

SAMENVATTING REACTIES MARKTPARTIJEN
MARKTVERKENNING A2 MAASTRICHT

Marktverkenning A2 Maastricht: 3 september 2003

Reacties: 25 september 2003

ALGEMEEN

Door 25 marktpartijen zijn de vragen van de projectorganisatie schriftelijk beantwoord. De reacties zijn in het algemeen uitgebreid en zeer informatief. Er is door de markt veel aandacht aan besteed. Vele nieuwe en waardevolle gezichtspunten zijn gegeven. Wij de markt zeer erkentelijk en zullen er in het vervolgtraject dankbaar gebruik van maken.

De projectorganisatie heeft in de inleiding van de Marktverkenning de volgende hoofdvragen gesteld.

Heeft de voorgestelde geïntegreerde PPS van infrastructuur en gebiedsontwikkeling de voorkeur boven een traditionele aanpak?

In de antwoorden vallen twee zaken op.

Enerzijds een algemene waardering voor het voornemen van de projectorganisatie om de markt vroegtijdig in een PPS te betrekken. Ook het belang voor een geïntegreerde oplossing voor infrastructuur én gebiedsontwikkeling.

Anderzijds een uiteenlopen van de meningen over het combineren van de infrastructuur én gebiedsontwikkeling in één PPS-aanbestedingsprocedure.

Wij zien de volgende scheidslijn in de meningen.

De grote, geïntegreerde aannemers (met zowel een infrastructuurpoot als een projectontwikkelingpoot in eigen huis, of in nauwe samenwerking) zijn vóór een geïntegreerde PPS, zij het met kanttekeningen.

De projectontwikkelaars/beleggers zien niet veel in de geïntegreerde aanbestedingsprocedure. Zij achten een aparte benadering van gebiedsontwikkeling beter. Uiteraard moet er wel een Masterplan zijn waarin ook de infrastructuur zijn plaats heeft gekregen.

De rest van de partijen, niet risicodragende adviseurs e.d., zijn gecharmeerd van de geïntegreerde PPS-aanbesteding, maar wijzen op de risico's en verbeterpunten.

Tot slot enkele partijen die om verschillende redenen het nog niet weten of het niet aankunnen.

Dit uiteenlopen van de meningen maakt dat voor ieder standpunt wel meningen te vinden zijn in de reacties. De projectorganisatie moet en zal hier dus zijn eigen conclusie trekken, alle meningen gelezen hebbende.

Bestaat er bij marktpartijen voldoende interesse; vormen zich voldoende consortia?

Onze conclusie uit de antwoorden is dat de zes grote, geïntegreerde aannemers voldoende interesse hebben, een consortium zullen vormen (meerdere geven aan daar al concreet mee bezig te zijn, enkelen noemen al de naam van een partner) en dus aan de geïntegreerde PPS-aanbesteding zullen meedoen.

De kans bestaat dat er nog één of twee consortia zullen komen, waarschijnlijk met een grote, buitenlandse aannemer.

Welke succescriteria en randvoorwaarden worden gesteld?

In de reacties worden vele doelen, suggesties voor verbetering, randvoorwaarden, risico's om te vermijden, waarschuwingen aan de projectorganisatie meegegeven. Heel vaak wordt genoemd dat de Scope glashelder moet zijn. De ruimtelijke visie moet duidelijk zijn.

Gewaarschuwd wordt voor hoge aanbestedingskosten en de noodzaak van een adequate vergoeding. Er moet goed worden omgegaan met het intellectuele eigendom van ideeën. Grondeigendomsposities mogen niet tot concurrentievervalsing leiden.

De gunningcriteria, het Beoordelingskader, moet transparant en objectief zijn¹.

Indeling van antwoorden naar type partij

Bij de hierna volgende samenvatting per vraag wordt (waar nuttig) een onderscheid gemaakt in het type respondent. De indeling van partijen naar type is als volgt.

*10 risicodragende aannemers (met * de grote, geïntegreerde aannemers met een infrapoot en ontwikkelingspoot)*

- Ballast Nedam*;
- BAM Groep* + Fluor Infrastructure;
- Besix Nederland (hoofdzetel Brussel, België);
- Boskalis*²;
- Combinatie Comol: Vinci Construction Grands Projects (Frankrijk) + TBI + CFE;
- Dura-Vermeer*;
- Heijmans* + Witteveen+Bos;
- GTI;
- van Oord ACZ;
- VolkerWessels* +DHV;

4 risicodragende ontwikkelaars/beleggers

- MAB + BPF Bouwinvest + Vesteda (waarbij ieder apart heeft gereageerd);
- van Bohemen;

11 Overigen

- bankier: NIBCcapital;
- woningbouwcorporatie: Woonpunt;
- eigenaar vastgoed (KPN-gebouw): van der Looy;
- ontwerp / onderhoudspartij: Bovenhoud (Horvath+Nebest+D&C);
- ingenieursbureaus:
 - Bovon;
 - HRC;
 - Hasko;
 - KL3 Infra advies
- Projectmanagement:
 - P2 managers;
 - Van der looy
- Financieel adviseur: PwC;

Tot slot melden wij dat BVR n.a.v. de Marktverkenning een uitgebreid discussiestuk gezonden heeft over o.a. een betere sturing en de juiste positionering/ambitieniveau van het project. Op de gestelde vragen gaan zij niet rechtstreeks in.

Toelichting

In de Marktverkenning heeft de projectorganisatie aangegeven dat zij op eigen initiatief marktpartijen kan vragen een toelichting te geven op hun schriftelijke antwoorden. De projectorganisatie heeft hier nog niet over besloten. Deze mogelijkheid wordt nog open gehouden.

¹ Op verzoek van de Stuurgroep komen met name de risico's die marktpartijen noemen uitgebreid aan de orde de samenvatting van de antwoorden op de vragen 5.4.1 en 5.5.2

² Boskalis organiseert een samenwerking met een ontwikkelaar.

VRAAGSERIE 4: PROJECTSCOPE

- 4.1 *Is de projectomschrijving en vraag aan de markt naar uw mening voldoende duidelijk voor een Europese aanbestedingsprocedure, i.c. de eerste stap van Selectie van gekwalificeerde partijen op basis van een Selectiedocument?
Zo nee, waar is volgens u meer duidelijkheid nodig?*

In het algemeen vindt men de projectomschrijving duidelijk.

Alle respondenten vinden dat de infrastructuur goed of te ver (en te technisch) is uitgewerkt. Sommigen vinden dat het teveel toeleidt naar de optimale variant en vragen een meer functionelere omschrijving. Eén partij vraagt een vrijere tracékeuze.

