

# Deloitte.



Gemeente Utrecht

## PPS: Positieve Prikkels tot Samenwerken

Platform 31 9 oktober 2018

# Publiek private samenwerking.....?????

# Complexiteit van gebieds-/vastgoed ontwikkeling: combinatie van partijen & belangen

## Samenwerking

---

### *Wantrouwen en controle*

- Elke (publiek-private) samenwerking is in eerste instantie gebaseerd op wantrouwen en controle....
- PPS: verstandshuwelijk waar je bij de verloving al de echtscheidingsvoorwaarden moet vastleggen....

### *Complexiteit voor samenwerking*

- (publiek)/private planvorming in uitvoering
- Gemeenschappelijk belang zoeken met behoud van eigen identiteit
- Optimale taak- en risicoverdeling
- Contractueel vastgelegd (kiezen juiste samenwerkingsvorm)
- Wederzijds vertrouwen opbouwen

# Complexiteit van gebieds-/vastgoed ontwikkeling: combinatie van partijen & belangen

## Samenwerking

---

### *Regie en risico*

- Wie wil sturen moet bereid zijn risico te dragen!
- Is redige/sturing van de overhead nodig voor resultaat?
- Is resultaat/doelbereiking voldoende definieerbaar?
- Risico's van samenwerking (samenwerken verkleint én vergroot risico's ...)

---

### *Opbouwen van vertrouwen - "Confidence building measures"*

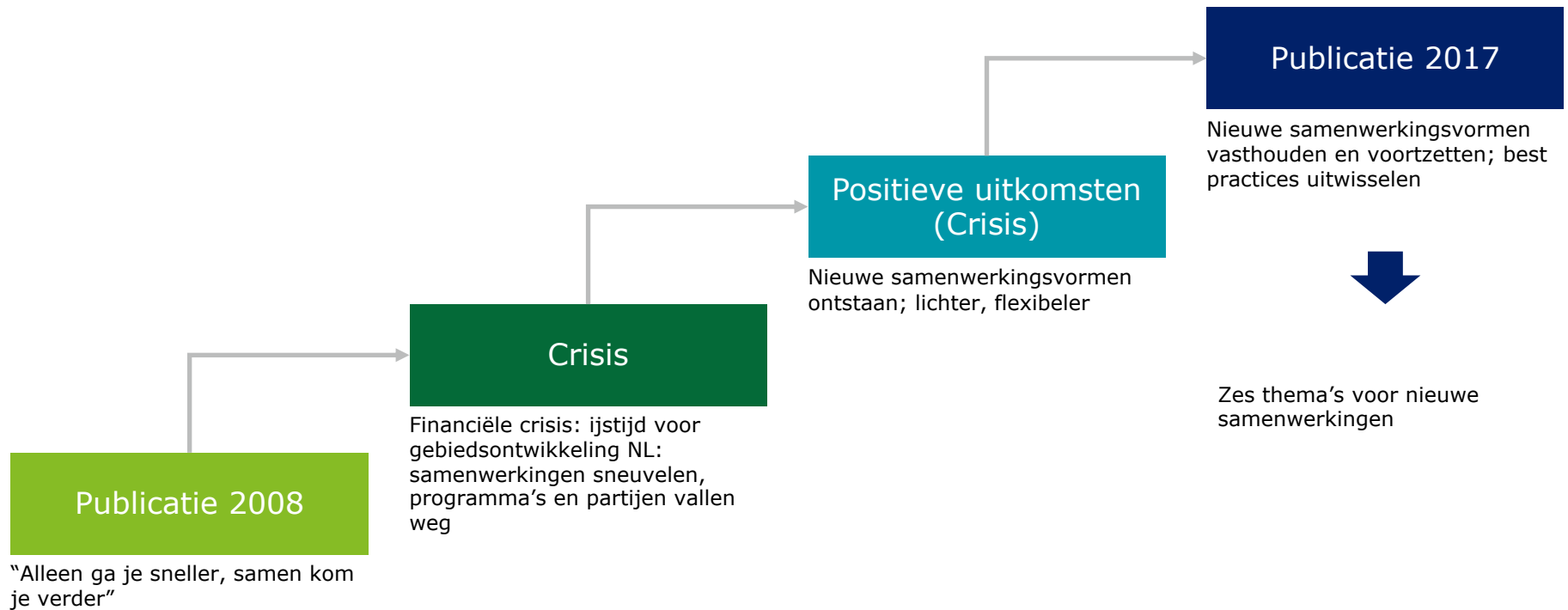
- Goede samenwerkingsafspraken (Sok, statuten, ondernemingsplan.)
- Onafhankelijke uitvoeringsorganisatie
- Meerwaarde inzichtelijk maken
- Continuïteit samenwerkingspartners verzekeren
- Trigger money (commitment organiseren)
- Scenario afspraken (what -if)
- Risicomanagement (assurance)

