

Goed opdrachtgeverschap als opdracht

Output no.10
december 2007



Een coproductie van de TU Delft en het Nirov





Philips Electronics Nederland bv met de High Tech Campus in Eindhoven

Dit project is genomineerd voor de Gouden Piramide 2007, rijksprijs voor inspirerend opdrachtgeverschap in de architectuur, stedenbouw, landschapsarchitectuur, infrastructuur en ruimtelijke ordening. Het thema van dit jaar is gebiedsontwikkeling.

Op een terrein van 100 ha rond het bekende Natlab van Philips werden alle research- en developmentactiviteiten geconcentreerd. Doel was het bereiken van meer synergie binnen het bedrijf en het vervangen van de sterk verouderde en verspreid liggende gebouwen door nieuwbouw. Het landschapsonwerp van de campus bestaat uit vijf karakteristieke Brabantse landschapstypen. Het 250 meter lange gebouw De Strip – gelegen aan een centrale plas van 7 ha – vormt het hart van het omvangrijke en veelomvattende complex.



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Leeswijzer	12
Het krachtenveld	16
Het spel leren spelen	24
Opdrachtgevers	27
Gouden Piramide 2007	40

Opdrachtgever: een vak met toekomst

Goed opdrachtgeverschap als opdracht

Door Friso de Zeeuw en Fred Schoorl

4

Gebiedsontwikkeling staat of valt met goed opdrachtgeverschap. Vandaar dat de praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU-Delft hier aandacht aan schonk in zijn Week van de Gebiedsontwikkeling (november 2006) en het Nirov vanuit het meerjarenprogramma Gebiedsontwikkeling deze publicatie ondersteunde en mogelijk maakte.

Goed opdrachtgeverschap veronderstelt verantwoordelijkheid, visie en volharding. Hoe belangrijk opdrachtgeverschap is blijkt uit de terechte aandacht die daarvoor al veel langer in het architectuurbeleid wordt gevraagd. De eerste architectuurnota Ruimte voor Architectuur (1991) vormde zelfs een omslagpunt, met veel aandacht voor de verschillende opdrachtgevers. Het nieuwe maatschappelijke en culturele elan kwam begin jaren negentig al lang niet meer alleen van publieke zijde.

Nieuwe standaard

Eenzelfde 'slag' naar goed opdrachtgeverschap moet nu gemaakt worden in de nog complexere gebiedsontwikkeling. Want ook hier ligt gemakzucht, kort gewin, apenrotsgedrag, incompetentie, gebrekkig leiderschap en wat al niet meer zij om de hoek. Roepen om de publieke rijksmecenas tegen verrommeling en ander kwaad helpt dan ook niet. Niet meer rijksbeleid, maar beter opdrachtgeverschap zal soelaas moeten bieden. Het initiatief en de regie verschuiven daarbij van de publieke kant naar de private en particuliere kant. Met het verschuiven van rollen en verantwoordelijkheden komt de vraag naar opdrachtgeverschap centraal te staan.

Als nieuwe standaard voor opdrachtgeverschap bij gebiedsontwikkeling is het vermogen om partijen en disciplines te verbinden cruciaal. Een goed zicht op het speelveld en het

begrijpen van elkaars belangen zijn daarbij onontbeerlijk. Dat blijkt ook uit deze publicatie. Eveneens cruciaal is een gevoel voor ondernemerschap. Ondernemend opdrachtgeverschap betekent durven initiëren, beslissingen nemen, creatieve oplossingen verzinnen en daarbij verder kunnen kijken dan de traditionele schotten en schuttingen. Het is al vaker gezegd, maar het blijft onverminderd van belang: het succes van het proces is afhankelijk van de inzet van personen. Leiderschap, innovatief denken, verbindingen kunnen leggen, doorzettingsvermogen en verantwoord risico's nemen: allemaal onmisbaar voor het trekken van de kar.

Kortom, voor een nieuwe standaard van gebiedsontwikkeling is een nieuwe standaard van goed opdrachtgeverschap nodig. In een uiterst complex werkveld. Niet als oefening in procesmatige schoonheid, maar als harde noodzaak voor een imperfecte, niet-transparante praktijk. De kern van goed opdrachtgeverschap is een scherp zicht op onderlinge verbanden, met goed gevoel voor proces- en belangenmanagement. Dat verbinden van belangen en disciplines is cruciaal. Een effectieve bestrijder van de verkokering is dan het meest succesvol. Zo krijg je meerwaarde tussen partijen en belangen en inhoudelijk betere plannen. Het is niet alleen een voorwaarde voor geslaagde projecten. Het is voorwaardenscheppend voor duurzame, kwaliteitsrijke gebiedsontwikkeling in tijden van schuivende panelen tussen publiek, privaat en 'maatschappelijk' opdrachtgeverschap.