Allen vinden echter dat de stedelijke visie, ruimtelijke uitgangspunten en PvE voor de gebied- en vastgoedontwikkeling onvoldoende of nog helemaal niet is uitgewerkt. Zij benadrukken dat het absoluut noodzakelijk is deze ruimtelijke visie en PvE gereed te hebben op het moment dat de Bieding begint. Maar het is ook al op globaal niveau nodig bij de start van de Selectieprocedure teneinde te weten hoe de consortiumsamenstelling moet zijn. Eén partij stelt voor een structuurplan of ruimtelijk kader op hoofdlijnen ter beschikking te stellen.

- 4.2 *Geeft onze projectomschrijving en vraag aan de markt u voldoende vrijheid om tot eigen innovatieve oplossingen voor een optimaal totaalplan te komen?
Zo nee, wilt u dan aangeven op welke onderdelen u meer ruimte wenst?*

De projectomschrijving voor de infrastructuur dient meer vrijheid te geven dan uit de technische beschrijving blijkt. Het gaat immers om een integratie van gebied en infrastructuur.

Velen noemen de noodzaak van tijdig duidelijke eisen ten aanzien van tunnelveiligheid.

Het feit dat de stedenbouwkundige invulling niet wordt beperkt geeft duidelijke kansen voor consortia om een eigen identiteit te ontwikkelen. Maar het risico bestaat dat de eigen visie niet strookt met de stedenbouwkundige visie van de gemeente Maastricht. De afweging zal gemaakt moeten worden of een globaal ontwikkelingsbeeld door de gemeente Maastricht moet worden aangegeven of dat dit moet worden nagelaten om de creativiteit van de markt te bevorderen.

Maar de meeste partijen vinden de kaders voor gebiedontwikkeling onvoldoende uitgewerkt. Diverse partijen noemen het werken met prestatie eisen voor de gebiedsontwikkeling. Een strikte scheiding van eisen (moet aan worden voldaan) en wensen (zo veel mogelijk na te streven in het kader van een Beoordelingskader) is noodzakelijk.

Diverse partijen noemen de grondeigendomsituatie, die bepalend kan zijn wat wel of niet in het project gebracht kan worden.

- 4.3 *Verwacht u een plan te kunnen ontwikkelen dat voldoet aan alle genoemde kwaliteitsdoelen?
Zo nee, kunt u aangeven bij welke doelen u welke problemen verwacht?
Wat zou u aan deze doelen willen veranderen?*

Meerdere aannemers geven zonder meer het korte antwoord: ja. Andere aannemers clausuleren hun positieve opstelling met betrekking tot de aanbestedingsprocedure (noodzaak voor scherpe Scope, voldoende vrijheid en overdracht van taken en verantwoordelijkheden aan de markt om te kunnen optimaliseren, e.d.).

Bij elkaar staan de zes grote, geïntegreerde aannemers (met infratak en projectontwikkeling in eigen huis, of in een goed samenwerkingsverband) er positief tegenover.

Aanvullend stellen zij dat in de combinatie van de infrastructuur, stedenbouwkundige visie en de uitwerking hiervan in vastgoedontwikkeling dé creatieve oplossingen zijn te vinden waarbij de kwaliteitsdoelen worden bereikt of overschreden. Vrijheid en ruimte om de infrastructuur aan- en in te passen in de stedenbouwkundige visie (en vice versa) is hierbij onontbeerlijk.

Eén partij geeft als aanvulling extra doelen zoals duurzaamheid, openbare publieke ruimtes, landschappelijke elementen.

De andere vier (niet geïntegreerde aannemers) hebben nog geen mening / hebben nog geen vastgoedpartner / zien de samenwerking met een vastgoedpartner niet zo zitten.

Een projectontwikkelaar en belegger noemen als extra kans de ligging van het A2 project zo dichtbij het NS-station. Dat zou ook in beschouwing moeten worden genomen.

Een projectontwikkelaar geeft aan dat er op kwaliteit moet worden geselecteerd binnen de randvoorwaarde van het budget om het goede plan te krijgen.

4.4 Wat vindt u van het in de bijlage geformuleerde concept Programma van Eisen? Op welke punten is het (onnodig) strak, (waar) wenst u meer precisie, ontbreken zaken?

Vrijwel alle partijen vinden het concept PvE met betrekking tot infrastructuur te strak en leidt te rechtstreeks toe naar de optimale variant, zonder de markt uit te dagen tot betere oplossingen.

Stedenbouwkundig zijn nog geen eisen gesteld. Eén vraagt zich af of dit bewust is, om de markt alle vrijheid te geven (op zich toe te juichen)? De meesten wijzen op het belang om ook de stedenbouwkundige kaders, randvoorwaarden, doelen en omgevingseisen helder moeten zijn.

Enkele partijen doen suggesties voor een logisch opgezet Programma van Eisen (Eisenboom, e.d.). Zij wijzen erop dat de ervaring uit andere PPS-projecten is dat het opstellen van een goed, consistent en compleet PvE op het juiste abstractieniveau een groter karwei is dan vaak wordt gedacht. Begin er op tijd mee.

Een projectontwikkelaar benadrukt dat PPS vooral een samenwerkingsproces is dat niet begint met een productoriëntatie, maar een proces is dat uiteindelijk een goed plan en product oplevert. Zorg voor een vroege inbreng van marktideeën in het planproces.

VRAAGSERIE 5: PPS aanpak

5.1 Doelstelling PPS

5.1.1 Wat vindt u van de geformuleerde doelstellingen van PPS?

De doelstellingen van de PPS zijn volgens alle marktpartijen voor deze fase helder en duidelijk verwoord.

Vele partijen geven aan dat de doelstellingen straks verder uitgewerkt moeten worden. Dus naar Scope van het project, Programma van Eisen, rolverdeling tussen publieke en private partijen, de risicoverdeling tussen publieke en private partijen etcetera. Hierbij moet gewerkt worden vanuit de eigen verantwoordelijkheid en opgave van ieder der partijen. De doelstellingen van de PPS kunnen immers alleen behaald worden als publieke en private partijen elkaar aanvullen en versterken, waarbij openheid, wederzijds vertrouwen en respect voor elkaar positie en belangen absoluut noodzakelijk zijn.

Een projectontwikkelaar stelt dat de hoofddoelstelling, de vroegtijdige inbreng van marktpartijen, bemoeilijkt wordt door de aard en langdurigheid van de aanbestedingsprocedure.

5.1.2 Welke andere doelstelling voor PPS ziet u?

Gebiedsontwikkeling als integraal, kwaliteitsverhogend element

Een partij wijst erop dat gebiedsontwikkeling niet slechts als een “flappentap” moet worden gezien, maar als een kwaliteitsdoelstelling als zodanig. Evenzo de kwaliteitsverbetering van de leefomgeving.