# Aanleiding

# PPS: Positieve Prikkels tot Samenwerken

## Stimulans Publiek-Private Samenwerking bij gebiedsontwikkelingen: Sneller, beter en goedkoper

- Efficiënter procesverloop – samen sturen op risico's – gezamenlijk beter plan en resultaat



# Nut en noodzaak PPS voor de toekomst

---

## Ontwikkelingen

- Publieke kant ontbeert vaak specifieke expertise/capaciteit (duurzaamheid, branding, ontwerp, optimalisaties grex/vex). Ook countervailing power nodig tegen stapelen van ambities.
- Private kant heeft publieke planologische medewerking nodig; overheid daarmee belanghebbend maken.
- Vooralsnog zowel publiek als privaat nog steeds flinke grondposities die (ooit) te gelde moeten worden gemaakt plus forse opgaves binnenstedelijk/transformatie.
- Dus: meerwaarde **procesmatig** (sneller), **financieel** (goedkoper) en **inhoudelijk** (beter).
- PS Grondposities privaat (dI NEPROM leden) nog steeds ca. helft van gemeentelijke boekwaarden (ca. 8 mrd).

---

## Bedreigingen

- *Kosten aanbestedingen lopen op (indicatie: net zo veel tenderkosten voor gebiedsontwikkeling bij private partijen als totale netto winst in de bouwsector)*
- *Vertragingen/procedures bij aanbestedingen*
- *Steeds meer private partijen worden steeds selectiever op inschrijvingen*
- *Branchevreemde partijen op zoek naar rendement zonder ervaring met gebiedsontwikkeling*
- *Steeds belangrijker opgaven en ontwikkelingen als energietransitie en technologie (Internet of too many things)*
- *Oplopende prijzen, schaarste aan locaties, oplopende kosten en achterblijvende productie*

# Zes thema's voor nieuwe samenwerkingen



# 1. Samenwerkingen licht en flexibel; geen entiteiten maar arrangementen

## Ontwikkelingen

- Beweging naar minder juridische samenwerkingsentiteiten (GEM's, GOM's etc.) en naar meer contractuele afspraken.
- Voornaamste oorzaken zijn o.a;
  - de financieringsproblematiek,
  - de inflexibiliteit van de samenwerkingsentiteiten,
  - de cost of control en governance issues.
- Van aanbodsturing naar vraagsturing, opdrogen van financieringsbronnen en een toenemende afhankelijkheid van andere partijen.
- Gemeenten mogen en willen steeds minder geld vastzetten in samenwerking en/of grondposities (meerjarenbalansprognose; netto schuldquote etc).
- Ook private partijen naar light equity financing en balansverkorting; door lage rente conjunctureel gemaskeerd door influx van branche vreemd geld.
- Geen gezamenlijke badkuip aan financiering (van iedereen dus van niemand) maar ieder zijn eigen teiltje...

## Casus



*Flexibiliteit; wat, hoe, hoeveel en waaraan –*

- *wat: tijd/geld/inhoud/organisatie;*
- *hoe: opties tot afstel/uitstel/wijziging omvang of inhoud;*
- *hoeveel: vaste waarde, rekenmodel, bandbreedte..*
- *Waaraan: onvoorziene omstandigheden etc.*
- *BRON MDC Scriptie R.D. Hoogendoorn (2015)*

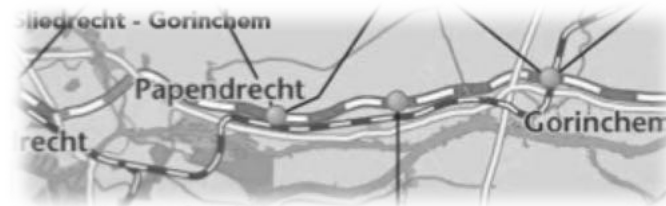
## 2. PPS: Positieve prikkels tot samenwerken

### Ontwikkelingen

- Partijen proberen hun eigen omzet te maximaliseren en de risico's te minimaliseren.
  - Kan strijdig zijn met gezamenlijk belang en gezamenlijk streven naar kwaliteit.
  - Creëer gezamenlijke incentives.
- Kwaliteitsfonds; minder strijd om verdeling rendement omdat beide partijen zelfde belang hebben.
  - Bouwer verliest geen omzet, gemeente kan meer investeren in kwaliteit.
- Zoeken naar besparingen en efficiency i.p.v. strijd om meerwerk; goede afspraken over het delen van opbrengsten (Mariana Mazzucato).
- Bij positieve prikkels hoort ook het reduceren van risico's en bv kijken naar risicoperceptie en belangen andere partij (IRR, looptijd, cash out).

