot probleem. Maar als je zelf op basis van verstrekte informatie een besluit hebt genomen is het voor eigen verantwoordelijkheid. Dit geldt voor alle risico's in het gebied.

Vanuit deze verkregen informatie maakt de ontwerppartij een ontwerp voor het gebied. De overheid gooit hier dus niet de risico's over de schutting, want ze zijn vooraf in kaart gebracht en we hebben ook geen grote risico's achter onze rug gehouden. Wij hebben een realisatiebudget en daarin moeten een aantal risico's in worden beheerst. Daar zit natuurlijk wet en regelgeving aan vast, en onze informatie moet

deugdelijk zijn. Daarnaast heb je natuurlijk altijd nog de onvoorziene risico's.

Fijnstof is tegenwoordig een belangrijke eis bij stedelijke gebiedsontwikkeling. Hoe is dat hier bij dit project opgevangen?

Indien de wet en regelgeving op dit punt strenger wordt, moet ik mijn portemonnee trekken, want de markt kan dat niet als onvoorzien aanvaarden. De wet en regelgeving geldt vanaf het moment dat het gegund is aan de markt. Als de wet en regelgeving minder wordt op het gebied van fijnstof dan moet de kwaliteit op een vakgebied omhoog worden gehaald.

Ik moet zorgen voor alle gemeentelijke besluitvorming en de duidelijke beslisstructuur bewaken. Dit lijkt allemaal heel logisch, maar Nederland is vergeven van allemaal wet en regelgeving over luchtkwaliteit en veiligheid. Maar wie nu uiteindelijk beslist dat is zeer belangrijk en dat zijn allemaal dingen die je mee moet nemen in het advies. De beslisstructuur is namelijk zeer belangrijk en dat vertrouwen maak je door dit duidelijk vast te stellen. We hebben hier twee jaar lang de gemeenteraad op afstand moeten houden, want niemand mag in de blackbox kijken voor procesinformatie.

## **Interview Jan Molleman over Ooijen-Wanssum**

(24 juli 2009)

Jan Molleman is programmamanager bij het project Ooijen-Wanssum van de provincie Limburg. Vanaf het begin van project is hij in samenwerking met Peter van Rooy en de Commissie Dekker naar de verschillende mogelijkheden aan het kijken voor aanbesteden van het gebied. Hiervoor heeft Jan Molleman in de landelijke politiek en bij de gemeente Amsterdam gewerkt.

### **Uitwerking Interview**

De aanloop en de inzet van het projectbureau is voor mij heel interessant voor mijn onderzoek.

Er was een probleem met het gebied wat ik samen met Peter van Rooy heb bekeken. We hebben hier voorverkenning over gedaan en ik kwam erachter dat Peter van Rooy al 4 jaar bezig was met het instrument gebiedsconcessie. Daarnaast kwamen we erachter dat het gebied Ooijen-Wanssum hier zeker voor beschikbaar kwam. Als je dat instrument gestructureerd gaat gebruiken en in een eerste sessie kwam het model ook goed naar voren. De commissie Elverding vonden het een interessant instrument om in te zetten. Dit is er voornamelijk uitgerold op een gegeven moment. Dit heeft geleid tot een bijdrage bij de Commissie Dekker, van de concept stukken. Ik heb hier zelf andere stukken van gemaakt. Deze aangepaste stukken heb ik ingebracht bij Peter van Rooy. Het is een ambtelijk provinciaal document.

Dus als je zegt wat is uw opvatting over gebiedsconcessie, dan kan ik alleen maar zeggen. Lees de aanpassingen goed door die hierop staan aangegeven in vergelijking met de Commissie Dekker. Mijn stuk is dan ook niet in de Commissie Dekker gekomen, omdat Peter ook met nog een aantal andere vraagstukken zat. Hij moest namelijk ook zorgen voor ambtelijk draagvlak bij de verschillende departementen. Toen moest hij met heel veel andere mensen gaan rekening gaan houden dan alleen met mij. Bij Peter zit er dan ook heel duidelijk de beheerfase in. Dat is voor Rijkswaterstaat mensen heel interessant, voor mij absoluut niet. Peter vind de exploitatie een zeer belangrijk aspect.

Als je hierop door gaat filosoferen en dat doe jij als student. Dan kom je er vrij snel achter dat het niet kan. Het is namelijk een vrij beladen verhaal aan het worden of dat is het al. Daarvan moet je de hoeken van het spelersshok kennen en dan is het dat je al afstand leest tot exploitatie door de Commissie Dekker. Maar in mijn stuk nog veel verdere afstand daarvandaan. Het is een vrij breed begrip geworden.

Friso de Zeeuw zijn het op een aantal punten volstrekt met elkaar eens, maar daar waar het gaat om de manier waarop de overheid de maatschappelijke werkelijkheid probeert te beïnvloeden. Dat zou je hier nooit uit kunnen opmaken. Dat zijn gewoon spanningsvelden waar je weet van moet hebben, om te constateren waarom iets nooit zou lukken. VROM heeft dat experiment afgewezen, met de reden dat ze daar geen apart wettelijk kader voor willen gaan bieden. Want we gaan eerst maar eens met het kader aan de slag wat we nu precies bezitten. Dat het met de huidige wet en regelgeving niet allemaal niet gaat lukken dat staat boven water. Daarnaast is het gene waar we naar streven niet het gene wat we heden dage eruit krijgen als we met een doel gaan ontwikkelen. Dat is ook de reden dat we moeten gaan experimenteren en Ooijen-Wanssum zou een mooi gebied zijn om mee te experimenteren. Omdat we toen net wisten met welke doelstelling we het gebied gingen ontwikkelen. Dus het is gewoon hartstikke leuk om je focus zo te leggen dat je daar helder in bent. We zagen vooraf al tekorten op basis van kosten en baten. Als je dat op een handige manier zou kunnen doen, dan had je bijvoorbeeld kunnen denken dat Gazprom hier aandeel in zou gaan hebben. Maar juist dat proces is tegen gehouden. Dat zou een hele interessante ontwikkeling zijn geweest die in een heel vroeg stadium had kunnen plaatsvinden. De A2 is een weg. Bij Ooijen-Wanssum is daar juist totaal anders, omdat je met bestuurlijke ontwikkelingen zit, maar ook met landschappelijke ontwikkelingen. Het is een integraal verhaal en dat is veel beter dan naast elkaar ontwikkelen van de verschillende plannen. Er zijn dan ook mensen binnen het gemeentehuis die zeggen dat we meer propaganda moeten maken voor Ooijen-Wanssum.

Dat integrale is bij gebiedsontwikkeling voor mij heel relevant en dat is niet bij mij gebiedsontwikkeling zoals die vaak op kaarten staat aangegeven als meerjarenplan. Of een beekherstel operatie waarvoor landbouwgrond moet worden opgegeven. Ik vind echt integraal dat alle ontwikkelingen op elkaar moeten worden afgestemd. Zoals Peter van Rooy ook heel duidelijk zegt het nieuwe Toscane aan de Maas. Ik heb uw aanpassing niet doorgelezen.

Peter van Rooy is heel erg gestuurd op de exploitatie van het gebied voor 30 jaar. Maar er zullen stukken direct na realisatie gelijk terug kunnen naar de gebruiker. Neem een boer, die kan gelijk zijn grond weer in eigen bezit nemen. Denk aan natuur beheer organisaties.