Allocatie en beheersing van risico's

Dit betekent dat de risico's inzichtelijk gemaakt dienen te worden en bij die partij ondergebracht wordt die het risico het beste kan beheersen. Hierbij dient ook gekeken te worden naar welke risico's geïntroduceerd worden door te kiezen voor deze PPS-vorm.

Het creëren van maatschappelijk en politiek draagvlak

De PPS zal draagvlak moeten creëren onder alle bij het project betrokken partijen. De voorgestelde combinatie tussen infrastructuur en gebiedsontwikkeling kan hierin een belangrijke rol spelen. Het draagvlak kan verhoogd worden door een zorgvuldige stedenbouwkundige inpassing van het nieuwe tracé waarbij ook rekening gehouden wordt met een juiste, hoogwaardige stedenbouwkundige inrichting van de directe omgeving van het tracé. Hierdoor kan de overlast voor de betrokkenen zoveel mogelijk beperkt worden.

Tijdbesparing

Door het parallel laten lopen van de verschillende procedures wordt de doorlooptijd verkleind. Hierdoor kan tijd bespaard worden.

Transparantie

De voorgestelde aanbestedingsprocedure volledig transparant houden waardoor er meer marktwerking kan plaatsvinden. Gelijke kansen voor zowel Nederlandse als buitenlandse partijen met specifieke kennis en kunde.

Voorbeeldfunctie

De PPS heeft een belangrijke voorbeeldfunctie voor andere projecten in Nederland en in Europa. Partijen hebben behoefte aan een geslaagd voorbeeld van een geïntegreerd infrastructuur/gebiedsontwikkelingsproject. Zeker als in dit project door het parallel laten lopen van verschillende procedures ook een versnelling in de ontwikkeling en daarmee de start van de realisatie kan worden bereikt.

5.2 Projectscope: combinatie infrastructuur én gebiedsontwikkeling

5.2.1 Wat vindt u van het combineren van alle projectonderdelen in één PPS-aanpak? Hoe belangrijk vindt u het inbrengen van de gebiedsontwikkeling op de locaties langs de infrastructuur die in de Bestuursovereenkomst als projectgebied zijn gedefinieerd in de projectscope? Welke meerwaarde verwacht u daarvan?

De zes grote, geïntegreerde aannemers vinden dat het combineren van alle projectonderdelen in één PPS-aanpak op verschillende vlakken tot een meerwaarde kan / zal leiden.

De combinatie kan tot een meerwaarde leiden als vanuit het projectontwikkelingsperspectief die infrastructuur kan worden ontwikkeld die tot een hogere stedenbouwkundige kwaliteit voor het gehele gebied en daardoor ook tot hogere opbrengsten voor het vastgoed leidt. Dit maakt het immers mogelijk om een ambitieuzere stedenbouwkundige visie te ontwikkelen dan wanneer voor een gescheiden planontwikkeling wordt gekozen. Hierbij is het wel van belang dat de kansen die er liggen op voorhand niet te veel worden beperkt, bijvoorbeeld voor meervoudig en intensief ruimtegebruik. Of zoals één van de aannemers stelt ‘het inbrengen van de gebiedsontwikkeling vraagstukken én kansen geeft potenties tot integratie wat tot kwaliteit leidt’.

Eén grote aannemer wijst erop dat de samenwerking tussen infrabouwers en vastgoedontwikkelaars nog nieuw is en nog niet iedereen zomaar zal kunnen. Maar hij werkt eraan in zijn consortium met ontwikkelaars: “wij zijn zo’n partij”.

Door te kiezen voor een combinatie wordt het ook mogelijk dat de (extra) inkomsten uit het vastgoed worden gebruikt om binnen het totale project te verevenen.

Anderzijds is er ook gewezen op het risico in de opbrengstpotentie van de vastgoedontwikkeling binnen het projectgebied door de lange tijdshorizon voor de afzet van het vastgoed en dus de opbrengsten.

Eén niet geïntegreerde aannemer geeft aan dat het 100% verleggen van het vastgoedrisico naar de private partij zonder een behoorlijke garantie voor hem niet aanvaardbaar is.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat het combineren een meerwaarde kan opleveren maar in ieder geval niet opgelegd moet worden. De marktpartij zou dan zelf moeten kunnen bepalen of een solitair projectonderdeel interessanter is voor die partij zodat zijn specialisme, innovatieve kracht e.d. optimaal benut kunnen worden.

De overige partijen denken dat het combineren van alle onderdelen in één PPS-aanpak kan leiden tot innovatieve en kostenbesparende oplossingen.

Zij plaatsen hierbij wel een aantal kanttekeningen. Als het slechts gaat om € 25 miljoen vastgoedopbrengsten te koppelen aan € 385 miljoen infrakosten, is koppelen wellicht een onnodige complicatie. Wellicht kan met simpelere afspraken ook hetzelfde doel bereikt worden. Eén partij pleit dan ook voor een programma-aanpak met verschillende ontwikkellijnen. Dit kan dan vorm krijgen in verschillende soorten van samenwerking tussen publieke en private partijen per ontwikkellijn.

5.2.2 Hoe belangrijk vindt u de mogelijkheid om gebiedsontwikkelingskansen langs de infrastructuur – die niet in de Bestuursovereenkomst zijn genoemd – ‘aan te klikken’ aan de projectscope?

5.2.3 Hoe belangrijk vindt u de mogelijkheid om gebiedsontwikkelingskansen verder weg gelegen van de infrastructuur toe te voegen aan de projectscope?

Hier lopen de meningen van de aannemers uiteen.

Enerzijds wordt gesteld dat de visie op een project niet stopt bij de projectgrens maar zich ook uitstrekt naar de omliggende gebieden, zoals deze gebieden ook invloed in het projectgebied hebben. Maar er moet wel een link zijn naar de rest van het project.

Eén aannemer stelt dat het aanklikken van extra gebiedontwikkeling potenties dient overgelaten te worden aan de innovativiteit van de markt.

Enkele aannemers tekenen hierbij aan dat het natuurlijk interessant is om de potentie zo ruim mogelijk te houden bestaat, maar dit kan leiden tot extra complexiteit en vertraging (bijvoorbeeld door extra bestemmingsplanprocedures, grondverwerving, e.d.). De stelling hierbij is: ‘de haalbaarheid van de parallelle voortgang tussen infrastructuur en gebiedsontwikkeling neemt af naarmate de omvang van de bij het project te betrekken gebiedsontwikkeling toeneemt’.