### Casus

- Kwaliteitsfonds Wateringse Veld
- Waardse alliantie
- Paleiskwartier Den Bosch (grex en vex samen)
- Rente-tikker RijswijkBuiten ('optievergoeding')



### 3. Aanbesteden; simpeler, sneller en goedkoper: nieuwe Reiswijzer nodig !?

#### Ontwikkelingen

- Aanbestedingen zijn complex, langdurig en bewerkelijk; tenderkosten moeten omlaag!
- Selectieprocedures: transparantie, concurrentie en geen bestuurlijke willekeur.
- Angst voor verboden staatssteun.
  - Maar steunregels geven geen verbod om één op één te gunnen.
- Het kan en mag beter in aanbestedingen!
  - Minicompetitie tussen enkele partijen.
  - Simpeler, sneller en goedkoper.
  - Beperken van eisen in een tender.
  - Beperkte selectie op uitnodiging (Eindhoven Stationszijde Zuid).
- Unsolicited proposals; marktpartijen kunnen 'makkelijker' plankosten maken voor niet-prioritaire gebieden, maar dan wel als uitzicht op planologische medewerking.
- Hoe eerder partij-selectie, hoe meer tijd voor opbouwen vertrouwen en organiseren gezamenlijk belang

#### Casus

- *Aanbesteding Nationaal Militair museum: tenderkosten € 15 - € 20 mln. op investering ca. € 100 mln.; exploitatie ca. € 60 mln*
  - *15 tot 20 procent van de investeringssom en circa 10 tot 15 procent van de totale contractwaarde (investering plus exploitatie).*



# Tenderkosten

## DE SECTOR ALS GEHEEL: SCHATTING VAN DE OMVANG VAN TENDERKOSTEN BIJ PRIVATE PARTIJEN

### Totale aanbestedingsvolume

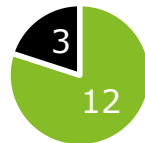
- 25 miljard > jaarlijkse bouwproductie NL;
  - Waarvan 60% publiek > € 15 miljard,
  - Waarvan 80% getenderd > € **12 miljard**
- 'Hiermee komt het totale aanbestedingsvolume door publieke opdrachtgevers op ruim € 12 miljard (exclusief direct gegund werk).' (EIB 2014)

Jaarlijkse bouwproductie  
NL: 25 miljard



■ Publiek ■ Privaat

Tendervolume publiek:  
15 miljard



■ Getenderd ■ Niet getenderd

### Tenderkosten

- Tenderkosten 1 a 1,5 procent van de contractsom per inschrijvende partij;
  - Gemiddeld vier inschrijvende partijen > totale tenderkosten  $4 \times 1 \text{ a } 1,5 = 4 \text{ tot } 6$  procent van aanbesteedde contractsom.
  - Ofwel € 480 tot € 720 miljoen, een bedrag dat gelijk staat aan 2 tot 3 procent van de totale bouwproductie.
  - Dit is ongeveer evenveel als de gemiddelde netto winstmarge in de bouwsector. Dit is nog exclusief de tenderkosten bij de aanbestedende diensten (de overheden).
- *In het EIB-rapport (2014) komt men uit op circa 0,2 procent tenderkosten, in totaal 168 miljoen. De aanbestedingskosten worden hiermee vijf keer zo hoog ingeschat, wat op 'ex post'-basis voor PPS-projecten door bedrijven als AM, Heijmans en Dura Vermeer wordt herkend en onderschreven. Daarbij past de kanttekening dat er grote regionale verschillen zijn en dat de tenderkosten ex post de afgelopen twee jaar veel hoger uitkwamen dan de vooraf geraamde tenderkosten.*