Het echt concessie element zit hem bij in punt 6 7 en 8. Dat betekent dat als je een echte focus hebt en je kan ze in een juridisch kader zetten dat je ze dan kunt gunnen. Door te gunnen vergun ik ook. En vervolgens gun ik het ook. Dus vanaf het moment van gunnen ben ik er helemaal los van en is het volledig voor de mensen die de gunning zijn aangegaan. Ik heb geen vergunningen meer nodig want die zitten al in de gunning. Waar zitten de inhoudelijke voorwaarden? De inhoudelijke voorwaarden zitten



in het concessiekader en dat is niet zo'n dik boek met daarin de kwaliteitseisen en de daarbij geldende wet en regelgeving die daar van toepassing is. Het zal dus moeten voldoen aan de Europese grondwater richtlijnen. De Nederlandse wetgeving is dan ook in mijn gebiedsconcessie dan ook nauwelijks van toepassing. Ik wil me namelijk alleen vast houden aan de Europese wetgeving.

De Europese wetgeving is puur het weergeven van kaders en daarbinnen moeten we onze ontwikkelingen de vrijheid geven. We moeten dan ook ophouden binnen deze kaders onze eigen wetten en regels te gaan opstellen en zo onze kaders te verkleinen. Met als gevolg dat een normaal mens niet meer weet waar die aan toe is en daarnaast conflicteren verschillende wet en regelgeving altijd met elkaar. Hierdoor is de creativiteit verdwenen en is de volledige zelfstandige ontwikkelingsruimte bij de markt verdwenen. Het gaat erom dat iedereen in Nederland zijn verantwoordelijkheid dient te nemen en wat ik vervolgens niet met Friso deel. Want Friso neigt toch te veel naar het beeld dat hij het goed vind dat marktpartijen risico's neerlegt bij de overheid. En zeker in tijden dat het slecht gaat met de huidige economie. Ik vind dan ook dat overheid bedrijfsleven veel meer gescheiden moet houden. Daar waar bedrijven hun core business moeten doen, moet de overheid meewerken aan de kansen. Maar ze moeten dit aanbieden binnen de huidige wet en regelgeving. De markt moet hier via een heel verantwoorde manier mee omgaan en ook voor risico's hun verantwoordelijkheid moeten nemen. We moeten dus af dat als het slecht gaat met de markt de bouwbedrijven als eerste bij de overheid staan te klagen. Heb ik als overheid de crisis veroorzaakt? Nee, en de bedrijven hebben zich zelf zwaar in de schulden gestoken. En het bij elkaar op schoot kruipen kennen van veel meer dingen in de markt. Kijk naar Wilders, de overheid heeft een lange periode nagelaten de verantwoordelijkheid op zich te nemen over deze groep mensen, die een buitenlandse nationaliteit, dubbele nationaliteit, et. En als je dat als overheid zielig gaat vinden, dan ga je dat beeld alleen maar versterken.

R. De korte samenvatting die is gegeven over het niet verder gaan met gebiedsconcessie bij het project Ooijen-Wanssum in de Samenvatting vragen en antwoorden van de informatiebijeenkomst Gebiedsontwikkeling Ooijen-Wanssum voor de LLTB gehouden op 8 december 2008 is het enige wat pleit voor het niet verder gaan. Is dit ook echt de onderbouwing voor het stoppen van het project?

Ja, er is ook echt niks meer. Wij willen meewerken binnen de huidige wet- en regelgeving. Binnen VROM hebben meegedeeld dat ze willen meedenken daar waar dat nodig is binnen de huidige wet en regelgeving. Dat is hartstikke dom, want er is geen één overheid die dat wil. Je ziet regelgeving niet als het begin van een werk en dan besluiten hoe je de

regelgeving gaat doen. Sommige overheden zoals Provincie Limburg proberen juist uiterst creatief te zijn. Dat hangt natuurlijk ook af van de groep mensen binnen het provinciehuis, maar geloof mij dat als je echt creatief wilt doen met die boekenkast aan wet- en regelgeving. Dat dat zeker mogelijk is.

R. Vrom is dus de grote reden dat het niet door is gegaan?

Nee, volgens mij heeft de hele regering niet gepleit voor vrijheid en ten slotte willen ze gewoon niks experimenteren. Maar dat is gewoon de werkwijze van dit huis.

R. Hoe kunnen we dan toch andere gebiedsontwikkelingen in Nederland via gebiedsconcessie worden aanbesteed?

Dat is niet mogelijk, het is gewoon een mode woord geworden. Friso de Zeeuw gebruikt het ook. De concessie is wat mij betreft helemaal weg, bestaat niet.

R. Ondanks dat u net zegt dat je zeer creatief kan zijn met de boekenkast waarin wet- en regelgeving staat?

De gebiedsconcessie die in de 10 stappen staat van de Commissie Dekker is zeker uitgesloten.

R. Als we gaan zeggen het zou wel kunnen. Wat zouden dan de succesfactoren zijn?

De succesfactoren voor de overheid zouden zijn in de aanbestedingsfase zullen in het voortraject zijn: voldoende scherpheid en voldoende waarborging neer te leggen. Dat zij haar huishoudelijke zorg goed weet neer te leggen. Anders kan zij zich ook niet meer democratisch legitimeren.

R. Daar bedoelt u mee duidelijk weg te zetten aan de hand van duidelijke kaders en heldere randvoorwaarden en voor de rest volledige terugtrekking.

Hoe ziet u het dan met brandweer, politie en andere diensten van de overheden?

Daarvoor zijn 2 varianten mogelijk. Of je hebt in de aanbestedingsvorm dat de op dat moment geldende eisen hiervoor blijven gelden. Dus goede toegankelijkheid voor calamiteiten diensten. De tweede methode is de handhavings methode dat bouwactiviteiten dan binnen de wetgeving moeten worden doorgegeven. Dan ben je niet meer verantwoordelijk voor juridische procedures. De overheid neemt volledige terugtrekking als overheid van alle publieke taken.

De overheid moet gewoon heel duidelijk kaders stellen en daarna pleiten voor volledige terugtrekking. Ze moeten ook consequenties verbinden aan de dingen die ze loslaten voor 20 of 30 jaar. Het is belangrijk om vooraf te weten wat je nu precies loslaat en waarom. Je krijgt niet meer gebiedsconcessie als een modeverschijnsel, maar kiest bewust hiervoor of niet. Als het concessiekader onherroepelijk is dan moet je vooraf precies weten wat je aanbesteed en kan de wethouder geen wijzigingen meer doorvoeren. Wethouders die leven van regels zijn hier dan ook absoluut geen voorstander voor. En de markt is altijd aanspreekbaar om de reden van waarom ze juist voor die wijze van werken kiezen.

R. Ooijen-Wanssum is natuurlijk een heel groot project waar je met veel verschillende partijen te maken hebt. Daarnaast is er sprake van verdeelde grondposities. Als ik even ga spreken dat we over gebiedsontwikkeling mogen spreken als het opstaloverstijgend is.

Voor mij is gebiedsontwikkeling als er integraliteit van functies binnen het gebied plaatsvindt of een maatschappelijke betrokkenheid vanuit gaat. De enige partij die namelijk een gebiedsconcessie kan uitgeven is namelijk de overheid. Bij de commissie Dekker was als onduidelijkheid wie gaat de concessie verlenen. Mijn idee daarover is dat je daarvoor een gebiedsautoriteit voor nodig hebt. Voor een doorsnee woningbouw plan en wat gemeentegrens overschrijdend is. Wat van regionaal belang is, waar het rijksbelang van toepassing is. Dat zijn ontwikkelingen waar gebiedsconcessie in mijn ogen zeer goed mogelijk is. Indien je de andere partijen er maar voldoende bij betreft. Trek daarnaast ook gelijk al het gezag naar je toe.

Met de huidige samenwerking onderling tussen de verschillende overheden is het al lastig om goede overeenstemming te realiseren voor een gebiedsontwikkeling. Bij gebiedsconcessie wordt dit al drastisch afgenomen en zou het wel mogelijk zijn om een grote ontwikkeling zonder veel onduidelijkheden van de grond te krijgen. Een collega die een vrij grote hekel heeft aan rijksambtenaren vertelde mij blij verrast dat hij zeer content was met deze opzet van samenwerken bij gebiedsontwikkeling.

