

# AKRONIEK

Akro Consult // Benoordenhoutseweg 43 // 2596 BC // Den Haag // Tel (070) 326 26 23

## INHOUD

[Nieuwe kijk op contractering](#)

[Praktijkervaring met nieuwe inzichten contracteren](#)

[PPS en gebiedsontwikkeling](#)

[Praktijkbijeenkomst centrumplannen](#)

## NIEUWE KIJK OP CONTRACTERING

Het speelveld bij locatie- en gebiedsontwikkeling is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Dit heeft belangrijke gevolgen voor de wijze van contractvorming bij ruimtelijke projecten. Wat zijn aandachtspunten om nu tot een succesvol contract te komen, een overeenkomst die een leidraad met meerwaarde kan bieden bij moeizaam verlopende ruimtelijke ontwikkelingen? Hoe kan contractering bijdragen aan het vergroten van de slagingskansen van een ruimtelijk project? En hoe kunnen lopende contracten met inmiddels als gevolg van de gewijzigde omstandigheden onuitvoerbare afspraken zodanig worden herzien, dat de contractpartijen uit de impasse komen?



[VOLLEDIG ARTIKEL //](#)

## PRAKTIJKERVARING MET NIEUWE INZICHTEN CONTRACTEREN



Akro Consult past de nieuwe kijk op contracteren met succes toe in haar dagelijkse praktijk. Was voorheen de 'juridica' meer een sluitstuk van het project- en procesmanagement, de nieuwe wijze van contractvorming is een zelfstandig gebiedsontwikkelingsinstrument geworden. Ons bureau begeleidt contracteringstrajecten namens verschillende soorten partijen, zowel publiek als privaat, van intentieovereenkomst tot anterieure exploitatieovereenkomst. Het volledige spectrum van locatie- en gebiedsontwikkeling wordt hierbij bestreken: centrumplannen, (herstructurering van) bedrijventerreinen, nieuwe woningbouwlocaties, winkelcentra, et cetera. Ook het adviseren over de meest passende juridische vormgeving van samenwerkingsverbanden en de bijbehorende vraagstukken over aanbesteding en staatssteun horen hier uiteraard bij.

[VOLLEDIG ARTIKEL //](#)

## PPS EN GEBIEDSONTWIKKELING

"PPS en gebiedsontwikkeling" is een nuttige handleiding voor het opzetten van succesvolle

publiek-private samenwerkingsverbanden. Het biedt concrete handvatten en is bewust geschreven vanuit de positie van publieke partijen, omdat die meer en meer een initiatief- en regierol nemen bij gebiedsontwikkelingen. Juist vanwege dit perspectief is dit boek een instrument voor beide kanten van de onderhandelingstafel: de publieke en de private partijen.

VOLLEDIG ARTIKEL //



## PRAKTIJKBIJEENKOMST CENTRUMPLANNEN



In het gemeentehuis in Best heeft donderdag 15 maart 2012 de eerste in een reeks van praktijkbijeenkomsten over centrumplannen plaatsgevonden. In een kleinschalige setting hebben projectleiders van vijf Brabantse gemeenten gediscussieerd over de kansen en bedreigingen rond centrumplannen. Akro Consult en RBOI organiseerden deze bijeenkomst met als doel kennis te delen en te vergaren. Het was een levendige uitwisseling over de vraag hoe ontwikkeling en realisatie van centrumplannen onder de huidige marktomstandigheden mogelijk is.

VOLLEDIG ARTIKEL //

## NIEUWE KIJK OP CONTRACTERING



### Belang en perspectief contractering zijn veranderd

Voor de vastgoedcrisis was de markt veel minder kritisch en werd contractering vaak als een noodzakelijk iets gezien. Op het laatste moment werd een contract voor de lange termijn gesloten, dat vervolgens in de kast verdween en alleen bij een mogelijk geschil weer te voorschijn kwam. Strikte voorwaarden als voorverkooppercentages speelden veel minder een rol, de markt zou toch wel afnemen.

Nu de markt op veel fronten is vastgelopen, wordt contractering — naast een noodzakelijk iets —

steeds meer een nuttig instrument. Alle partijen, publiek en privaat, hebben de behoefte om in een vroegtijdig stadium gezamenlijk na te denken over de voorwaarden waaronder een bepaalde ontwikkeling nog mogelijk gemaakt kan worden. Zij wensen hun afspraken gefaseerd vast te leggen in overeenkomsten die niet langer in de kast verdwijnen, maar een leidraad vormen voor het gezamenlijk te doorlopen proces.

