

# Ontwikkelen zonder ontwikkelrisico: uitgekiend contracteren van grondverkoop

**In de jaren voorafgaand aan de economische crisis is door veel gemeenten grond aangekocht met als doel deze voor woningbouw te ontwikkelen en vervolgens met winst te verkopen. Als gevolg van de crisis zijn veel woningbouwopgaven stil komen te liggen en moest grond veelal (gedwongen) worden afgewaardeerd. Nu de markt weer aantrekt, zijn private partijen opnieuw grondposities aan het innemen, alleen niet meer op de wijze als voor de crisis.**

Private partijen willen planologische zekerheid voordat zij grond voor ontwikkeling kopen. Gemeenten stellen zich echter veelal faciliterend op, hoewel ook zij nog steeds grondposities hebben die ze zouden willen ontwikkelen. De ontwikkeling komt echter niet van de grond omdat gemeenten geen ontwikkelrisico willen lopen. Dit vraagt om een uitgekiende contracteringsstrategie om de grond aan private partijen te verkopen en die tot ontwikkeling te brengen zonder ontwikkelrisico te dragen. Twynstra Gudde heeft de kennis, expertise en ervaring om dit voor elkaar te krijgen.

### **Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl**

De crisis laat nog steeds haar sporen na en stelt gemeenten voor een dilemma. Enerzijds willen de gemeenten woningbouwontwikkelingen uitvoeren en daarmee hun beleidsdoelstellingen realiseren, anderzijds kunnen en willen zij niet het ontwikkelrisico dragen. Daarmee verandert de rol van de gemeente van een ontwikkelaarsrol naar een regierol, waarbij de gemeente zich bezig houdt met haar kerntaken. Die regierol wordt nog beperkt ingevuld. Het gevolg is dat opgaven op de 'plank' blijven liggen en de grond op de balans van de gemeente blijft staan.

**“Kies een ontwikkelstrategie die past bij de schaal van de opgave en de prijs- en ontwikkelrisico's”**

Deze denkwijze is veelal gebaseerd op de 'oude stijl' van gebiedsontwikkeling: de gemeente treedt op als ontwikkelaar en participeert daarmee risicodragend in het project. Wij denken dat er een nieuwe stijl nodig is. Die nieuwe stijl gaat uit van de gedachte dat de gemeente een actieve regierol neemt en de kaders voor de ontwikkeling stelt, zonder dat zij ook daadwerkelijk de rol van ontwikkelaar vervult. De rol van ontwikkelaar wordt (uiteeraard) door de markt ingevuld. Voor de gemeente vraagt dit om een gedegen visie op de beoogde ontwikkeling, waarbij zij aangeeft wat de kwalitatieve en kwantitatieve kaders en randvoorwaarden van de ontwikkelopgave zijn. Daarbij moet er wel een dusdanige speelruimte voor de ontwikkelaar blijven, dat die hem de ruimte geeft om het plan indien nodig te optimaliseren en daarmee potentiële ontwikkelrisico's af te dekken.

*Anders denken, gewoon doen*

## Ontwikkelstrategie

De ontwikkelstrategie wordt beïnvloed door een heel aantal factoren, o.a.: in hoeverre wil de gemeente het risico voor de ontwikkeling dragen? Wil men de inrichting van openbare ruimte en infrastructuur ook uitbesteden of daar juist grip op houden? In hoeverre is een terrein al bouwrijp? Stelt de gemeente specifieke eisen aan de kwaliteit en vormgeving van het te ontwikkelen vastgoed en aan de inrichting van de openbare ruimte? In hoeverre is de gemeente eigenaar van de grond en hanteert zij bijvoorbeeld een minimale opbrengstwaarde? Heeft de gemeente ruimte gecreëerd binnen het bestemmings- en stedenbouwkundig plan voor alternatieve invulling of ontwerp- en ontwikkelvrijheid voor een marktpartij?

## Hoe kom je tot een goede afweging?

Twynstra Gudde ontwikkelde een afwegingsmethodiek ('Afwegingsmodel Contracteren') voor het maken van een keuze voor een contractvorm en voor een aanbestedingsprocedure die met de eerder genoemde factoren rekening houdt. Terwijl het in eerste instantie ontwikkeld werd voor het maken van objectieve keuzes voor projecten in infrastructuur, is het inmiddels ook succesvol ingezet in gebiedsontwikkelingsprojecten.

De kern is een risicogestuurde benadering die leidt tot een door Twynstra Gudde gefaciliteerde expliciete en objectieve afweging.

## Hoe werkt het Afwegingsmodel contracteren?

Met behulp van het Afwegingsmodel Contracteren wordt in enkele workshops samen met de initiatiefnemende partij (vaak een gemeente) het inkoopkader gevuld: de scope van de beoogde ontwikkeling, de gewenste fasering en planning en het gemeentelijk inkoop-, aanbestedings- en projectontwikkelingsbeleid.

Met behulp van een starthypothese (alle fasen van een ontwikkeling in één ontwikkelings- en realisatieovereenkomst, overdracht van alle risico's naar marktpartijen) en een risicoanalyse op deze starthypothese wordt gestreefd naar de juiste verhouding tussen gevraagde grondprijs, ontwikkelingskwaliteit, scope voor de ontwikkelaar en over te dragen of over te nemen risico's.

## Marktbenaderingsstrategie

Dit resulteert in een ontwikkel- en marktbenaderingsstrategie waarin zijn beschreven:

- Een keuze voor de juiste juridische vorm van de overeenkomst (bijv. koopovereenkomst of ontwikkel- en realisatieopdracht)
- Een op de marktomstandigheden toegesneden verdeling van risico's tussen gemeente en ontwikkelaar
- Een gedegen risicodatabase met beheersmaatregelen die in het contract of in de marktbenaderingsprocedure worden verwerkt
- De randvoorwaarden aan de ontwikkeling m.b.t. kwaliteit van de ontwikkeling, ontwikkeling van openbare ruimte en infrastructuur, fasering, afname van grond
- De te hanteren marktbenaderingsprocedure (offerte-aanvraag, aanbestedingsprocedure)
- Aan de ontwikkelaars te stellen (geschiktheids)eisen
- Gunningscriteria

Met deze strategie kan de marktbenaderingsprocedure door de gemeente worden voorbereid en uitgevoerd.

## Meer weten?

**Martin Hanse, senior adviseur contracteren en aanbesteden**

[hse@tg.nl](mailto:hse@tg.nl)  
06 - 12 10 29 96

**Erwin Uil, senior adviseur ruimtelijke ontwikkeling**

[eui@tg.nl](mailto:eui@tg.nl)  
06 - 20 28 72 38

## Twynstra Gudde

**Amersfoort**  
Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
033 - 467 76 90

**Den Haag**  
Herengracht 9  
2511 EG Den Haag  
070 - 304 74 20

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Ingeschreven in het  
kwaliteitsregister  
organisatieadvies

**ROA**