R. U zegt eigenlijk dat gebiedontwikkeling helemaal niet kan in de juridische regelgeving.

Het leuke is dat de overheid het initiatief neemt, maar het mooie zou juist zijn als de markt het initiatief zou nemen. De markt zou alleen problemen hebben met dat merken wij nu dus ook in het moderne ontgrondingenbeleid. De markt zal problemen krijgen met maatschappelijke belangen. Hoe krijgen ze maatschappelijk draagvlak dat is een grote vraag die de markt zelf niet durft te beantwoorden. Op

die manier inpassen van ontgronders is voor hun core business. Overheid probeert het met Ooijen-Wanssum te gaan proberen.

Hoe gaan we nu de ontwikkelingen op gebiedsontwikkeling zien?

De koers die we met Ooijen-Wanssum in zijn gegaan is degene dat we vorige maand een gebiedsontwerp hebben vastgesteld. Direct na de zomer gaan we dan ook direct bezig met marktconsultatie en hoe we deze gaan opzetten zijn we nog informatie over aan het inwinnen. Want wij zijn absoluut niet tevreden met wat er in Nederland hieronder verstaan wordt. De concurrentie gerichte dialoog vinden wij eigenlijk allemaal maar slap geouwehoer.

R. We zitten hier onder 1 dak en we hebben hier twee verschillende partijen zitten. We hebben de A2 Maastricht en u hier met Ooijen-Wanssum. Toch maken ze gebruik van de A2-Maastricht van de concurrentie gerichte dialoog.

Ik wil gewoon toe naar innovatie, en daarvoor moet onze marktconsultatie ook veel innovatiever zijn binnen de huidige Europese wetgeving. Hierbij hoef ik alleen maar te voldoen aan de criteria van transparantie en openbare uitvraag. Als ik die twee criteria goed doorvertaal mag ik in principe alles.

R. Los staand van de twee projecten binnen dit provinciehuis is het van buitenaf niet te zien hoe de verschillende lijnen lopen.

Misschien noem ik marktconsultatie ook wel concurrentie gerichte dialoog. Overall zitten andere ideologische invalshoeken achter, elke aanbesteding kent een totaal verschillende interpretatie van termen en daarnaast zit er steeds volstrekt andere belangen achter.

R. Maar gaat u nu zeggen dat binnen mijn scriptie niks met elkaar te vergelijken is?

Nee, ik had eerder niet zo heel veel zin in dit gesprek. Maar ik heb tegen mezelf gezegd dat ik het toch maar moest doen. Deze student maakt er zo grondig werk van daar wil ik zeker wel tijd voor vrij maken. Concessie kan in mijn optiek.

Bij de poort van Heusden is het voornamelijk zelfrealisatierecht

Ik heb hier een Vogelaar wijk staan en ik kan daarvoor toch gewoon concessie aanvragen voor de herontwikkeling van die woonwijk.

In mijn beeld kan dus ook gewoon een woningcorporatie een concessie uitvragen. Wat maken mij die paar wegen door dat gebied nu precies uit. Het is geen oplossing maar een blokkade op een idee.

R. Is de vervlechting van infrastructuur met vastgoed een probleem. Of is juist nu het probleem de schaalomvang (de scope) een probleem?

Ik zie eigenlijk geen enkel probleem. Het zit hem voornamelijk in de eigenwijsheid van de overheid. Die denkt dat hij weet hoe hij alles moet controleren maar dat eigenlijk helemaal niet hoeft. En andere ambtenaren zien mij dan ook als grootste vijand alle ambtenaren. Ik vind dat wij ook een regelgeving aan het opzetten zijn om ons te beschermen tegen deze invloeden. Dat is te absurd voor woorden.

R. U laat het alleen nog steeds absoluut niet rusten?

Ik zal blijven sleutelen binnen de wettelijke kaders om grensverleggend, innovatief te gaan ontwikkelen. Er komt dan ook 1 kenmerk echt naar voren in de nieuwe samenwerking bij Ooijen-Wanssum en dat is integraliteit tijdens het ontwerp en de rest van het gehele proces. Dat zal tot het eind overeind blijven, ondanks dat het heel divers is wat we ons op dit moment naar streven.

R. U wilt het straks als 1 product in de markt zetten. Ziet u dan ook dat er een consortium gevormd gaat worden.

Er zou een consortium gevormd kunnen gaan worden, maar er zou ook vanuit het kader in verschillende fasen de verschillende onderdelen worden aanbesteed.

Bij concessie ben ik geholpen doordat de integraliteit veel helder vast stond en de operationaliteit was veel korter geweest. Nu is namelijk alleen de overheid betrokken als er iets niet helemaal volgens plan gaat verlopen. Ik als overheid vind het namelijk absoluut niet leuk om het product zeer dicht bij me te houden.

De gunning is een driedubbelslag. Ik maak een plan, ik moet het aanbesteden en ik moet het gunnen. En pas daarna kan ik het aanbesteden. Als het ontwerp namelijk helemaal tot op de kleur van de dakpan wordt uitgewerkt laat ik weinig vrijheid over aan de markt. Hiervoor heb niet gekozen en wil ik ook niet voor kiezen. We kunnen ook kiezen voor de Europese wijze en dan weet ik precies waar ze hun creativiteit kunnen vinden. En de markt is überhaupt slimmer dan een ambtenaar anders was een ambtenaar geen ambtenaar geworden. En met deze wijze weet je ook dat je een beetje een plan krijgt. Ik behoor dan ook niet tot die Sociaal democratische stroom die nog enige nostalgie heeft. Blauwdrukplanning is dan ook dodelijk voor een gebiedsontwikkeling.

Bij gebiedsontwikkeling zijn ook risico's en deze kunnen positief maar ook negatief zijn. Als overheid moet je ook zoveel mogelijk risico's naar de markt doorzetten. Hiermee kan de gemeente winst behalen en dat deden ze toch vroeger ook toen de gemeentes de grondposities innamen. Dit is ook nog nooit verboden geweest. Bij de A2 hebben ze eerst alle risico's in kaart gebracht en mijn ervaring is dat de risico's die je vooraf bepaalt in het proces ook werkelijkheid gaan worden. Iedereen moet gewoon zijn verantwoordelijkheid nemen en zich volwassen gedragen. Indien iets is beschreven weet ik zeker dat het naar voren komt.

R. Vertrouwen is een zeer belangrijk aspect dat bij een dusdanig complex project als Ooijen-Wanssum een zeer belangrijke rol gaat spelen. Daarnaast zal er op een andere manier worden samengewerkt.

Het bedrijfsleven heeft er de laatste jaren een handje van gehad om risico's bij de markt neer te leggen. Ze hebben genoeg verdiend en onder zeer weinig risico's te werken.

Eenduidigheid zullen we in de Nederlandse gebiedsontwikkeling praktijk dan ook nooit gaan terugvinden. Ondanks dat Hare majesteit met woord en daad weet te beleggen dat zij voorstanders is van decentralisatie en Nederland steeds centraler bestuurd gaat worden. Nederland zou steeds minder flexibel worden in de toekomst.

Ik denk dat de financiering vraag buiten de overheid puur is opgezet om arbeidsplaatsen buiten de rijksoverheid te houden. En aangezien infrastructuur in Nederland altijd zou blijven is dat een heel mooi thema.

## **BIJLAGEN 4: SAMENVATTING BEZOCHTE CONGRESSEN**

Hieronder staan de samenvattingen die geleverd zijn door de organisatie van de congressen. Het bezoeken hiervan heeft volledig in het teken gestaan van mijn afstuderen.