### Gefaseerde contractering wordt belangrijker

De samenwerkende partijen trachten steeds meer op voorhand helderheid te krijgen over hun planhorizon, de fasering

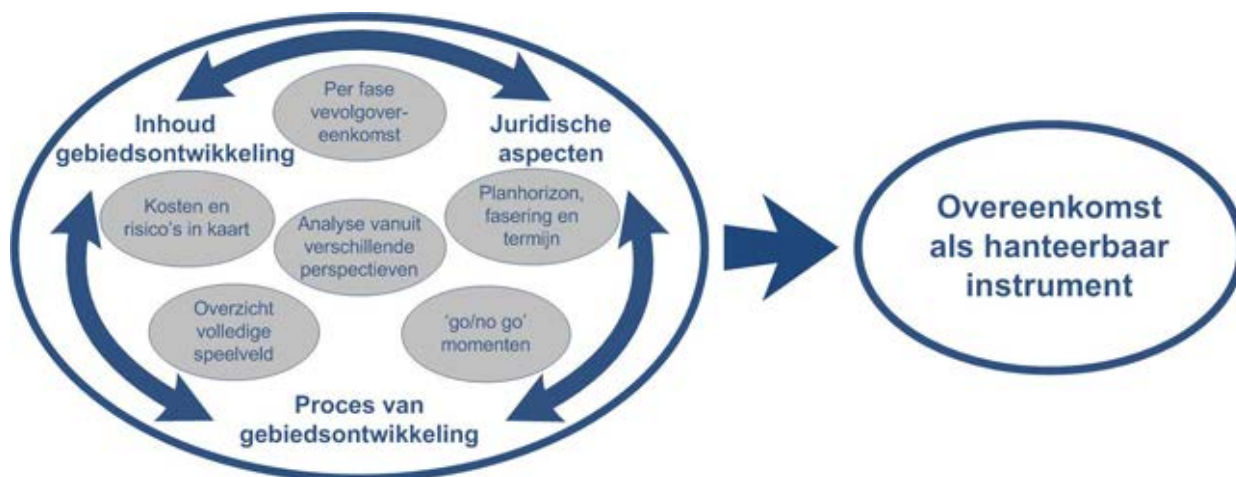
die zij willen aanbrengen en de termijnen waarvoor zij zich aan elkaar willen binden. Zo snel mogelijk een concreet beeld krijgen van de kosten en risico's van de verschillende partijen in een project — in zowel de grond- als vastgoedexploitatie — is daarbij voor hen essentieel geworden. Daarbij is ook de risicoverdeling en -beheersing een hot item. Ze hebben verder behoefte aan het vooraf vastleggen van voorwaarden voor ontwikkeling en realisatie. Per projectfase worden 'go/no go' momenten vastgesteld. Zo ontstaan gefaseerde contracteringstrajecten waarin steeds concreter wordende overeenkomsten naadloos op elkaar aansluiten.

Maar ook andere factoren dan de crisis spelen een rol bij de veranderende inzichten in de wijze van contractering. Regelgeving en jurisprudentie over staatssteun, aanbesteding en kostenverhaal maken de laatste jaren een snelle ontwikkeling door en nopen tot het vroegtijdig afwegen van de mogelijke gevolgen voor de te maken afspraken en de juridische vormgeving daarvan.

### Afstemming praktijk, proces en juridica zorgt voor contract met meerwaarde

Deze integrale, vroegtijdige benadering van contractering vraagt steeds meer dan voorheen om een koppeling tussen de gebiedsontwikkelingspraktijk, het bijbehorende proces en het totale juridische kader waarbinnen een en ander zich afspeelt. Deze drie aspecten dienen hand in hand te gaan. Alleen juridische kennis hoe een goed contract opgesteld moet worden, is niet meer voldoende om een overeenkomst met meerwaarde te genereren.

De 'juridica' moet niet langer leidend zijn, maar ondersteunend zijn aan het proces om een ruimtelijke ontwikkeling in goede banen te leiden. Niet de vorm van het contract, maar de inhoud moet doorslaggevend zijn. Anders gezegd: contracteren moet niet langer een doel op zich zijn, maar een instrument om projecten kansrijker te maken en het commitment tussen de samenwerkende partijen te versterken.