Het toevoegen aan de projectscope van gebiedsontwikkelingskansen die verder weg gelegen zijn van de infrastructuur wordt door de meeste aannemers als onwenselijk omschreven. Het lijkt aantrekkelijk maar kan tot extra risico's leiden waardoor het hoofddoel in gevaar komt.

In het algemeen achten de aannemers het noodzakelijk dat bij de start van de Selectieprocedure (en ieder geval bij start van de Bieding) door de opdrachtgever de projectscope duidelijk geformuleerd is.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat een koppeling alleen van belang is daar waar een integrale benadering tot een betere oplossing leidt dan wanneer er geen koppeling zou plaatsvinden. Alléén vanuit een ruimtelijke noodzaak zou dus tot het aanklikken van gebieden besloten moeten worden. Daarbij is de keuze om een (verder weg gelegen) gebied ook te laten bijdragen aan de infrastructuur een besluit vanuit de gemeente om de financiering rond te krijgen maar daardoor niet cruciaal voor deze PPS.

De overige partijen zijn verdeeld over het aanklikken van extra gebiedontwikkelingen. Eén partij adviseert om alle locaties op de Maastrichtse agenda aan te klikken enerzijds om oneerlijke concurrentie te vermijden (bouwen nabij infrastructuur is en blijft lastiger dan in het weiland) en anderzijds omdat hier in essentie basiskwaliteit (namelijk bereikbaarheid) wordt neergelegd voor geheel Maastricht. Een ander partij geeft aan dat de vastgoedontwikkeling op een ingewikkelde locatie (met sloop en/of extra grondkosten) juist geld opsoupeert in plaats van positief bij te dragen aan het tekorten op de infrastructuur. Het aanklikken van andere (winstgevende) locaties zou daarom ook nodig zijn.

Zeker bij verder weg gelegen locaties is volgens de overige partijen sprake van separate ontwikkelingen, waarbij de integratie met infrastructuur geen rol meer speelt en het project complexer en risicovoller wordt. Belangrijk is dat het toevoegen van gebieden niet mag leiden tot extra complexiteit, vertraging of verminderde haalbaarheid.

5.2.4 Wat vindt u van de mogelijkheid voor consortia om op eigen initiatief gebiedsontwikkelingsopties 'aan te klikken' aan de gedefinieerde Scope?

Deze mogelijkheid wordt door de aannemers zowel toegejuicht als afgewezen. Maar, vinden de meeste aannemers, het toevoegen van gebiedontwikkeling opties is een verantwoordelijkheid van de gemeente. Als de consortia hier zelf voorstellen voor kunnen doen wordt daarbij een objectieve selectie van de private partner in de PPS moeilijker omdat de plannen onvergelykbaar worden (dan wordt het "Russische roulette"). De voorstanders geven aan dat de marktpartijen met innovatieve oplossingen kunnen komen die een positief effect hebben op de te behalen (ruimtelijke) kwaliteit en de prijs-kwaliteitverhouding en daarmee de haalbaarheid van het project.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat als dit leidt tot een hogere haalbaarheid van het plan het dan prima is. Maar als partijen al grondposities hebben verworven en daar de integrale ontwikkeling aan willen koppelen dan wordt er zelfs een nieuw gunningcriterium geïntroduceerd. Het macht- en positie spel zoals op de Vinex-locaties heeft gespeeld zouden in een complex proces als dit moeten worden vermeden.

Eén van de overige partijen geeft aan dat dit zeker tot innovatie ideeën zal leiden. Het beschermen van de ideeën van de private partijen is hierbij wel een belangrijke voorwaarde.

5.2.5 Welke suggesties heeft u voor een andere combinatie of het niet combineren van infrastructuur en gebiedsontwikkeling?

Een aantal aannemers geeft aan dat een zekere mate van ontkoppelen, zeker in de tijd gezien, ook een mogelijk is en nader onderzocht zou moeten worden. Allereerst wordt hierbij gedacht aan een ontkoppeling van infrastructuur en gebiedsontwikkeling. Ten tweede kan ook gedacht worden aan het verder ontkoppelen van de verschillende infrastructuuronderdelen.

Anderzijds wordt weer gepleit voor een verdergaande integratie met de ontwikkeling rondom het projectgebied als een voorwaarde voor het slagen van het project. Hierbij worden als voorbeelden het Raamplan Wittevrouwenveld en de richtingen zoals aangegeven in het rapport 'Wonen in beweging' genoemd.

Eén aannemer geeft aan dat ook, wanneer de gebiedsontwikkeling niet in de projectscope zit, de gecreëerde oppervlaktes gebiedsontwikkeling door een bepaalde oplossing voor de infrastructuur wel meegenomen zouden moeten worden in de beoordeling.

De ontwikkelaars/beleggers dragen vanuit het perspectief van de aanbestedingsprocedure een argument voor ontkoppelen aan. Voor de gebiedsontwikkeling hoeft geen Europese aanbesteding gehouden te worden. Deze kosten kunnen daar dus bespaard worden. Daarbij kunnen deze partijen dan op andere criteria geselecteerd worden. De grootste meerwaarde ligt in het bundelen van partijen op basis van kwalitatieve kenmerken in plaats van op prijs. Een paar keren wordt geïndiceerd dat ook het Stationsgebied in beschouwing moet worden genomen bij de planvorming voor het A2 gebied.

Door de overige partijen worden de volgende alternatieven en toevoegingen aangedragen:

- het project in twee delen op splitsen:
 - een DBFM-concessie PPS-project voor de infrastructuur (met RWS als opdrachtgever);
 - en op termijn een (aantal) gebiedsontwikkelingsPPS'en (met de gemeente Maastricht als publieke partner).
- een alternatieve bouwfasering en verkeersafwikkeling die gericht is op een infrastructuraanleg waarbij nauwelijks gebiedsontwikkeling nodig is; dat leidt tot minder risico voor bijvoorbeeld geïntegreerde goedkeuringsprocedures.
- werken met een programma-aanpak met verschillende ontwikkellijnen. Hierdoor ontstaat een qua omvang een beperkt aansturing- en coördinatiemechanisme door de publieke partijen op doelstellingsniveau. De publieke programma-aanpak biedt mogelijkheden om flexibel én beheerst om te gaan met de projectscope en daarmee een goede balans te organiseren tussen private en publieke competenties in het samenwerkingsproces.
- A2-discussie gebruiken om een lange termijn visie te formuleren voor de buurt Nazareth en dus toegevoegd behoort te worden aan de al genoemde ontwikkelingslocaties.