### **Congres 'Valse Start?'**

(10 juni 2009)

### **Symposium Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, TU Delft Bouwkunde ([www.bk.tudelft.nl](http://www.bk.tudelft.nl))**

#### **Sprekers:**

Friso de Zeeuw, Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling en Directeur Nieuwe Markten Bouwfonds Ontwikkeling

Hilde Blank, Directeur BVR adviseurs ruimtelijke ontwikkeling

Karin Laglas, Chief Operational Officer OVG Projectontwikkeling

Forumleden: Klaas de Boer, Arthur van Dijk, Bergiet Drummen, Paul Rüpp, Marc Witteman

**Gespreksleider:** Hans de Jonge

### **Naar effectieve planvorming bij gebiedsontwikkeling**

Hans de Jonge, Hoogleraar Real Estate bij de TU Delft en Directievoorzitter bij de Brink Groep, trapte als gespreksleider om 15.00 uur af met een korte inleiding en stelde Friso de Zeeuw voor, Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling bij de TU Delft en Directeur Nieuwe Markten Bouwfonds Ontwikkeling. 'Ons is opgevallen dat er vrij veel fout gaat in de beginfase van gebiedsontwikkeling, wat zich in een later stadium lastig laat herstellen', aldus De Zeeuw over keuze van het thema 'Valse Start?'. Het begrip gebiedsontwikkeling werd in 2004 populair en bijna modieus, zodanig dat het in 2006 zelfs al wat sleets werd. De Zeeuw constateert dat het begrip actueel is gebleven en daadwerkelijk bijdraagt aan een kwaliteitsslag in de ruimtelijke planning. Een aantal thema's die de afgelopen jaren speelden, blijven ook nu actueel. Zoals de samenwerking tussen publiek en privaat; hoe kan deze effectiever georganiseerd worden? Ook de menselijke factor blijft een aandachtspunt; is er menselijke chemie in en tussen de betrokken organisaties en de professionals? Andere kwesties die aandacht vragen zijn de scope-, schaal- en vereveningskwesties, communicatie en draagvlak. En natuurlijk -de actualiteit- de crisis die een verschuiving van sommige panelen tot gevolg heeft.

### **Drie jaar praktijkleerstoel**

Wat heeft drie jaar praktijkleerstoel zoal opgeleverd? Een eerste greep door De Zeeuw uit de 'heldendaden' van de Praktijkleerstoel gaat over

professionalisering: zo'n 250 mensen zijn op weg geholpen via het programma van Master City Developer, onderwijs aan de TU Delft en diverse masterclasses. De leerstoel heeft een bijdrage geleverd aan de theorievorming over gebiedsontwikkeling, alsmede een actieve inbreng in de nieuwe Reiswijzer 'Selectie marktpartijen' die binnenkort verschijnt. De impasse tussen milieu en gebiedsontwikkeling is scherp op de maatschappelijke en politieke agenda gezet en krijgt nog een vervolg. Ook is de bruikbaarheid van het concessiemodel getoetst op basis waarvan de leerstoel aanbevelingen heeft geformuleerd. Er zijn verbeteringen aangedragen voor de werkwijze bij rood-voorgroenprojecten en er is samen met de Kamer van Koophandel van Noordwest-Holland invloed uitgeoefend op de ruimtelijke-economische koers van Noordwest Holland. Zoals gezegd, een greep uit de activiteiten van de Praktijkstoel. De Zeeuw benadrukt daarbij dat de Praktijkstoel dit niet alleen heeft gedaan, maar veelal samen met anderen.

### **Crisis vertraagt en versobert plannen**

Diverse praktijkvoorbeelden illustreren volgens De Zeeuw de actuele tendens van verkleinen, verzelfstandigen, versoberen en vertragen als gevolg van de kredietcrisis. Of het nu gaat om Stationsgebied Breda, Zaandam, A2 Maastricht, Zuidas of Meerstad en de Blauwe Stad in landelijk gebied. Het effect is het vervallen van de vraag naar kantoren en het alleen in aanbouw nemen van woningen tot 230.000 euro en wat winkelruimte. Gebouwd parkeren dat altijd al een discussie opriep legt nu helemaal het loodje. Andere voorbeelden van goedkopere oplossingen zijn: een verhoogde bebouwingsdichtheid en enkelvoudig ruimtegebruik. Een prangende vraag is of onze duurzaamheidsambities het halen.

Ook zullen financiële vereveningsmogelijkheden verschrompelen. Een halvering van residuele grondprijzen is niet ondenkbeeldig en irreële grondexploitaties zakken door hun hoeven. Dit alles gaat ten koste van de plankwaliteit voor de openbare ruimte, infra, groen en blauw. En leidt tot een terugval op de kostensoortenlijst van de grondexploitatiewet. Maar het is niet allemaal kommer en kwel: mede dankzij de crisis zetten de partijen alle zeilen bij om plannen toch door te laten gaan en komen eerder dan voorheen tot elkaar om gezamenlijk creatieve oplossingen te zoeken.

Niet alle gevolgen zijn blijvend. De crisis duurt naar verwachting tot 2011 waarna ten dele herstel kan optreden. Toch verwacht De Zeeuw een aantal structurele gevolgen van de crisis, zoals het terugtrekken van een aantal marktpartijen vanwege het risico en verhoogde vermogensbeslag. Daar staat tegenover dat enkele corporaties toetreden en hun kennis op het gebied van gebiedsontwikkeling sterk vergroten. Het lijkt erop dat de grondposities van een aantal gemeenten weer dominantier wordt, maar van andere met ontoereikende grondexploitaties juist weer niet. En meer provincies treden toe in het domein van gebiedsontwikkeling als gevolg



van de nieuwe Wro met een ruimere toepassing van het inpassingsplan, en de financiële ruimte van provincies die er soms ronduit warm bijzitten. De vraag naar met name nieuwe kantoren blijft naar verwachting structureel lager, voor de woningmarkt wordt herstel verwacht. De verminderde vereveningsmogelijkheden via de grondexploitatie zijn waarschijnlijk blijvend. Nieuwe samenwerkingsvormen tussen privaat en publiek zien het licht en de eindgebruiker krijgt steeds meer inbreng aan de voorkant van de planvorming. Al deze aspecten beïnvloeden natuurlijk de agenda van de Praktijkstoel, aldus De Zeeuw.

### **Strijd tegen vergeefse planvorming**

Hoe kunnen we nou voorkomen dat we vals van start gaan en plannen onnodig veel tijd vragen of zelfs niet door gaan? De Zeeuw ziet verschillende aanknopingspunten, zoals een goed publieke programma van eisen, het selectieproces, de gekozen samenwerkingsvorm, de rol van de algemene democratie en interactieve planvorming.

Een scherp geformuleerd publiek programma van eisen is essentieel. Deze richt zich louter op structurele elementen en laat ruimte voor flexibele invulling en fasering. Dus geen stapeling van ambities, maar selectief, hard en crisisbestendig. En met kaders die ruimte laten voor de politiek, de maatschappij, markt en rekening houden met de wensen van de eindgebruikers. De vraag is of de nu machtiger wordende overheden de juiste zelfbeheersing kunnen opbrengen?

Wat zijn nou de kernpunten van zo'n publiek programma van eisen? Dit is geen vast gegeven. Het gaat primair om een indicatief functioneel programma, dat iets zegt over de aansluiting met omringend gebied en over de hoofdinfrastructuur. En wat nieuw is en voorheen onder de nutsbedrijven viel, zijn infrastructuurvragen over water en energie die opdoemen. Tot slot natuurlijk een financieel kader en paragraaf over risicomanagement en procesvoorwaarden. Dit alles moet leiden tot een ontwikkelingsstrategie. Een reëel ambitieniveau is een vereiste voor succes. Bovendien moet de eigendomssituatie van gronden en opstallen helder zijn, net als het risicoprofiel en de lokale marktomstandigheden. Dit alles moet uitmonden in een haalbare businesscase en selectiestrategie.