Dit alles kan alleen wanneer men het volledige speelveld van relevante aspecten overziet, het afsprakenkader vanuit verschillende perspectieven bekijkt en zich verplaatst in de positie van de diverse contractanten en hun verschillende ideeën over risico's en binding. Het opstellen van een overeenkomst vanuit de positie van één partij werkt niet meer. Partijen doen er verstandig aan om op voorhand gezamenlijk met een jurist na te denken over wat zij precies van elkaar verwachten, voordat zij een contract laten opstellen. Hierdoor kan de overeenkomst optimaal worden afgestemd op de wensen van alle partijen en kan in een vroeg stadium worden aangegeven wat juridisch gezien de (on)mogelijkheden zijn.

### Viottrekken van vastgelopen overeenkomsten

Op dit moment zijn veel lopende contracten in een impasse terechtgekomen, omdat de gemaakte afspraken dateren van voor de crisis en niet meer passen bij de huidige kritische markt. De hiervoor beschreven nieuwe inzichten bij contracteren kunnen ook nuttig zijn bij het doorbreken van die impasse. Een frisse blik op een overeenkomst kan leiden tot een update van het afsprakenkader, zonder daarbij onrecht te doen aan het oorspronkelijke doel en de individuele belangen van partijen.

[reageer](#)

[terug naar overzicht](#)

## PRAKTIJKERVARING MET NIEUWE INZICHTEN CONTRACTEREN



Een greep uit recente projecten:

### **Fokker locatie, Papendrecht:**

Fokker had plannen voor de bouw van de nieuwe (JSF-)fabriek en een nieuw internationaal hoofdkantoor, maar uitvoering daarvan lag financieel en ruimtelijk lastig voor Fokker. Om de benodigde financieringsruimte voor Fokker te creëren en de werkgelegenheid voor de gemeente Papendrecht te versterken, zijn Fokker en de gemeente een innovatieve vorm van samenwerking aangegaan. De gemeente heeft de grond van de huidige locatie van Fokker gekocht en geeft deze onder marktconforme voorwaarden in erfpacht uit aan Fokker. Daarnaast geeft de gemeente een aansluitend stuk gemeentegrond uit in erfpacht voor de bouw van het nieuwe hoofdkantoor. De ontwikkeling, realisatie en exploitatie van fabriek en hoofdkantoor doen partijen vanuit een gezamenlijke CV/BV. Deze CV/BV verhuurt de nieuwe opstallen aan Fokker. Via een intentieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst, huurovereenkomst, geldleningsovereenkomsten en CV/BV-akten is dit alles juridisch geregeld.



### **Binnenmaas, Reedijk:**

De grondeigenaren van een bestaand bedrijventerrein willen gezamenlijk de herstructurering oppakken. Zij hebben daarbij behoefte aan een onafhankelijke deskundige die het hele speelveld van de herontwikkeling overziet en de contractering tussen hen onderling en de gezamenlijke anterieure exploitatieafspraken (zoals kostenverhaal) met de gemeente tot een succes kan maken. In samenhang hiermee hebben zij advies gevraagd over de meest geëigende juridische samenwerkingsvorm tussen partijen, waarbij zaken als kosten- en risicoverdeling, onderlinge aansprakelijkheid en fiscaliteit aan de orde komen. In dit project is de jurist een belangrijke speler om partijen de juiste afspraken met het bijbehorende commitment tussen partijen te laten maken en om een en ander vervolgens in een overeenkomst vast te leggen.

### **Hellevoetsluis, Molshoek:**

Een verouderd bedrijventerrein wordt omgevormd tot een woningbouwlocatie. De ontwikkelaar had behoefte aan een partij die zich kon verplaatsen in het perspectief van de gemeente, zonder daarbij de ontwikkeltechnische risico's en moeilijkheden van het gebied uit het oog te verliezen. Deze partij was nodig voor het toetsen van de contractstukken die de gemeente had opgesteld en om de ontwikkelaar te adviseren over de onderhandelingsstrategie met de gemeente. Met name over de grondtransactievoorwaarden en de fasering is veel overleg gevoerd. Omdat ons bureau zowel de praktijk van de ontwikkelaar als de belangen van de gemeente door en door kent, kon op strategisch niveau geadviseerd worden.