5.3 Projectscope: combinatie ontwikkeling, realisatie, onderhoud en financiering

5.3.1 Wat is uw mening over het toevoegen van het langjarig onderhoud van de infrastructuur aan het contract?

Het toevoegen van langjarig onderhoud van de infrastructuur aan het contract wordt door de aannemers als een goede toevoeging gezien. De combinatie met langjarig onderhoud kan een waarborg zijn voor een duurzaam ontwerp en een waarborg dat de suboptimalisaties van nu niet worden afgewenteld op de toekomst. Volgens sommige partijen is dit zelfs wezenlijk voor het realiseren van optimale oplossingen. Voorwaarde hierbij is dat een life cycle assesment wel onderdeel moet uit maken van de beoordeling in de biedingfase. Een financiële beoordeling van uitsluitend de investeringskosten is dan onvoldoende.

Anderen geven aan dat er mogelijke synergievoordelen ontstaan door de koppeling met het onderhoud maar dat dit eerst nader onderzocht dient te worden.

Verder wordt als overweging meegegeven om niet alleen het onderhoud van de nieuw te maken infrastructuur te koppelen maar ook het onderhoud van infrastructuur in de directe omgeving teneinde tot een voldoende werkpakket te komen.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat dit nader onderzocht dient te worden. Als er meerwaarde is dan ligt dit in het optimaliseren van materiaalgebruik, onderhoudskosten e.c. en mogelijk een stukje 'financial engineering'.

De overige partijen bevelen aan langjarig onderhoud in het contract mee te nemen. De ervaring is dat bij het ontwerpen met een life cycle benadering partijen zoeken naar de optimale combinatie van aanlegspecificaties en – kosten en onderhoudskosten teneinde op zo laag mogelijke kosten gedurende de contractduur uit te komen. Als het langjarig onderhoud niet wordt meegenomen loopt de opdrachtgever zelf het volledige risico voor operationele kosten (beheer, onderhoud en vervangingsinvesteringen).

5.3.2 Wat is uw mening over het toevoegen van de gedeeltelijke financiering van de infrastructuur op basis van een beschikbaarheidsvergoeding aan het contract?

Het toevoegen van de gedeeltelijke financiering van de infrastructuur op basis van een beschikbaarheidvergoeding aan het contract kan volgens de aannemers een meerwaarde hebben vanuit publiek oogpunt. Het leidt tot een alternatieve aanwending van de beschikbare fondsen. Daarbij is het een trigger voor de ondernemer om het onderhoud zo uit te voeren dat hij geen boetes oploopt.

Aan de andere kant wordt gesteld dat het toevoegen van de gedeeltelijke financiering het totale project niet goedkoper zal maken. Sterker nog, het aanbestedingstraject wordt complexer. Daarbij speelt het probleem dat de scope van het project nog niet gedefinieerd is. De onzekere inkomsten uit de gebiedsontwikkeling (ook in tijd gezien) spelen in op het risicoprofiel van de financiering van de infrastructuur.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat cashflow management en mogelijkheden tot prestatiebeloning een interessant instrument kunnen zijn.

De overige partijen geven aan dat het toevoegen van de financiering partijen dwingt om er voor zorg te dragen dat de risico's bij die partij gelegd wordt gelegd die deze het beste kan beheersen. Als belangrijk voordeel van het toevoegen van de financiering wordt genoemd dat de externe financiers van het consortium een 'waakhond functie' kunnen vervullen. Een andere partij geeft aan dat de aanpak en de financiering gescheiden dient te blijven. Dit zijn immers verschillende trajecten met verschillende kenmerken.

5.3.3 Wat is naar uw mening de optimale combinatie van ontwikkeling, uitvoering, langjarig onderhoud en financiering? Welke meerwaarde ten aanzien van de PPS-doelen geeft dit?

De optimale combinatie is volgens de aannemers in ieder geval afhankelijk van de Scope van het project. Deze wordt nog nader onderzocht en dus kan pas in een later stadium bepaald worden hoe de optimale combinatie er uit ziet. Het bepalen van de Scope is een gedeelde verantwoordelijkheid van partijen.

Andere aannemers gaan al verder en stellen dat de combinatie noodzakelijk is om de doelstellingen binnen het gestelde budget te kunnen realiseren.

Eén ontwikkelaar/belegger geeft aan dat de optimale combinatie van projectonderdelen afhankelijk is van de toegevoegde meerwaarde die een private partij, of een consortium van private partijen kan leveren aan de waardeketen van de integrale ontwikkeling en realisatie. Wanneer het integrale plan wordt aanbesteed dan moet door de partijen die op alle elementen van deze waardeketen inschrijven meerwaarde worden geboden. Het moment waarop private partijen een meerwaarde kunnen hebben verschilt echter per soort private partij. Slechts wanneer private partijen in het proces de gelegenheid krijgen zich op de onderdelen van deze waardeketen te onderscheiden en op basis daarvan ook geselecteerd kunnen worden is er kans op het creëren van veel meerwaarde.

De overige partijen geven aan dat in ieder geval eerst meer onderzoek noodzakelijk is om op deze vraag een antwoord te kunnen geven. Eén van de overige partijen omschrijft de optimale combinatie als volgt: Een infrastructuur PPS voor de A2 vanaf verknoping A2-A79 tot en met de ondertunneling, met een concessieperiode van 20 tot 30 jaar en een beschikbaarheidvergoeding. Hierbij dienen dan wel een aantal randvoorwaarden te worden gesteld: dak van de tunnel moet bebouwing kunnen toelaten volgens stedenbouwkundige richtlijnen, ongehinderd verkeer tijdens uitvoering, et cetera.

5.4 Risico's

5.4.1 Welke risico's wilt u per se niet nemen en welke risico's zou u bereid zijn te nemen?

Alle partijen geven aan dat risicomanagement een centrale rol in de PPS speelt. Door partijen is immers ook aangegeven dat allocatie en beheersing van de risico's een doelstelling van de PPS is. Het gaat erom dat de risico's bij die partij worden neergelegd die de risico's het beste kan beheersen. Per fase van het project kan de partij die een bepaald risico neemt verschillen. Er moet gekomen worden tot een risicoverdeling die past bij de specifieke rol van publieke en private partijen.