### **Naar een succesvolle ontwikkelstrategie**

Hoe komen we tot een succesvolle ontwikkelstrategie? De praktijkleerstoel maakt zich in dit verband hard voor de mogelijkheid om te kunnen kiezen voor een plan of voor een partner. Zeker als de lijnen van het plan niet duidelijk zijn en je samen het proces aangaat, is het verstandig te kiezen voor een partner. Volgens De Zeeuw staat dit steeds meer onder druk door een de 'aanbestedingstaliban', die de selectie strak georganiseerd wil, als in beton gegoten. Dit staat haaks op de door De Zeeuw bepleitte flexibiliteit. De praktijkstoel gaat na de zomer met 'de

nieuwe Reiswijzer en liedjes' het land in om de mogelijkheden en vrijheidsgraden bij selecties over te brengen.

Zo tekenen zich nieuwe samenwerkingsvormen af, zoals het bouwclaimmodel nieuwe stijl, waarbij de overheid de gronden houdt en just in time aanlevert aan markt die daarmee toch het risico van de grondexploitatie loopt waarvoor ze nu vaak het vermogensbeslag niet hebben. Ten tweede het alliantiemodel waarbij private partijen meedoen in de totale planvorming van de overheid, in ruil voor realisering onder marktcondities van een deelplan. Deze komt soms in de plaats van het jointventuremodel. Ten derde het concessiemodel. Deze kent teveel verschillende interpretaties.

Belangrijk volgens De Zeeuw is dat er sprake is van een expliciete wisseling van de wacht tussen publiek en privaat, met duidelijke afspraken over financiën, programma en ontwerp voor het vervolg. Het ontbreekt echter aan eenduidige definities, daarom bepleitte De Zeeuw een heldere begripsvorming ten aanzien van de verschillende modellen. Op zich is het palet aan samenwerkingsvormen een verrijking die verdere verbreding en verdieping verdient.

Een ander punt van aandacht is de omgang met het dualisme, waar de markt vaak moeite heeft. Dit punt wil De Zeeuw graag duidelijk agenderen voor de toekomst. Ook de interactieve planvorming, waarbij maatschappelijke instanties en mensen betrokken zijn, is vaak nog een worsteling. De Zeeuw verwijst hiervoor naar de publicatie 'Het kan wel' van van Frans Evers, waarin volgens de Mutual gains approach (win-win) een aanpak wordt geschetst die goed werkt voor interactieve planvorming.

### **De agenda voor de komende drie jaar**

De Zeeuw sluit af met de agenda van de Praktijkleerstoel voor de komende drie jaar. Allereerst wordt ingezet op versterkte dijkbeveiliging voor het behoud van manoeuvreerruimte voor publiek en privaat, zoals de regelgeving. Men zal voortdurend op de bres moeten om de vrijheidsgraden te bewaren. Daarnaast wil De Zeeuw praktijkervaring verder op een wetenschappelijk niveau tillen en nieuwe drivers determineren om te kijken wat we ermee kunnen, zoals klimaat en krimp. Ook wil de leerstoel praktische methoden verspreiden ten bate van gebiedsontwikkeling, zodat allen met tempo en kwaliteit verder kunnen gaan. Dit alles met dank aan de 'founding partners' van de Praktijkstoel, benadrukt De Zeeuw, zodat de leerstoel ook de komende drie jaar verder mag gaan. De Zeeuw sloot zijn betoog af met het motto: 'Gebiedsontwikkeling is per definitie ingewikkeld, houd het daarom eenvoudig waar het kan.'

### **Succesvolle werkwijzen overheid en markt**

Hilde Blank (BVR adviseurs) en Karin Laglas (OVG Projectontwikkeling) gingen vanuit het overheids-, respectievelijk het marktperspectief in op de sleutelfactoren voor succesvolle planvorming. Blank, van oorsprong stedenbouwkundig ontwerper belichtte hier de publieke kant, met name vanuit een wat hoger schaalniveau. Zes jaar geleden leek er geen aandacht voor gebieds- en toekomstgericht denken en werken. Met de komst van de Nota Ruimte, de nieuwe WRO en de Adviescie Gebiedsontwikkeling kwamen veel partijen weer in beweging, op zoek naar een nieuw evenwicht. Een proces met ruimte voor creativiteit en met ups en downs. De komst van de Praktijkstoel maakte het mogelijk om praktijkvragen op wetenschappelijke wijze te onderzoeken. Blank signaleert een interessante tendens: wat eerst taboe was, mag nu weer, ontwerpen - vooral ook op regionale schaal. Als bureau worden ze gevraagd om kansen te verkennen en nieuwe perspectieven, er zijn weer ateliers actief; partijen kunnen samen weer mooie integrale plannen maken. Ruimtelijke kwaliteit staat weer voorop, ontwikkelingsgericht, ook met een rol voor de provincies. Meer aan de voorkant, meer een cyclisch proces, met meer ruimte voor dialoog met maatschappelijke partijen en eindgebruikers. Ook de rol van de ontwerper is veranderd. Die schetst nu ook om de discussie scherp te krijgen, inzicht in mogelijkheden te geven, om het debat te voeden. Gebiedsontwikkeling is in die zin de redding geweest voor de inhoud van het vak.

### **Weerbarstige praktijk**

Maar de praktijk is echter weerbarstig en complex; er zijn nog steeds zaken die niet goed op orde zijn. Een van de vraagstukken volgens Blank gaat over het opdrachtgeverschap; als meerdere partijen aan zet zijn aan de voorkant van het proces, hoe regel je dan helder opdrachtgeverschap? Daar zit spanning. De planvormen staan ook ter discussie; we willen geen blauwdrukken meer en private partijen worden eerder betrokken. Maar wat moet je nou eigenlijk leveren, hoever moet je gaan? Wanneer moet je met stakeholders praten? Hoe blijf je flexibel om mee te kunnen bewegen? Dat planproces hebben we in Nederland in hokjes geknipt, met te vaak in iedere fase, andere opgaven, andere partijen en personen. Dit gaat in het begin van het proces vaak nog goed gaat, maar in het vervolg traject laten we vaak steken vallen. Dit zogenaamde 'overdrachtgeverschap' verdient meer aandacht.

En ook het vraagstuk van de flexibiliteit is urgent. Als je dan een gezamenlijke ambitie hebt en een ontwikkelstrategie wilt formuleren om zo snel mogelijk met marktpartijen aan de slag te kunnen, dan komen de aanbestedingswetten om de hoek kijken. De aanbestedingsregels dwingen de partijen weer op de ouderwetse manier te werken. Blank: 'We willen wel, maar het kan niet. Eeuwig zonde.'

Ook gelijktijdig rekenen en tekenen is nodig. Het rekenen is echter nog niet geënt op gebiedsontwikkeling, maar op vastgoed. Blank wijst op het

belang om een systematiek te ontwikkelen, een flexibel instrumentarium dat gelijktijdig rekenen en tekenen mogelijk maakt.

De macht van de grondeigenaar is een ander obstakel. Waardecreatie is bv. in Amerika heel gebruikelijk. In Nederland kan dat niet; ten eerste laten we de waarde nergens zo zakken en bovendien zijn alle grondposities al ingenomen. Spelen met grondprijzen is niet mogelijk, waardoor grond altijd duur is. Een hartenkreet van Blank is om daar iets aan te doen!

Een andere valkuil is dat publieke partijen geneigd zijn hun financiële gaten te vullen door marktpartijen te betrekken. Blank adviseert hen echter de markt vooral te betrekken vanwege hun kennis om juist risicomijdend te kunnen zijn. Zij signaleert nog veel naïviteit en onbekendheid tussen beide partijen onderling. En last but not least: iedereen wil van alles tot het om het betalen van de centen gaat.

