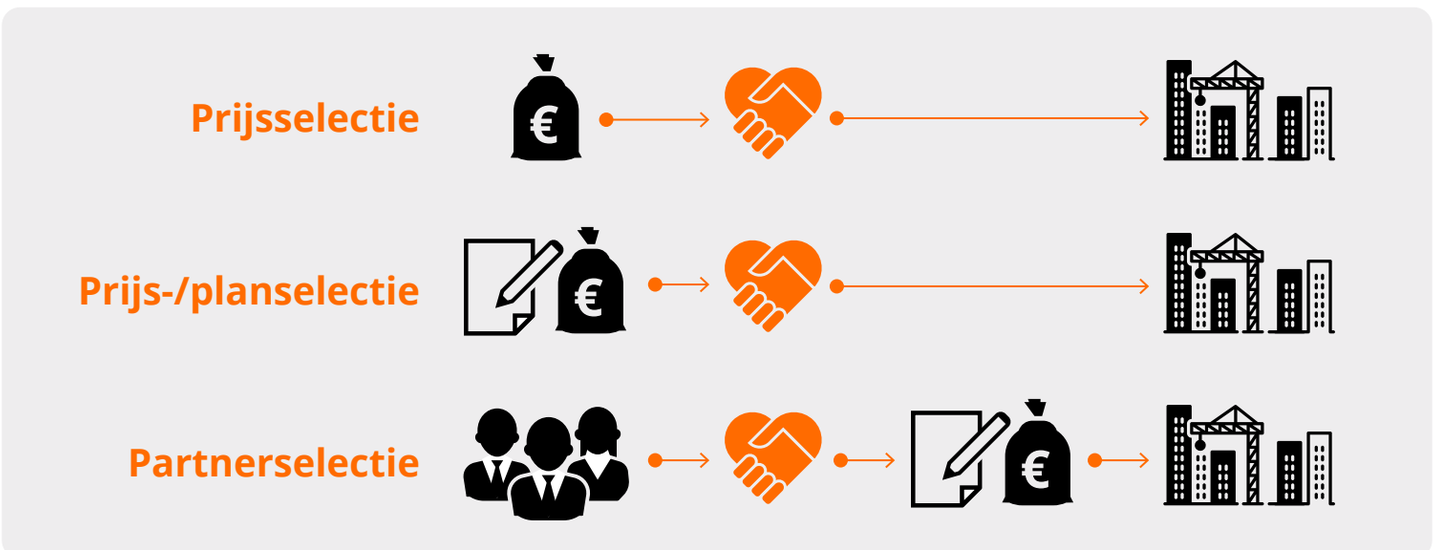
FAKTON
CONSULTANCY

Vanuit Fakton Consultancy begeleidden we in de afgelopen jaren meerdere tenders voor publieke, semipublieke en private opdrachtgevers. Vaak werken we voor twee of drie opdrachtgevers samen, bijvoorbeeld een gemeente en een woningcorporatie. Een tender begint met het opstellen van de verkoopstrategie. Uit deze strategie volgt welke selectiemethodiek het best past bij de opgave en haar doelstellingen. Dit is altijd maatwerk. We schetsen hier de belangrijkste afwegingen bij het bepalen van deze methodiek.

De belangrijkste afwegingen bij bepalen selectiemethodiek

Prijs-, plan-, of partnerselectie?

Grofweg zijn er drie selectieprincipes waarmee we een partij vinden voor een vastgoed- of gebiedsontwikkeling: een prijs-, plan- of partnerselectie. Bij een **prijsselectie** wordt de koper van een vastgoed- of gebiedsontwikkeling geselecteerd op basis van de hoogste prijs. Bij een **planselectie** wordt een koper geselecteerd op basis van het beste plan, ofwel kwaliteit. Soms wordt dit gecombineerd met een prijsselectie, dit noemen we een **prijs-/planselectie**. Er wordt dan gestuurd op zowel prijs als kwaliteit. Tot slot wordt er bij een **partnerselectie** een partner geselecteerd waarmee de verkopende partij samen het beste plan voor een vastgoed- of gebiedsontwikkeling maakt. De partner wordt geselecteerd op basis van haar visie, competenties en commitment.



Verkoop versus inkoop

Voorafgaand aan een tender en het bepalen van een selectiemethodiek is er een belangrijke vraag die je jezelf moet stellen: is er sprake van een zuivere verkoop of wellicht ook een inkoop? Dit bepaalt in grote mate de vormvrijheid van de selectieprocedure. Indien met de verkoop ook sprake is van de inkoop van goederen of diensten dan is de overheid gebonden aan inkoop- en aanbestedingsregels. Verkoopt bijvoorbeeld een gemeente daarentegen haar vastgoed, dan geniet de gemeente contractvrijheid en is de selectieprocedure vormvrij. De transactievoorwaarden dienen daarbij uiteraard altijd marktconform te zijn!