Door de aannemers zijn de volgende risico's genoemd die een private partij niet wil nemen (op verzoek van de Stuurgroep zijn alle risico's opgesomd):

- risico's van publiekrechtelijke procedures en politieke besluitvorming;
- scopewijzigingen als gevolg van wetswijzigingen, veranderende publieke eisen en/of procedures;
- substantiële vertragingen in het procedure- en vergunningentraject;
- de opbrengst van de vastgoedontwikkeling na 2010 zijn zeer moeilijk in te schatten. Deze risico's zouden gedeeld moeten kunnen worden;
- het risico van inkomsten uit gebiedsontwikkeling;
- risico's samenhangend met grondaankoopkosten en gevolgen van onteigening;
- het inflatierisico;
- gevolgen van veranderende (Europese en Nationale) wet- en regelgeving;
- overmacht/onvoorziene omstandigheden

De aannemers hebben de volgende risico's genoemd als risico's die een private partij wel wil nemen:

- planontwikkelingrisico;
- ontwerprisico;
- (technische)uitvoeringsrisico;
- grondexploitatierisico;
- afzetrisico;
- inrichtingsrisico;
- exploitatierisico;
- financiële risico;
- alle risico's die redelijkerwijs verzekeraar zijn.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat zij risico's willen managen in plaats van risico's zomaar willen nemen. Om een risico te kunnen managen is invloed op het risico nodig. In het huidige proces is tijdens de aanbesteding weinig invloed toebedeeld aan de private partij dus zal er ook geen sprake zijn van grote bereidheid tot het nemen van risico's. De meerwaarde ontstaat als die invloed er wel is en er op enig moment harde garanties gegeven moeten worden voor snelheid van bouwen, budgettaire kaders e.d. Maar op dit punt geeft het huidige proces pas later de mogelijkheden.

Door de overige partijen zijn de volgende risico's genoemd die een private partij niet wil nemen:

- een aantal force majeure situaties/gevallen van overmacht
- vertraging bij verkrijgen van bepaalde vergunningen
- vergoeding aan de financiers in geval van beëindiging van project/consessie-contract;

- markt- en volumerisico;
- specifieke wetswijzigingen
- gevolgen van ongevallen door derden;
- over risico's van procedures, vergunningen, bodemvondsten, bodemonderzoek, bodemverontreiniging dient overleg plaats te vinden;
- ontwikkelrisico;
- risico's die samenhangen met wijzigende inzichten in tunnelveiligheid;
- bodemtechnische risico's;

De overige partijen hebben de volgende risico's genoemd als risico's die een private partij wel wil nemen:

- bouwkundige risico's;
- milieukundige risico's;
- infrastructurele risico's;
- veiligheidskundige risico's;
- financiële risico's;

5.4.2 Welke meerwaarde geeft dit nemen van die risico's?

Partijen geven aan dat het moeilijk is om deze vraag nu al specifiek te beantwoorden. Dit moet blijken uit de gezamenlijk uit te voeren risicoanalyse voor het project.

5.5 Aanbestedingsprocedure

5.5.1 Wat vindt u van de aanbestedingsprocedure zo vroeg in het planvormingsproces en vervlochten met de Tracéwetprocedure en de RO-procedures?

5.5.2 Wat ziet u als grootste risico's in deze aanbestedingsprocedure?

De grote aannemers zien de voorgestelde aanbestedingsprocedure als een zeer goede en noodzakelijke vernieuwing voor de planvorming van dit type projecten en een uitdaging.

Enkele aannemers wijzen erop dat de aanbestedingsprocedure wel zeer goed moet worden gemanaged. Bovendien is het gedrag tijdens de aanbesteding gericht op winnen (zoveel mogelijk punten scoren) en niet op samen werken aan een mooi plan. Daar moet men zich niet op verkrijgen. Want de voorgestelde procedure is ook een "potentiële" ramp.

Door de aannemers worden de volgende risico's genoemd (op verzoek van de Stuurgroep zijn alle risico's opgesomd):

- lengte van aanbestedingsprocedure;
- hoogte van de transactiekosten in relatie tot de vergoeding;
- de keuze voor de publieke variant (en niet een variant van één van de consortia);
- onvoldoende bevoegdheid projectorganisatie;
- tijdrovende, juridische geschillen door aanbidders die afvallen;
- het niet voldoende eenduidig, objectief en transparant zijn van de selectiecriteria en gunningscriteria;
- de vraag of het Standpunt als onderdeel van een Tracébesluit wel kan gelden als gunningcriterium;
- beperkte zittingsduur van politieke partijen kan leiden tot politieke onvoorspelbaarheid
- bescherming van private ideeën (cherry picking);

- optimalisatie in een wedstrijdgeving leidt niet noodzakelijkerwijs tot een optimaal product. Het leidt tot het product dat als beste scoort bij het beoordelingskader (de meeste punten krijgt);
- onduidelijkheden rondom potentieel te realiseren gebiedsontwikkelingen;
- ambitieuze planning waardoor weinig tijd beschikbaar is voor het ontwikkelen van de aanbidding en voorbereidingstijden beperkt zijn;
- ontstaan van vertragingen tengevolge van complexiteit door koppeling infrastructuur en gebiedsontwikkeling;
- kans dat opdrachtgever alsnog besluit tot een traditionele vorm van aanbesteding, als gewenste resultaat niet bereikt wordt;
- dat de standpuntbepaling afwijkt van het beoordelingskader;
- het risico dat het plan dat het minst voldoet aan de gedefinieerde projecteisen of waarvan de prijs-kwaliteitverhouding als slechtste wordt beoordeeld in een inspraakprocedure de minste bezwaren oproept en daardoor door de bestuurders verkozen wordt;
- reactie Raad van State op koppeling aanbestedingstraject met Tracéwetprocedure.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat het betrekken van private partijen in het planningsproces grote meerwaarde kan hebben maar dat de voorgestelde procedure hier onvoldoende gebruik van maakt.

Het grootste risico van de aanbestedingsprocedure is dat ‘krampachtig’ wordt vastgehouden aan een selectie op prijs en niet op kwaliteit waardoor er geen meerwaarde wordt bereikt. Eén projectontwikkelaar doet voorstellen voor een andere, meer op samenwerking gerichte aanpak, met pas later een aanbesteding (zie 5.5.3).

De overige partijen kenmerken de voorgestelde aanbestedingsprocedure als volgt: inspirerend, transparant, prikkelend, uitdagend en goed doordacht. Op deze wijze wordt de innovatieve kracht van de markt goed gebruikt. Maar ook gewezen wordt op de risico's van een geïntegreerde, vroegtijdige aanbesteding.

Risico's genoemd door de overige partijen:

- opdrachtgever heeft de Scope niet voldoende duidelijk;
- geen rekening houden met toekomstige ontwikkelingen;
- wijzigingen in PvE gedurende het aanbestedingstraject (vertraging en kostbaar);
- de Europese aanbestedingsregelgeving geeft aan dat er minimaal 5 gegadigden moeten worden uitgenodigd;
- totale realisatie wordt afhankelijk van de ene combinatie waaraan gegund wordt;
- maatschappelijke discussie omdat andere en kleine bedrijven niet mee kunnen doen aan dit type aanbesteding en het nakijken hebben;
- beroep op zelfrealisatierecht van eigenaren van panden of terreinen in het gebied;
- niet synchroon lopen van de drie procedures;
- objectieve en eenduidige beoordeling van door consortia aangedragen oplossingen;
- spanningsveld tussen vertrouwelijkheid van door consortia aangedragen oplossingen en publieke openbare procedures;
- afzonderlijke (geheime) (financiële) agenda's;
- in laat stadium majeure wijzigingen van het project.