### **Hardenberg, Marsch Kruserbrink:**

De woningcorporatie had behoefte aan het uitdenken van een goed op elkaar aansluitend contractencomplex voor de woningbouwlocatie Marsch Kruserbrink. Er moest strategisch en vanuit financieel perspectief nagedacht worden over de volgende nauw samenhangende contracten: een grondtransactie- en ontwikkelovereenkomst met een ontwikkelaar, een bouwteamovereenkomst met een bouwer en een ontwikkelaar, een anterieure exploitatieovereenkomst met de gemeente en samenwerkingsovereenkomsten met zorgaanbieders die geïnteresseerd zijn om zorgwoningen in het gebied af te nemen van de corporatie. Het minimaliseren van de risico's voor de corporatie was het doel, zonder daarbij de ontwikkeling van het gebied onmogelijk te maken. Een aantal van deze overeenkomsten is inmiddels ondertekend.

### **Soest, Oude Tempel locatie:**

De gemeente en een zorgstichting willen een voormalige zorglocatie van circa 15 ha. gefaseerd ontwikkelen tot woningbouwlocatie. Zij wensten hun samenwerkingsafspraken over onder meer de benodigde grondtransacties en leveringsvoorwaarden, de wijze van risicodeling en de (juridische) inrichting van de gezamenlijke grondexploitatie te laten uitwerken in een overzichtelijke samenwerkingsovereenkomst. Deze overeenkomst vormt het kader voor de samenwerking die zij de komende jaren met elkaar aangaan. Een heldere doorkijk naar de beoogde planhorizon, de te nemen stappen, 'go/no go' momenten en de vervolgovereenkomsten waren essentieel voor het versterken van het commitment tussen partijen.

### **Centrumplan Best:**

Met Akro Consult als intermediair tussen de gemeente, een ontwikkelaar en een belegger is in

Best de samenwerkingsovereenkomst Centrumplan tot stand gekomen, op basis van het stedenbouwkundig plan. Met deze overeenkomst als leidraad geven partijen de verdere planvorming, aanbesteding en realisatie van het centrum vorm. Met name aanbestedingsrechtelijk betrof het een interessante casus, wegens de verwevenheid tussen de openbare ondergrondse parkeergarage en bovengelegen winkels en woningen. Maar ook parkeervraagstukken en grondwaardeafspraken waren relevant.



### Havenontwikkeling Texel:

De drie partijen die gezamenlijk de herontwikkeling van een haven op Texel willen organiseren hebben daarbij gebiedsontwikkelingsdeskundigheid nodig in juridische en financiële zin. Om alle partijen aan tafel te houden conform het risicoprofiel dat zij voor zichzelf in gedachten hadden, was een doordachte intentieovereenkomst nodig. Die is inmiddels gesloten en wordt binnenkort uitgewerkt tot een samenwerkingsovereenkomst en een erfpachtovereenkomst. De gemeente koopt de bestaande haven en geeft deze vervolgens in erfpacht uit aan de initiatiefnemers die de haven tot herontwikkeling brengen. Door deze erfpachtconstructie komt het laatste stuk financiering voor de herontwikkeling rond. Middelpunt van alle afspraken is de juridische en financiële vormgeving van de havenontwikkeling en –exploitatie.

### Aanbevelingen voor succesvolle contractering

1. Zorg voor een goede koppeling tussen praktijk, proces en juridica.
2. Denk vooraf na over planhorizon, fasering en de termijn waarvoor partijen zich willen binden.
3. Breng kosten en risico's vroegtijdig in kaart en leg heldere afspraken vast over de verdeling daarvan.
4. Bepaal duidelijke 'go/no go' momenten en bijbehorende voorwaarden voor elke fase.
5. Leg elke fase bij voorkeur vast in een nieuwe, steeds concreter wordende (vervolg) overeenkomst.
6. Een contract moet een instrument zijn om projecten beter te maken, geen doel op zich. Richt het contract dan ook in als hanteerbaar instrument voor de verdere planontwikkeling en uitvoering.
7. Zorg voor een overzicht van het volledige speelveld, focus niet louter op juridische aspecten.
8. Analyseer het speelveld vanuit verschillende perspectieven.