Afwegingen bij bepalen selectiemethodiek

Het bepalen van de best passende selectiemethodiek blijft maatwerk. Er zijn in onze optiek zeven belangrijke afwegingen bij het bepalen van de best passende selectiemethodiek bij uw ruimtelijke opgave.

1 Publieke urgentie en belang

Hoe urgent en noodzakelijk is de opgave voor de gemeente? Als er sprake is van hoge urgentie, moet er snel en efficiënt gehandeld worden. Dit bepaalt onder andere de mate van de uitwerking van de kaders en de doorlooptijd van de tender.

De mate van publieke belang en impact van de opgave bepalen vaak ook de benodigde concurrentie- en conceptuele kracht die nodig is voor het realiseren van de opgave. Doorgaans organiseert een gemeente concurrentie bij de selectie van een marktpartij, zo ook bij de verkoop van een ontwikkelpositie. Naar onze mening ligt het voor de hand de mate van concurrentie gericht te vergroten naarmate het publieke belang van de opgave voor de opdrachtgever groter is.

2 Complexiteit

Hoe complex is de opgave? Verkoop je een locatie met beperkte complexiteit in een uitleggebied of heb je juist te maken met een zeer complexe ontwikkeling in een binnenstedelijk gebied? Dit bepaalt in hoeverre een selectieprocedure met dialoogronden waarde toevoegt. We constateren dat selectieprocedures met tussentijdse dialogen tussen verkopende- en kopende partijen sterk bijdragen aan een beter begrip van de opgave en een betere perceptie van de kansen en risico’s. Daarmee dragen dialogen direct bij aan het creëren van waarde bij een complexe vastgoed- of gebiedsontwikkelingen.

Kaderstelling

Zijn de kaders ruim en is de ruimte voor inbreng vanuit de markt dus groot en gewenst? Bij de selectie van een gebiedspartner is er meer ruimte voor waarde-creatie dan bij een prijs- of planselectie. In samenspraak met de marktpartij wordt een visie gezamenlijk uitgewerkt tot het beste plan. Er is ruimte voor ontwerpend onderzoek gericht op kwaliteit, innovatie en financiële waarde-creatie. Het plan kan aangescherpt en geoptimaliseerd worden, waardoor de mogelijkheid ontstaat om aan beide kanten extra kwalitatieve en financiële meerwaarde te creëren.

Ben je op zoek naar een marktpartij die risicodragend gaat bijdragen aan een vastgoed- of gebiedsontwikkeling binnen strakke en dus concrete kaderstelling? Dan is een prijs of een eenvoudig plan/prijsselectie, al dan niet onderhands, een snelle en efficiënte procedure. Immers de opgave is vooraf concreet ingekaderd en de toetsing en beoordeling relatief eenvoudig. De risico-opslag in de prijs is beperkt, daarmee optimaal en de zekerheid is groot.

Flexibiliteit

Hoeveel flexibiliteit na selectie is gewenst? Bij een prijs- en planselectie is de mate van zekerheid na contractering groot maar is de flexibiliteit relatief beperkt. Er wordt vaak op basis van een plan gegund en dat plan vormt contractueel de basis voor de verdere planuitwerking. Bij een partnerselectie wordt er een partner geselecteerd waarmee samen het plan wordt gemaakt. De transactieprijs wordt pas later in het proces vastgesteld op basis van het definitieve plan. Vaak door middel van een residuele externe taxatie. De flexibiliteit is optimaal en de ruimte voor conceptuele kracht is groot.

Transactiekosten

De hoogte van de transactiekosten is erg afhankelijk van de tijdsintensiteit. Het doorlopen van een prijsselectie met zeer concrete kaders gaat relatief snel en een partnerselectie kost doorgaans weer minder tijd dan een planselectie. Heb je de wens tot een efficiënte inzet van ‘mensen en middelen’? Dan ligt een prijs- of partnerselectie voor de hand. De tijdsintensiteit en daarmee de transactiekosten van een planselectie kunnen beperkt worden door bijvoorbeeld kritisch te kijken naar het uitwerkingsniveau en omvang van het tenderproduct dat wordt gevraagd. Een gedetailleerd ontwerp is niet altijd nodig om een partij te selecteren. Denk vooraf goed na wat je nodig hebt om in de finale van de tender de winnaar te bepalen.