5.5.3 Heeft u suggesties voor een alternatieve opzet van de aanbestedingsprocedure, gegeven de PPS- en projectdoelen?

De aannemers hebben de volgende suggesties geformuleerd:

- maak voor het tunneldeel gebruik van juridische mogelijkheden rond de tracéwet om in het TB zoveel mogelijk ruimte te creëren voor private oplossingmogelijkheden;

- adequate rekenvergoeding voor de infrastructuur in relatie tot gewenste mate van uitwerking;
- veel eerder in de procedure tot aanwijzing van een voorkeursaanbieder te komen. Dit leidt ook tot een vereenvoudiging van het proces en dus minder developmentkosten aan opdrachtgeverzijde;
- optimalisatie in samenspraak met de publieke en private partij als gelijkwaardige partijen levert veel meer op dan de goedkoopste, concurrerende betonprijs.

Door de ontwikkelaars/beleggers zijn de volgende suggesties aangegeven:

- strakke financiële kaders benoemen, waar aan moet worden voldaan en selecteren op de kwaliteit (en dus niet selecteren op prijs);
- vroeger in het proces de partner kiezen waarmee men gaat samenwerken;
- principiële keuze maken of grote consortia wenselijk zijn;
- of er vooraf geen selectie-eisen gesteld moeten worden aan de private partijen in relatie tot het proces van samenwerken;
- per planonderdeel bepalen welke onderdelen van de waardeketen tot (de meeste) meerwaarde kunnen leiden;
- afwegen of de samenwerkingspartner voor de eerste planfase een andere kan zijn of moet zijn dan degene die de feitelijke realisatie op zich neemt.

Suggesties van de overige partijen:

- apart aanbesteden van de verschillende onderdelen van het project;
- communicatie in de Engelse taal zodat ook buitenlandse consortia een kans krijgen.

5.6 Inrichting selectie en gunningprocedure

5.6.1 Wat vindt u van de genoemde selectiecriteria?

De aannemers vinden dat de selectiecriteria duidelijk geformuleerd zijn, maar vragen zich of de selectiecriteria wel objectief en transparant genoeg zijn.

Eén aannemer vindt dat het selectie criterium “integratie” te veel lijkt op het project Sijtwende, waaraan andere partijen dan niet kunnen voldoen.

De aannemers hebben bezwaar tegen het uitwerken al in de selectiefase van de projectvisie. In de selectiefase zouden partijen alléén op objectieve criteria als kennis, kunde, capaciteit en referenties geselecteerd dienen te worden en niet op een tegen aanzienlijke kosten te maken projectvisie met subjectieve beoordeling van de ruimtelijke kenmerken. Het nadeel is dat al in een vroeg stadium door alle geïnteresseerde partijen aanzienlijke kosten gemaakt moeten worden voor een projectvisie zonder dat zekerheid is over participatie in het vervolg.

De selectiecriteria zijn volgens de ontwikkelaars/beleggers prima verwoord.

De overige partijen geven aan dat de genoemde selectiecriteria van algemene aard zijn maar in voldoende mate de breedte van het project omvatten. Voor de beoordeling dienen ze nog wel in toetsbare termen te worden uitgewerkt. Met betrekking tot het criterium samenwerking wordt de suggestie gedaan om te kiezen voor een ruimere omschrijving dan waarvoor nu gekozen is.

5.6.2 Wat vindt u van de opzet van de overlegfase?

De opzet van de overlegfase vinden de aannemers van groot belang voor het convergeren van de projectscope en de risicoverdeling.

Er wordt aandacht gevraagd voor het spanningsveld tussen de openbaarheid van de informatie en de bescherming van ideeën/auteursrechten. In het proces moeten hiervoor door de opdrachtgever waarborgen ingebouwd worden.

Wel vrezen enkele partijen voor hoge kosten. Eén partij geeft aan dat er voor de overlegfase uitgegaan dient te worden van een periode van 6 tot 8 maanden (in plaats van 2 maanden).

De ontwikkelaars/beleggers vinden dat de overlegfase geschikt is voor informatie-uitwisseling en inhoudelijke/projectgerelateerde marktverkenning. De vraag is echter wie er besluit over wijzigingen en veranderingen in het biedingdocument.

De overlegfase is volgens de overige partijen de enige manier om tot een goed contract te kunnen komen. Er dient nog wel duidelijkheid gegeven te worden over vergoeding van de kosten voor niet doorgaande, winnende consortia.

5.6.3 Wat vindt u van de opzet van een objectieve, geanonimiseerde doorrekening van de effecten en beoordeling van de kwaliteit van de oplossingsrichtingen van consortia en van de eventueel 'aangeklikte' gebiedsopties, met als doel om sturing geven aan het planvormingsproces van de consortia?

De aannemers staan hier positief tegenover omdat dit tot vergelijkbaarheid en objectiviteit leidt. Zij geven wel aan dat vooraf de wijze van berekening voor alle betrokken partijen duidelijk moet zijn. Ook wordt gevraagd om de uitkomsten van de beoordeling van de optimale variant vrij te geven.

De ontwikkelaars/beleggers vinden dat het beter is om de consortia een vorm van garantie te laten geven over de budgettaire gevolgen van hun oplossingsrichtingen. Het laten doorrekenen van de plannen door een derde geeft een nieuw risico als de uitkomsten later niet blijken te kloppen. De private partij is niet gebonden aan de doorrekening maar ook niet verantwoordelijk voor de mogelijke fouten van die doorrekening.

Deze methode wordt door de overige partijen onderschreven. Hierbij is wel van belang dat vooraf helder is met welke modellen gewerkt wordt en dat duidelijk is welke weegfactoren gebruikt worden voor de verschillende effecten. De private partijen moeten zelf de uitkomst van hun oplossing kunnen narekenen.

5.6.4 Wat vindt u van het Beoordelingskader dat sturend is in de besluitvorming van de bevoegde gezagen, en het feit dat het Standpunt het uiteindelijke gunningcriterium is?

Volgens de aannemers is dit een spannend punt. Het legt een grote verantwoordelijkheid bij het opstellen van de Richtlijnen en de Uitgangspunten en Randvoorwaarden.