### **De angel zit in de doorstart**

Een voorbeeld van een frisse start in publiek-publieke samenwerking is de A12-zone, waar gemeenten, provincie en ministerie zijn vertegenwoordigd. Zonder programma is gestart met de opdracht om de kansen te verkennen voor een realistische gebiedsvisie. Dit als basis om te werken aan een goede ontwikkelstrategie met een doorkijk naar 2040. Het ging daarbij om de vraag: 'Wat kan deze plek voor de regio betekenen?' Als publieke partij moet je niet een plan maken, maar een ambitie neerzetten en daarin niet te ver doorschieten, en deze plannen samen met je stakeholders ontwikkelen. Dit lijkt logisch, maar gebeurt nog onvoldoende, stelt Blank. Dus niet zozeer de start is vals, maar de doorstart, concludeert Blank. Want hoe ga je vanuit de ambities door en krijg je het echt voor elkaar? Hoe stevig is de achterban? In hoeverre dragen deze dezelfde ambitie en speelt het eigen belang versus het algemeen belang? Welke partijen staan aan de lat en hoe voorkom je dat de krenten uit de pap worden gehaald? Terwijl Gebiedsontwikkeling juist gaat over het mengen van zoet en zuur. En hoe krijg je voor elkaar dat ook geïnvesteerd wordt in OV en landschap. Daar zijn we in Nederland niet zo goed in. Een crisistijd is wellicht een goed moment om dit verder te brengen.

Een echte successtory is het pilotproject Glaspapel bij Waddinxveen. Voor deze ontwikkeling hebben publiek partijen de kaders bepaald in een integraal structuurplan Zuidplas. De markt met grondpositie ziet echter meer kansen dan alleen glasbouw en wil ook woningen en bedrijven bouwen en het landschap ontwikkelen. Met studies en 'droombeelden' laat Blank zien op welke manier de markt een aanzet van de overheid een hele slag verder kan brengen om tot een gezamenlijke ambitie te komen. Deze gekozen ambitie vraagt echter om een aanpassing van het ISP. De vraag is dan: is een publiek plan flexibel genoeg om ambities werkelijkheid te maken? Als na de zomer het licht op groen gaat, dan gaat dit uitgevoerd worden.

Tot slot vat Blank de belangrijkste succesfactoren kort samen: een gemeenschappelijk gedragen ambitie met een lange houdbaarheidsdatum, het planproces opgeknipt in heldere, overzichtelijke stappen afgerond met goede besluitvorming, een goed georganiseerd 'overdrachtgeverschap', tijdig inschakelen van stakeholders, commitment van partijen op inhoud en geld, flexibele planvormen en een duidelijke probleemeigenaar of boegbeeld.

Karen Laglas (OVG Ontwikkeling) steekt in vanuit de private hoek voor binnenstedelijke ontwikkelingen. Actueel is Aventura Brabant waar een week geleden een referendum over was dat heeft geleid tot het stoppen van dit project. De wonden zijn nog vers. Met als les dat het toch moeilijk is om iets nieuws te willen: de zittende middenstand ervaart uitbreiding buiten de stad sterk als een bedreiging. Daarnaast werden in de politieke arena meningsverschillen over de rug van het project uitgevochten. En de media had geen goed woord over voor dit project. Laglas steekt evenwel hand in eigen boezem: 'Kennelijk zijn we er niet in geslaagd om het project positief over het voetlicht te krijgen en hebben we niet voldoende mensen naar de stembus gekregen. De peilingen gaven immers een positieve meerderheid aan.'

### **Bite the bullit**

Aan de hand van Stadshart Amstelveen laat Laglas zien wat er in 1992 goed ging en wat niet bij de start van het proces in deze publiek-private samenwerking. Wat goed ging was de selectie van private partners op basis van kennis, kunde en track record. Minder handig was dat er al een aannemer voorgeselecteerd was die ook ontwikkelingspartners was. Deze dubbelrol speelde parten in de onderhandelingen over de prijs, wat transparant werken in de weg stond. Ook belangrijk waren de eerste stappen waarin een stuurgroep werd geformeerd met zware vertegenwoordigers en het opstellen van een commercieel ontwikkelingsplan, wat nu een businessplan wordt genoemd. Want zonder haalbare businesscase kun je beter stoppen. Minder goed was het woud aan werkgroepen op de werkvloer, wat lastig te managen was. Een essentieel punt volgens Laglas is het geld – bite the bullit is haar motto: 'Leg meteen op tafel wat kan en wat niet kan.' Ook van belang is een partij zoals Ecorys (voorheen Kolpron) die meerekent om koudwatervrees bij publieke partijen weg te nemen. Een 'rafel' in dit traject was het uitgangspunt van budgettaire neutraliteit bij de gemeente; de gemeente rekende echter niet met BTW en rekende bv. onderhoud groen niet door. Ook bleek vanuit de gemeente weinig begrip te zijn voor 'het redelijke rendement' voor de markt. Een ander probleem was dat er al een Masterplan was gemaakt door een architect als onwrikbaar uitgangspunt, wat een jaar extra heeft gekost om toch tot een goed plan te komen. En ook in Amstelveen heeft tegenstand in de stad van bewoners, winkeliers

en eigenaren tot aan de Raad van State toe evenals de rol van de media voor vertraging gezorgd.

Business Park Gouda aan de A12 is volgens Laglas ook een goed voorbeeld van een valse start. Daar reikten de ambities tot in de hemel. Gezamenlijk hebben publiek en privaat de boel uit de hand laten lopen door alleen maar te willen stapelen en niet te faseren. Een megaprogramma en een mismatch tussen kosten en potentiële opbrengsten, gecombineerd met een verslechterende markt leidde alleen maar tot ellende en vastlopen van het project.

Project Arnhem Rijnboog is wellicht te moeilijk geweest om goed van de grond te komen. Teveel partijen geselecteerd, grondeigendom te versnipperd, een controversieel concept waarvoor draagvlak ontbrak, ook was er geen haalbare businesscase en urgentie. Het ambitieuze gebouw 'De Rotterdam' op de Kop van Zuid loopt al tien jaar en staat op het punt te starten. Ondanks een moeilijke afzetmarkt (kantoren), en na veel doorzettingsvermogen en flexibiliteit bij de gemeente en private partijen, lijkt het project alsnog van de grond te komen. Laglas sluit haar verhaal af met een advies en tevens belangrijk persoonlijk leerpunt: 'Word de beste vriend(in) van de lokale media.'

### **Verleiden met plannen**

In het daarop volgende vragenrondje probeert Laglas zelf antwoord te geven op de vraag hoe je vriend van de media kunt worden. Laglas: 'Toch beter communiceren en in het begin van het proces met ze gaan praten.' Paul Rüpp wijst in dit verband ook op het belang van goede burgerparticipatie: 'Als de urgentie van het plan niet gedeeld wordt, zit je meteen op een achterstand.' De vraag is echter wat het juiste moment is om met al deze partijen te praten en de media te betrekken. Doe je dat te laat, dan zal de media altijd de positie van de underdog kiezen, nog afgezien van persoonlijke standpunten van individuele redacteurs.

Met een statement brengt Dhr. Liebe (ASR) de discussie op het onderwerp dat er te veel gebiedsontwikkelingen van start gaan die per definitie kansloos zijn. Het gaat om het maken van goede plannen, goed beetgepakt in de startfase. Volgens anderen gaat het om het maken van meer plannen zodat de politiek iets te kiezen heeft, deze naïeve fase moet je aangaan, en als je eruit komt volhouden ook al is het soms nodig het steven te wenden, aldus Mariet Schoenmakers (AM). Blank:

'Het gaat om verleiden met mooie plannen.' De Zeeuw vraagt zich af of we in Nederland niet te snel ingrijpen en ons meer verelendung moeten permitteren. En over Gouda: een plan waarbij alles met alles verbonden is, werkt soms goed, maar aan de andere kant staat het haaks op het pleidooi van faseren en flexibiliseren. De crisis leert ons dat minder groots en meeslepend reëler is. Je zou niet meer alles met elkaar moeten willen verbinden, aldus De Zeeuw. En het commitment van de markt op planvorming blijft hard nodig, ondanks het verminderde

commitment op de lange termijn. Het zou jammer zijn als de inbreng van de kennis en kunde van de markt achter zou blijven.