### Meedenken over contractering in deze tijd

Akro Consult organiseert een discussie- c.q. praktijkbijeenkomst over deze nieuwe kijk op contracteren. Doel van de bijeenkomst is in een beperkt gezelschap met elkaar nadenken over de vraag hoe contracten in deze tijd de benodigde meerwaarde kunnen krijgen. Wij doen dit aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden. Daarbij komen diverse actuele juridische thema's als aanbesteding, staatssteun en kostenverhaal aan de orde. Wilt u deelnemen? Dan kunt u zich nu aanmelden door een mail te sturen naar [bkonings@akroconsult.nl](mailto:bkonings@akroconsult.nl). Datum, plaats en tijden worden later bekendgemaakt. U kunt ook direct al meediscussiëren in onze LinkedIn groep "Contractering en juridische vormgeving bij gebiedsontwikkeling". Hier kunt u terecht met al uw vragen en opinies over juridische onderwerpen rondom locatie- en gebiedsontwikkeling.

Voor verdere informatie, reacties of concrete juridische vragen kunt u mailen naar mr. Bas Konings [bkonings@akroconsult.nl](mailto:bkonings@akroconsult.nl) of bellen naar 070 - 326 26 23.

[reageer](#)

[terug naar overzicht](#)

PPS en gebiedsontwikkeling verscheen voor het eerst in 2006. De uitgave 2012 is de derde geactualiseerde versie. Prof.dr.ir. Arjan Bregman (hoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de UVA), drs. Meint Pool RA (partner bij Akro Consult) en drs. Bert Wolting (oprichter van Akro Consult) leverden aan deze herziene versie bijdragen over onder andere:

- De consequenties van de krediet- en vastgoedcrisis op de aanpak van gebiedsontwikkeling.
- De gewijzigde publiekrechtelijke inkadering door de inwerkingtreding van de Wabo, de Crisis- en herstelwet en wijzigingen in het milieurecht.
- De nieuwste jurisprudentie op het gebied van aanbesteding en staatssteun.
- Het financieel kader voor gebiedsontwikkeling (waardebepaling van gronden, grondexploitatie, business case en andere financiële begrippen).

#### Dit boek biedt concrete handvatten

Deze derde druk verliest zich niet in gedetailleerde uitwerkingen, maar kiest voor handzame overzichten, sprekende voorbeelden en checklists waarin de essentie van de onderwerpen naar voren komt. Daarbij is rekening gehouden met de verschillende niveaus aan tafel: de projectmedewerkers, de procesmanagers en de bestuurders. Het eerste hoofdstuk van de handleiding en de bijlage 'Wegwijzer proces PPS en gebiedsontwikkeling' zijn in te zien op [www.sdu.nl/pdf/PPSengebiedsontwikkeling.pdf](http://www.sdu.nl/pdf/PPSengebiedsontwikkeling.pdf).

PPS en gebiedsontwikkeling is verkrijgbaar in de boekhandel. Sdu Uitgevers, Den Haag, ISBN 9789012574570, 264 pagina's, € 45,00.



[reageer](#)

[terug naar overzicht](#)

## PRAKTIJKBIJEENKOMST CENTRUMPLANNEN



In Best zijn de volgende onderwerpen uitgebreid aan de orde gekomen:

#### Webshops veranderen winkelvastgoed

De moeilijke marktomstandigheden zijn niet de enige bedreiging voor het commercieel vastgoed. Ook de opkomst van internetwinkels heeft vergaande invloed op het vastgoed. Zo zullen retailers zich meer moeten richten op 'beleving' om de concurrentie aan te kunnen gaan met de webshops. De klant gaat steeds meer naar een winkel om een product te beleven, te voelen en in drie dimensies te zien.

#### Focus en sfeer

Een succesvolle aanpak van een centrumplan begint met het bepalen van de focus: "wat voor soort winkelgebied gaan we realiseren?". Focussen begint met een analyse van de concurrentiepositie in een vroeg stadium. Kijk naar het winkelaanbod in de omliggende kernen, zowel binnen als buiten de eigen gemeente. Kijk daarbij niet alleen naar vierkante meters, maar juist naar de functies en de mogelijke concurrentie vanuit die gebieden. Vanuit de concurrentiepositie kies je voor een

bepaalde focus. Omdat consumenten steeds gevoeliger worden voor 'beleving', is de sfeer van een centrumgebied ook zeer belangrijk. Wat in elk geval aandacht vraagt, is het realiseren van goede, sfeervolle horeca voor de levendigheid en aantrekkingskracht.