## 4. Stuur op interactie en gevoel in plaats van inhoud en procedure; van een team van experts naar een expertteam

### Ontwikkelingen

- Voor een goede samenwerking zijn interactie en gevoel belangrijker dan inhoud en procedures.
  - Voorbeeld luchtvaart en crisismanagement.
- Flexibiliteit in het dagelijks handelen en (informeel) samenwerken: contract is slechts 'licente to co-operate', invulling doe je samen.
- Vertrouwen in de contractpartner kan leiden tot minder behoefte om zaken contractueel vast te leggen.
- De 'Notorious Five' gedragingen die een goede samenwerking in de weg staan zijn ook te herkennen in een PPS (antiautoritair gedrag, impulsief handelen, onkwetsbaar (denken) te zijn, machogedrag en berusting)..
- Gebiedsontwikkeling bij uitstek samenwerking tussen experts uit diverse vakgebieden.
  - Opgave niet alleen ruimtelijk maar ook samenwerking smeden tot een expertteam.

### Casus

- *RijswijkBuiten; gemeente heeft mogelijkheid tweede tranche bouwclaim uit te geven "als de samenwerking bevalt..."*

Rijswijk



- *Eindhoven; selectie partijen Stationszijde Zuid op basis van "gevoel en betrokkenheid bij de stad"*
- *Theo Koomenbuurt Zeeburgereiland: "Kan zo'n ontslakte' aanpak tegelijkertijd leiden tot procesversnelling, procesvereenvoudiging, kostenreductie en kwaliteitsverhoging? Het antwoord is duidelijk: ja!" E. Heurkens (2017), Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TUD.*

## 5. Fictie van een objectieve grondwaarde

---

### Ontwikkelingen

- Residuele grondwaarde vaak gezien als objectieve waarderingsmaatstaf; in de praktijk veel vragen en discussie.
- Uiteindelijk gaat het om de vraag hoeveel rendement je de samenwerkingspartner 'gunt' en wat redelijk en billijk wordt geacht. Hoe open ben je over verdienmodel?
- PBL 2011; Het residueel bepalen van grondprijzen kan weleens een negatief effect hebben op de productie van woningen (waardestijging vooral bij eerste eigenaren ipv prikkel voor ontwikkelaars).
- Voor private partijen cashflow en cash out op korte termijn soms belangrijker dan AK/W&R op termijn?
- Beter kijken naar 'winstdelings-regelingen' (zie positieve prikkels; kwaliteitsfonds Wateringse Veld)

---

### Casus

- *Broeckgouw Edam-Volendam; kostprijsbenadering in gronduitgifte (plus opslag) – 'gesloten woningmarkt'*
- *Open boeken grex/vex RijswijkBuiten – Dura Vermeer*
- *Voorbeeld Hembrug-terrein: zo hoog mogelijk bod speculeert op waardestijging vastgoed – wordt self-fulfilling prophecy*
- *Honoraria, verschotten, projectontwikkelingskosten, financieringskosten, aanloopkosten – bijkomende kosten over bouwkosten, algemene kosten over bouwkosten plus bijkomende kosten, percentage winst en risico over de ontwikkelomzet en tenslotte percentage bouwrente en rente over de grond - PFFF*



## 6. Haal infrastructuur en gebiedsontwikkeling uit elkaar

### Ontwikkelingen

- In 2006: substantiële bijdragen aan infrastructuur uit gebiedsontwikkeling mogelijk.
- Essay De Zeeuw et al. 2008; "bijdrage vanuit het project met vastgoedontwikkeling aan de te integreren infrastructuur in orde van grootte van 10 – 20%", ook gewaarschuwd voor de rol van marktpartijen bij aan te leggen infrastructuur.
- Inmiddels wettelijk aan banden gelegd, wat zorgt voor minder onduidelijkheid (Regeling Plankosten Exploitatieplan 2017).
- Nieuwe vormen van publieke infrastructuur: energie, smart grids, internet breedband, openbaar vervoer, waterberging
- Behoren publieke voorzieningen, 'common goods', niet tot de verantwoordelijkheid van de overheid?
  - Op dit soort investeringen vaker een economische impact-analyse loslaten in plaats van MKBA's.

### Casus

- *Zuidas Dok*



- *Bloemendalerpolder ; concessie waarin private partijen zelf infrastructuur faseren en aanleggen*

# Q&A





## **Frank ten Have**

Partner | Real Estate & Partnerships

Deloitte Financial Advisory Services B.V.

Gustav Mahlerlaan 2970, 1081 LA Amsterdam

T: +31 (0)88 288 2462 | M: +31 (0)6 5261 5018

[ftenhave@deloitte.nl](mailto:ftenhave@deloitte.nl) | [www.deloitte.nl/realestate](http://www.deloitte.nl/realestate)

--

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.