Aanbestedingsrechtelijk wordt de vraag gesteld of het Standpunt wel als gunningcriteria gebruikt kan worden. Het gunningcriterium dient immers overeen te komen met de vooraf gepubliceerde gunningcriteria vanwege het gelijke mededingingsprincipe vastgelegd in de

Europese regelgeving. Eén partij stelt dat het Standpunt geen gunningcriterium is maar een voorwaarde om te gunnen. In de procedure moeten waarborgen worden ingebouwd dat voorkomen wordt dat geen of onvoldoende aansluiting wordt gevonden bij de gunningcriteria voor de biedingen.

Volgens ontwikkelaars/beleggers moeten in het besluitvormingskader wel de elementen worden benoemd maar zonder prioriteitsstelling. Dan wordt de mogelijkheid open gehouden ook voor een betere maar duurdere oplossing te kiezen. De gunningcriteria moeten niet gaan over de prijs maar over de kosten, de opbrengsten en kwaliteiten.

Voldoen aan het PvE en de budgettaire voorwaarden is een voorwaarde voor ontvankelijkheid en dus geen gunningcriterium. De prijs/kwaliteitsverhouding alsook de degelijkheid van de oplossing moet leiden tot een rationeel oordeel dat door een derde deskundige bepaald moet en kan worden. Het bevoegde gezag krijgt dan een oordeel of de aanbidding binnen de criteria is gelegen op basis waarvan vervolgens de inhoudelijke afweging (welke subjectief is) door de politiek kan worden genomen.

Gezien de voorgestelde procedure vinden de overige partijen dit logisch en helder.

5.6.5 Wat vindt u van het voorstel dat vanaf Standpunt en voorlopige gunning het winnende consortium het initiatief neemt voor de Tracébesluitfase en de fasen daarna? Welke meerwaarde verwacht u daarvan?

Het gezamenlijk voorbereiden wordt door de aannemers in ieder geval als een belangrijke meerwaarde gezien. Continue afstemming van maatschappelijke eisen met het ontwerp en met het financiële resultaat leidt tot een meerwaarde ten opzichte van de traditionele aanpak. Maar de publieke partijen moeten het standpunt dragen en hun publieke verantwoordelijkheid nemen.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat het risico van politieke procedures niet bij private partijen gelegd kunnen worden. In de samenwerking kunnen partijen wel trachten om de gevolgen van de politieke procedures tot een minimum te beperken. Dit kan echter alleen als er sprake is van samenwerking en niet als de gunning plaatsvindt nadat alle procedures zijn doorlopen.

Volgens de overige partijen is het goed dat het initiatief bij de private partijen gelegd wordt. Het houdt de druk op de ketel. Het grote voordeel is dat een volledig ingewerkte private partij ook verder gaat in de procedure en er dus geen kennis- en tijdsverlies zal optreden in de volgende fase. Een goede samenwerking tussen private en publieke partijen is en blijft in deze fase een belangrijke voorwaarde.

5.6.6 Heeft u suggesties voor een alternatieve opzet van de selectie en gunningprocedure?

Er zijn door de aannemers en ontwikkelaars/beleggers geen alternatieve suggesties voor de opzet van de selectie- en gunningprocedure gedaan. Door sommige partijen wordt verwezen naar de suggesties bij vraag 5.5.3.

De overige partijen geven aan dat het alternatief van eerst het tracébesluit en dan een selectie en gunning waarschijnlijk al door de projectorganisatie is overwogen. Eén partij doet het voorstel om de infrastructuur in drie delen te splitsen en daar drie consortia voor te selecteren.

5.7 Contractvorm

5.7.1 Wat vindt u van het voorstel om te komen tot een win-win contractvorm (waarbij bijvoorbeeld de vaste elementen in een vast aannemerscontract komen en de nog nader te optimaliseren en te onderzoeken elementen in een vorm van alliantiemodel / joint venture model)? Welke meerwaarde verwacht u daarvan?

De aannemers geven aan positief te staan tegenover een win-win contractvorm. De meerwaarde kan gevonden worden in een gezamenlijke risico-pot die kleiner is dan de som van de individuele risicoreserveringen, beide partijen hebben een gezamenlijk belang bij het goed beheren van deze risicoreservering en een alliantie leidt tot een betere samenwerking. Anderzijds wordt gesteld dat de meerwaarde eerst nog voldoende aangetoond dient te worden. Beide partijen moeten immers het gevoel hebben dat een win-win contractvorm past bij de opgave.

Voor delen van de gebiedsontwikkeling die nog niet helemaal vast staan ligt een alliantiecontract minder voor de hand (maar veelmeer het gebruikelijke joint venture model).

De ontwikkelaars/beleggers stellen dat een win-win situatie ontstaat wanneer gezamenlijk risico gelopen wordt. Bij gezamenlijk risico wordt immers ook gezamenlijk de winst of optimalisatie gedeeld. Vaste elementen kunnen hierbij uitbesteed worden voor vaste bedragen maar dan hoeft je niet deze integrale benadering te volgen. Dat kan te allen tijde en mogelijk zelfs beter door de wat minder integrale vraagstukken separaat op de markt te zetten.

Deze contractsvorm is volgende de overige partijen een incentive voor beide partijen om tot innovatieve en prijsbewuste oplossingen te komen waarbij optimaal gebruik gemaakt kan worden van voortschrijdende ontwikkelingen en optimalisaties. Eén partij geeft aan goede ervaringen te hebben met het alliantiemodel. De suggestie wordt gedaan om aan het variabele deel een maximum en een minimum te koppelen.

5.7.2 Welke voorstellen heeft u voor een win-win contractvorm?

De aannemers geven aan dat de samenwerkingsvorm die gekozen wordt gericht dient te zijn op het realiseren van de gezamenlijke doelen. Dit dient in de overlegfase verder uitgewerkt te worden. Een voorstel is om in het contract een incentive-programma op te nemen voor de vaste elementen en variabele elementen. Het incentive-programma dient reflectie te zijn van de projectdoelstellingen. Daarbij kan er een fonds opgericht worden verdeeld in vaste en variabele elementen. Beide fondsen worden gefinancierd door publieke en private partijen vanuit het projectbudget en de aanneemsom. Een suggestie is om in het contract met de winnende partij een afscheidingsregeling op te nemen indien de publieke partij, gedwongen door onvoorziene publieke en bestuurlijke besluitvorming, haar verplichtingen als zakenpartner niet na kan komen.

De ontwikkelaars/beleggers geven aan dat dit in de aanbieding aan het projectbureau verwoord zal worden.

De overige partijen geven aan dat dit in de uitwerking van de samenwerking nader bepaald dient te worden. Als partijen duurzaam samenwerken is elke vorm een win-win contract.