### **Andere markt vraagt om andere plannen**

Een harde boodschap die ook in de bijeenkomst naar voren kwam, is dat aanloopstraten zonder duidelijke functie in de krimpende markt eigenlijk geen kans meer hebben. Het advies is om te stoppen met investeren in dergelijke straten. Deze straten zijn ontstaan in een andere tijd en bij een andere markt.

Daarnaast blijkt dat het toevoegen van woningen boven de winkels — louter vanuit opbrengstperspectieven — geen soelaas meer biedt. Bij de huidige woningmarkt zijn deze woningen eerder een kostenpost en vertragingsbron. Vanuit ruimtelijke wensen kunnen woningen juist wel gewenst zijn. Op dit moment geven huurwoningen die gecombineerd worden met een zorgaanbod het beste perspectief.

### **Realiseer je eigen ontwikkelfee**

Financiers hanteren op dit moment zeer strikte voorwaarden, waardoor ontwikkelaars die voor eigen rekening en risico ontwikkelen nagenoeg verdwenen zijn. Daarom zijn er nu voornamelijk ontwikkelaars actief die voor een fee de ontwikkeling als het ware begeleiden. De ervaring is dat deze fee vaak fors is, terwijl gemeenten deze begeleiding ook zelf zouden kunnen oppakken. Het financiële risico voor de ontwikkeling ligt in de regel aan de voorkant al bij de gemeente.

Bij het vormgeven van deze rol kan inschakeling van een lokaal georiënteerde retailmakelaar van grote waarde zijn. Vervolgens kan een gemeente zelf in gesprek gaan met belangrijke spelers, zoals de supermarkteigenaar en andere enthousiaste ondernemers. Belangrijk daarbij is om kennis te hebben van de verschillende kengetallen en deze goed te kunnen interpreteren. De weekomzet geeft bijvoorbeeld een goede indicatie van de mogelijke huurwaarde van vastgoed.

### **'Slim' ontwikkelen en ontwerpen**

Het ontwerpen en realiseren kan sneller en goedkoper worden door het proces in te richten volgens het Lean principe. Lean betekent dat alle betrokkenen (architect, gemeenteamtensnaren, installateur, brandweer en bovenal de eindgebruiker) in een heel vroeg stadium gezamenlijk worden betrokken bij het ontwerp.

De huidige technologie maakt het mogelijk om in drie dimensies te ontwerpen en tegelijkertijd de kosten te begroten. Omdat alle betrokkenen op een vroeg moment hun invloed kunnen uitoefenen (en zich natuurlijk ook verbinden aan de uitwerking daarvan) worden de traditionele faalfactoren, die vaak tot meerwerk en vertraging leiden, vermeden. Lean ontwerpen vraagt om een kort, intensief ontwerptraject maar bespaart tot 15% aan kosten en maanden in de planning.

Door de actieve betrokkenheid van alle partijen wordt een dergelijke ontwikkeling ook nog eens leuker en uitdagender voor de betrokken disciplines vanuit de gemeente.

Naast deze onderwerpen is in de bijeenkomst ook kort aandacht besteed aan de juridische aspecten bij centrumplannen (contractvorming, aanbesteding, staatssteun) en de inzet van financiële expertise gedurende het proces (gelijktijdig rekenen, tekenen en onderhandelen). De deelnemers aan deze eerste praktijkbijeenkomst hebben hun eigen ervaringen kunnen inbrengen en kunnen spiegelen aan de voorbeelden die in de voordrachten van Akro Consult en RBOI de revue zijn gepasseerd.

### **Vervolgbijsenkomsten**

Op dit moment bereiden we een nieuwe praktijkbijeenkomst Centrumplannen voor, die zal plaatsvinden in mei. Heeft u ook interesse om (gratis) deel te nemen aan een bijeenkomst of wilt u meer informatie over de praktijkbijeenkomst? Neem dan contact op met Walter Stam, [wstam@akroconsult.nl](mailto:wstam@akroconsult.nl) of 070 326 26 23.

[reageer](#)

[terug naar overzicht](#)