### **Gebiedsontwikkeling: hoe verder?**

*Hans de Jonge introduceert de deelnemers aan het forum: Klaas de Boer (Directeur Dienst Ruimtelijke Ordening gemeente Amsterdam), Arthur van Dijk (Wethouder gemeente Haarlemmermeer), Bergiet Drummer (Directeur Grondgebied gemeente Nijmegen), Paul Rüpp (Gedeputeerde Provincie Noord-Brabant) en Marc Witteman (Wethouder Economische Zaken gemeente Leiden).*

'Wat zijn nou de faal- en succesfactoren in gebiedsontwikkeling gezien de crisis? Wat gebeurt er nu daadwerkelijk met de plannen die er zijn?' daarmee opent Hans de Jonge de discussie. Op dit moment is het van belang ons af te vragen: waar willen we als regio nou eigenlijk naar toe, reageert Van Dijk. Er zijn in de regio Amsterdam veel plannen bedacht die nu stagneren. De crisis vergroot de noodzaak om nog beter over de software na te denken, over het waarom. Dat gaat ook om het managen van verwachtingen naar de toekomst toe.

De Jonge: 'En wat doet de markt: trekt deze zich terug of ga je afspraken maken?' Klaas de Boer geeft aan dat Amsterdam samen met de ontwikkelaars alle projecten doorloopt: waar gaat de knip dicht en waar is een extra duwtje nodig in verband met verwachte 'spin off' of wat halen we juist naar voren, zoals het filmmuseum tegenover de locatie Overhoeks. Maar een pauzestand voor veelprojecten ligt voor de hand. Gezien de crisis zou het niet gek zijn om ons op andere terreinen te richten en juist nu de openbare ruimte aan te pakken, parken of zelfs studentenwoningen in een ongekend aantal, aldus De Boer.

De pauzestand is voor het benutten van de stresstest, het uitkiezen van voortrekkers en het verleggen van de agenda, vat De Jonge samen. Hoe ziet die agenda eruit? Rüpp onderscheidt daarin twee lijnen. Gebiedsontwikkeling heeft kwaliteit op de agenda gezet. We zijn als provincie mede ontwikkelende partij geworden, zowel in het buitengebied als in de steden. Zo trekken we nu 420 miljoen uit, waarvan we 250 miljoen inzetten om de woningbouw gaande te houden. In Brabant is dit namelijk essentieel voor de werkgelegenheid, bovendien is er al jaren een achterstand in de woningbouwproductie. Een substantieel deel houden we aan, samen met de gemeente. Maar door de crisis gaan we wel het kaf van het koren scheiden en alleen doen wat nodig is. We maken een kwaliteitsslag waar de gemeente het voortouw bij neemt, aldus Rüpp.

**Niet inleveren op kwaliteit**

Maar wie stelt de prioriteiten in de projecten, wil Hans de Jonge weten. Dat is de provincie, samen met de steden, aldus Rüpp. Noord-Brabant wordt relatief harder getroffen door de crisis vanwege de economische afhankelijkheid van de maakindustrie (waaronder de bouw) en de logistiek. Rüpp: 'We zetten in op innovatief MKB, het vasthouden van talenten en de 'spin off' van bedrijven.' En de 'Nuongelden' die worden ingezet voor de lange termijn en worden zeker niet aangewend voor de crisis.

Is Nijmegen door het systeem van de Kansenzone niet extra gevoelig voor de crisis? Ontwikkelaars laten het nu immers afweten. Dat valt wel mee, stelt Drummen. In de Kansenzones zijn er relatief veel projecten die juist doorgaan, bijvoorbeeld van corporaties. Ook zet de gemeente de markt actief aan tot actie. Moeilijk is het daarbij om – samen met de regio – in deze markt de juiste keuzes te maken. De verstedelijkingsafspraken in de regio worden in ieder geval herijkt. Lastig is nu ook de 'dubbelrol' van de gemeente in PPS constructies. Maar het belangrijkste devies blijft: niet inleveren op kwaliteit. Rüpp beaamt dit. 'Kwaliteit is de belangrijkste opgave die nu speelt. Houd dat overeind.'

**Slotpleidooi: niet op slot zetten**

Gebiedsontwikkeling wordt keihard geraakt door de crisis, concludeert de De Jonge. De Zeeuw noemde eerder een aantal remedies. Wat vinden de forumdeelnemers daarvan vanuit hun praktijk? In Leiden zijn kansen die opgepakt worden, zegt Witteman. De gemeente denkt actief mee met initiatieven, zoals een te herontwikkelen sportpark. De gemeente staat hier een combinatie met woningbouw en kantoren toe en zet het geheel als concessie in de markt met een minimaal aantal kaders. Het is een plan met veel lokaal draagvlak, en daarmee kansrijk. Wat betreft het dualisme is de ervaring van Witteman dat de raad best bereid is ook een plan op hoofdlijnen vast te stellen, maar dan wel in de beginfase, niet als ze er 'achteraf' nog eens bij worden betrokken. Het sportpark-plan wordt nu vastgelegd in een bestemmingsplan, wat het risico van discontinuïteit van bestuur grotendeels wegneemt.

Wat betreft de genoemde samenwerkingsmodellen stelt De Boer dat Amsterdam een lange traditie heeft van een sterke overheid, en dat blijft voorlopig zo. 'Bij ons geen concessiemodel.' Wat zijn buurman Van Dijk de reactie ontlokt dat er blijkbaar nog een vierde model bestaat, namelijk het 'arrogantiemodel'. Van Dijk merkt verder op dat de grootste fout die je nu kunt maken is om volledig op slot te gaan. Voor wat betreft de kantorenmarkt zullen de condities veranderen, bedrijven blijven langer in een pand zitten. Dat vergt een andere benaderingswijze, maar dat kan alleen vanuit een geheel gebied worden bekeken, niet vanuit de kavel.



Ook De Boer doet een oproep om de crisis niet te laten leiden tot een uitkleding van plannen. 'Zorg dat als het over is, alles klaar ligt en er geen lange procedures meer hoeven te worden gevolgd.' Rüpp meent dat de overheid meer in staat moet zijn om opdrachtgever te zijn en aan de voorkant te formuleren wat ze nu eigenlijk wil in een gebied. Ook de aanbestedingsprocedures moeten zijns inziens veranderen en procedures als MER's etc moeten aanmerkelijk worden verkort door ze in elkaar te schuiven. 'Anders verlies je draagvlak door het over een te lange periode uit te smeren.'

### **Conclusies**

Hans de Jonge concludeerde deze middag: 'De overheid is meer en beter in staat om als opdrachtgever te opereren. Er zijn nieuwe vormen van aanbestedingen en samenwerkingsvormen, die bieden kansen en mogelijkheden. Zorg dat de crisis niet leidt tot het uitkleden van de plannen.

Procedures en doorlooptijden moeten we aanzienlijk verkorten. Kies als gemeente of ontwikkelaar een duidelijk boegbeeld voor elk plan of project. Bepaal je eigen koers en zorg dat je je plannen op orde hebt om direct aan de slag te kunnen als de crisis 'voorbij' is'. Meer dan genoeg stof voor verder maatschappelijk debat en reflectie, om zo meer inzicht te krijgen in de dominante wetmatigheden voor een kwalitatieve en efficiënte planvorming, als input voor een betere praktijk. Kortom de Praktijkstoel Gebiedsontwikkeling gaat door.