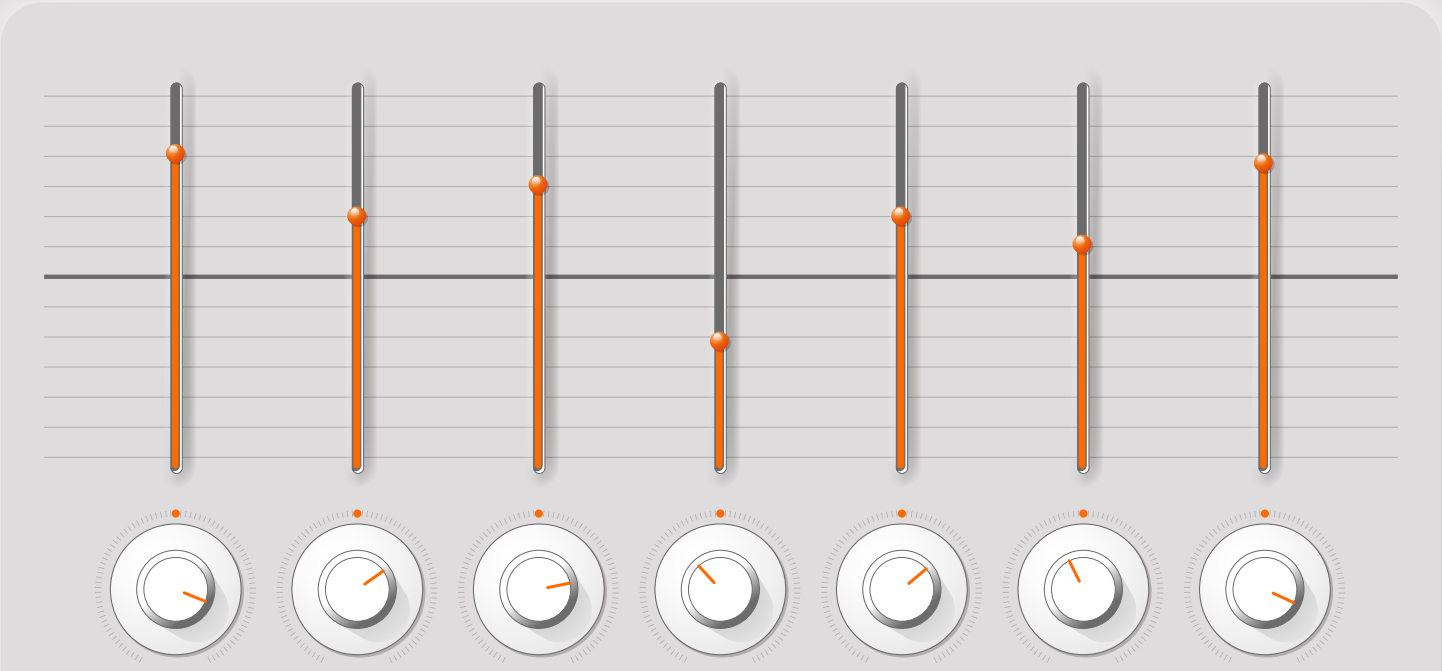
Transactiekosten kunnen op meerdere manieren worden verlaagd. Bijvoorbeeld door het inrichten van efficiënte selectieprocedure met een korte doorlooptijd, het uitnodigen van een beperkt aantal marktpartijen, meerdere opgaven bundelen en het beperken van het uitwerkingsniveau.

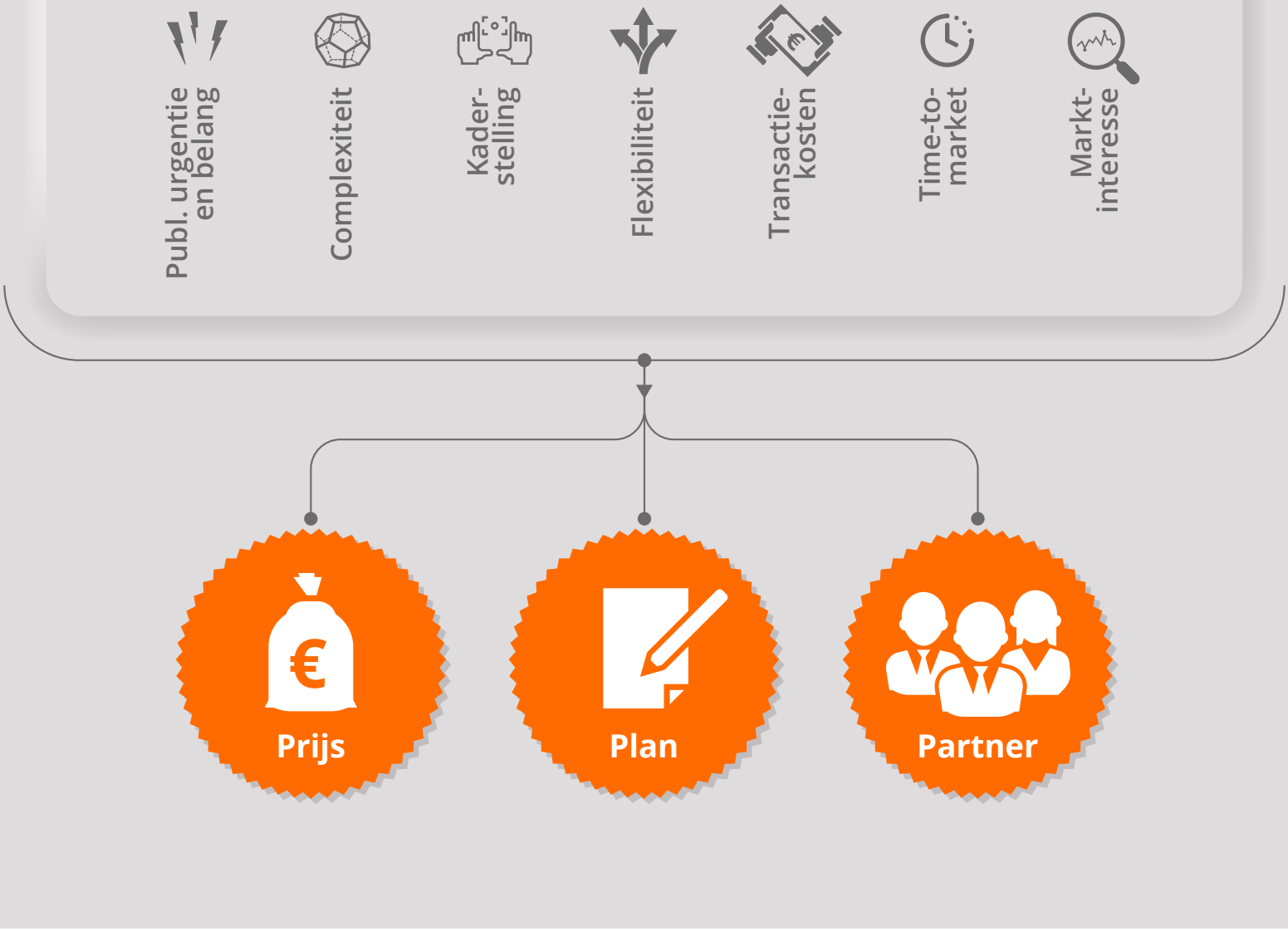
Time-to-market

Wat is de verwachte doorlooptijd van start tender tot oplevering? Hoe langer de doorlooptijd, hoe groter de onzekerheden en dus ook de potentiële impact van de kansen en risico’s. Bij een korte *‘time-to-market’* ligt een prijs- of planselectie meer voor de hand (bijvoorbeeld wanneer het bestemmingsplan reeds voorziet in de beoogde ontwikkeling). Bij een lange *‘time-to-market’* ligt een partnerselectie meer voor de hand. Na selectie is er immers voldoende flexibiliteit in de uitwerking en is er nog geen plan en programma uitgewerkt en contractueel vastgelegd.

7 Marktinteresse

Kenmerkt de opgave zich door selectiviteit bij marktpartijen of door marktwarmte? Ofwel is de opgave een ‘hotspot or not’? Bij het succesvol in de markt zetten van een locatie gaat het uiteindelijk om het bij elkaar brengen van wensen en eisen en de mogelijkheden vanuit de markt. Daarom gaan we in het voortraject al in gesprek met de markt, vaak in de vorm van een marktconsultatie. Onze ervaring leert dat deze gesprekken waardevol zijn voor het inrichten van vervolgproces. Daarnaast weten we dat ook de markt het zeer waardeert om in een vroeg stadium over de opgave mee te kunnen denken. Bij relatief weinig marktinteresse ligt een selectieprocedure met een ‘lage instap’ en beperkte transactiekosten meer voor de hand. Bij een hotspot kan de opdrachtgever de marktinteresse en marktkracht optimaal benutten om te komen tot het winnende plan.





Madelon Lageveen MSc

Director | Consultancy

+31 6 15 17 79 32

m.lageveen@fakton.com
www.fakton.com

Edward van Schaijk

Associé | Executives

+31 6 10 73 13 54

e.v.schaijk@fakton.com
www.fakton.com

Geïnteresseerd in prijs-, plan-, of partnerselectie bij gebiedsontwikkelingen? We gaan graag met u in gesprek over de best passende selectiemethodiek voor uw opgave. Neem gerust contact op met Madelon Lageveen, Director bij Fakton, of Edward van Schaijk, Associé bij Fakton.