## **Congres PPS Netwerk over de kredietcrisis**

(29 juni 2009)

### **Economische crisis vraagt om gezamenlijk sleutelen aan vraagzijde. ([www.ppsnetwerk.nl](http://www.ppsnetwerk.nl))**

*Op 29 juni j.l. organiseerden Metrum en PPS Netwerk Nederland een Rondetafel bijeenkomst over de gevolgen van de economische crisis voor de vastgoedontwikkeling in Nederland. Vertegenwoordigers van BNG, BAM Vastgoed, PGGM, KPMG Corporate Finance, Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf, gemeenten en woningcorporaties bogen zich samen met het aanwezige publiek over de vraag: hoe trekken we de vastgoedontwikkeling in Nederland los? Wat kunnen partijen met elkaar doen? Het benoemen van oplossingsrichtingen om de stedelijke ontwikkeling een duw in de rug te geven stond hierbij centraal.*

*Hoofdlijn uit de Rondetafel bijeenkomst: de breuk in het consumentenvertrouwen creëert een ongekende vraaguitval in de vastgoedsector. Tijd heelt alle wonden, maar we moeten niet stil zitten in de tussentijd. Het loont wèl de moeite om gezamenlijk, (overheids)maatregelen te treffen aan de aanbod- en vooral vraagzijde om de scherpe kantjes van de crisis af te halen.*

### **Wat wordt opgemerkt van de crisis in de vastgoedontwikkeling**

De wereldwijde economische situatie heeft een enorme impact op de vastgoed- en gebiedsontwikkeling in Nederland. Financieringsproblemen en sterk

teruggelopen afzet van woningen en commercieel vastgoed dwingen ontwikkelaars, corporaties en gemeenten om ruimtelijke plannen te herzien of in de ijskast te zetten.

De gevolgen voor de vastgoedwereld worden door de aanwezigen in verschillende zaken gesignaleerd. Zo wordt opgemerkt dat er in de huidige tijd anders aangekeken wordt tegen risico's, wat van invloed is op de kredietverstrekking. Ook wordt gesignaleerd dat projecten die in de markt zouden worden gezet, voorlopig nog even op de plank blijven liggen. Van projecten die al wel in realisatie zijn, wordt de einddatum verschoven en de prijzen worden aangepast. Daarnaast wordt de vraaguitval in de woningmarkt bemerkt.

### **Problematiek vindt zijn hoofdoorzaak aan de vraagzijde**

Deelnemers aan de rondetafel stelden vast dat met name het ingezakte consumentenvertrouwen voor een grote vraaguitval naar woningen zorgt. Men durft niet te kopen en zeker niet als de huidige woning nog niet is verkocht. Maar ook voor starters lijkt het geen prettige tijd om een

dergelijke investering te doen. Daarnaast zijn koopwoningen relatief duurder geworden, wat de vraag ook niet stimuleert. Deze vraaguitval is de hoofdoorzaak van de problemen in de vastgoedsector.

Daarnaast vormen bij ontwikkelaars en sommige corporaties ook financieringsproblemen een oorzaak van de terugloop in het ontwikkelvolume. De aanvraag van kredieten verloopt stroef, de risicoperceptie van banken is veranderd, waardoor ze minder makkelijk geld uitlenen, zeker voor langere tijd. Ze zouden het wel willen, daar verdienen ze per slot van rekening hun geld mee, maar momenteel zijn ze hiertoe gewoon niet in staat. Ook voor particulieren is het verkrijgen van een lening daardoor bemoeilijkt.

Een derde oorzaak ligt volgens de deelnemers in het feit dat we in Nederland te maken hebben met invloeden vanuit het buitenland; we zijn geen eiland. De situatie en ontwikkelingen in onder andere de Verenigde Staten hebben hoe dan ook haar weerslag op de markt in Nederland. Maar de hoofdoorzaak van de stagnatie, zo wordt geconcludeerd, ligt aan de vraagzijde, bij de eindconsument. Omdat deze bang is zijn bestaande woning niet te kunnen verkopen, koopt hij geen nieuw huis, waardoor er niet ontwikkeld wordt c.q. gebouwd. De hele keten geraakt op slot.

### **Maatregelen zijn veelal gericht op de aanbodzijde**

Het stimuleringsfonds woningbouw van € 395 miljoen dat het Rijk in leven heeft geroepen zal naar de mening van de aanwezigen weliswaar een verlaging van de financiële druk aan de ontwikkelaarszijde tot gevolg hebben, maar niets veranderen aan de problemen aan de vraagkant. En dus het wezenlijke probleem niet oplossen.

Een andere optie is de financiële nood bij sommige ontwikkelaars en corporaties te verlichten door als gemeente grondprijzen te verlagen, grondposities over te nemen, of gronden in erfpacht uit te geven i.p.v. te verkopen. Ook dit zijn echter weer maatregelen aan de aanbodzijde.

### **Maar aan de vraagzijde zijn wel degelijk maatregelen mogelijk**

En ook noodzakelijk als we geen leegstand willen creëren. Aan de vraagzijde wordt een positief effect verwacht van de ophoging van de hypotheekgarantie en het toestaan van tijdelijke verhuur door toepassing van de leegstandwet. Dit kan leiden tot een vertrouwensimpuls bij de aspirant woningkoper.

Belangrijk is te onderzoeken wat de vrager wil. Bepaalde wijken en woningen zijn nog steeds in trek, wat geboden wordt moet aansluiten bij de wensen van de potentiële koper. Gedacht kan worden aan een goede locatie, goede faciliteiten en infrastructuur, en afstemming over de soort woningen die aangeboden worden.

Uiteindelijk zal het gaan om een stelsel van maatregelen, een gereedchapskist met instrumenten, die kan worden ingezet om de ergste pijn te verzachten. Dat dit nog niet gebeurt komt er kennelijk door dat de noodzaak nog niet hoog genoeg is. Essentieel is dat publieke en private partijen samen optrekken. Gedacht moet worden in 'we' en men moet niet pleiten voor eigen parochie. De beste remedie is een gezamenlijk optreden om de crisis het hoofd te bieden, door bijvoorbeeld financieringsconstructies op te zetten. Dan blijkt dat er veel mogelijk is, zoals in Alkmaar waar gemeente, corporaties en ontwikkelaars een inruilfonds hebben opgezet, in de vorm van een GEM. Het doel hiervan is de vraag naar koopwoningen op peil te houden, door kopers een garantie voor de verkoop van hun oude woning te geven. De woningen worden door het GEM opgekocht indien nodig en doorverkocht of verhuurd.

### **Wanneer gaat de sector zich herstellen?**

De meningen lopen uiteen op de vraag wanneer enig herstel aan de horizon zichtbaar wordt. Sommigen zien al eind 2010 een opleving in de vastgoedontwikkeling, en dan door het herstel van het consumentenvertrouwen, maar de bredere verwachting is dat de sector tussen halverwege 2011 en begin 2012 pas echt herstel zal laten zien. Er wordt ook gedacht dat eerst nog een extra dip zal komen, alvorens de markt weer aantrekt. De verwachting is dat de vastgoedsector zal naijlen op het brede economische herstel omdat de vraag naar woningen moet aantrekken, bedrijven tevens de balans op orde moeten hebben voordat ze weer kunnen investeren en banken weer op eigen kracht kunnen functioneren alvorens ze weer kredieten kunnen verstrekken. Daarvoor zal eerst de wereldwijde economie substantieel moeten herstellen en dan zal het vertrouwen terugkomen.

### **Conclusies**

Maatregelen zijn veelal gericht op de aanbodzijde maar juist aan de vraagzijde ligt de grootste uitdaging en daar moet nu actie op worden ondernomen in de vorm van samenwerking tussen publieke en private partijen. Deze zijn essentieel om de stedelijke ontwikkeling te stimuleren. Te denken valt aan inruilfondsen en andere financieringsconstructies.