Voor gebiedsontwikkeling en opdrachtgeverschap realiseren wij ons dat er veel verschillende spelers zijn. De veelzijdigheid blijkt wel uit de keuze van geïnterviewden in deze publicatie. Ze vertegenwoordigen naar organisatie, werkveld en opgave verschillende groepen, met een eigen type opdrachtgeverschap en risicomanagement. De verschillende vormen worden bepaald door vragen als: is er sprake van één of meerdere opdrachtgevers? Is er wel of niet een nieuwe rechtsvorm aan gekoppeld? Zo worden ook nieuwe samenwerkingsvormen uitgevonden. Daar worden in de praktijk vruchten van geplukt. Soms ook zure druiven. Hier zullen we ons beperken tot enkele hoofdcategorieën van opdrachtgevers. Dat betreft dan zowel publiek, privaat als maatschappelijk opdrachtgeverschap.

Spelers en maatwerk

De *publieke partijen* zijn de 'usual suspects' als het gaat om opdrachtgeverschap. Van de drie hoofdmodellen – concessie, joint venture (PPS) en het traditionele model – gaat bij hen een duidelijk verschillend opdrachtgeverschap uit. Bij het concessiemodel (à la Ypenburg, Den Haag) bijvoorbeeld is natuurlijk het vooraf kunnen stellen van heldere kaders - en dus weten wat je wilt - cruciaal. Hoe complexer een project, hoe meer dit van de overheid vraagt. De publieke partijen moeten zich oefenen in, wat voormalig DG-Ruimte Ineke Bakker noemde, 'de kunst van het loslaten, maar niet laten vallen'. Heel belangrijk is dat de publieke opdrachtgever de commerciële en maatschappelijke wereld kent, een competente en krachtige (tegen)speler is en ook in volgende fasen de productie en resultaten controleert. En dat het efficiënt gebeurt, zonder veel tempoverlies aan ambtelijke procedures en detailbemoeienis. Het spel weten te spelen, dus ook geven en nemen in onderhandelingen. Behalve deze wat hardere kanten, gelden hier voor de opdrachtgever kwaliteiten als creativiteit, het aangaan van commitment en het tonen van inspirerend leiderschap. Tijdens een recente discussie over het concessiemodel werd duidelijk dat in de vakwereld het aantal voorstanders van dit model groeiend is (MIPIM 2007). De behoefte om voor de toepassing van dit model de voorwaarden te concretiseren en te verdiepen is niettemin groot (Nirov Dutch Debate, Kopenhagen 2007). Soms kiezen opdrachtgevers nu al bewust voor dit model en de daaraan gekoppelde voordelen van efficiency, helderheid en risicobeperking voor de overheid.

'Meer oefenen in de kunst van het loslaten, maar niet laten vallen'

In de joint venture (à la Wateringse Veld, Den Haag) bij gebiedsontwikkeling zijn beide partijen meer tot elkaar veroordeeld, vooral in de voorbereiding en financieringsrisico's. Dat vergt dus een en ander in het vermogen tot samenwerken, vertrouwen opbouwen en wederzijdse belangen benutten. De kritiek dat de overheid te veel uit handen geeft, is bij dit model minder van toepassing. Gedeeld opdrachtgeverschap vraagt natuurlijk wel dat de publieke partijen deze last qua ervaring, kennis en kunde kunnen dragen. Een actueel probleem daarbij is dat ondernemende en deskun-

Spelers en maatwerk

De *publieke partijen* zijn de 'usual suspects' als het gaat om opdrachtgeverschap. Van de drie hoofdmodellen – concessie, joint venture (PPS) en het traditionele model – gaat bij hen een duidelijk verschillend opdrachtgeverschap uit. Bij het concessiemodel (à la Ypenburg, Den Haag) bijvoorbeeld is natuurlijk het vooraf kunnen stellen van heldere kaders - en dus weten wat je wilt - cruciaal. Hoe complexer een project, hoe meer dit van de overheid vraagt. De publieke partijen moeten zich oefenen in, wat voormalig DG-Ruimte Ineke Bakker noemde, 'de kunst van het loslaten, maar niet laten vallen'. Heel belangrijk is dat de publieke opdrachtgever de commerciële en maatschappelijke wereld kent, een competente en krachtige (tegen)speler is en ook in volgende fasen de productie en resultaten controleert. En dat het efficiënt gebeurt, zonder veel tempoverlies aan ambtelijke procedures en detailbemoeienis. Het spel weten te spelen, dus ook geven en nemen in onderhandelingen. Behalve deze wat hardere kanten, gelden hier voor de opdrachtgever kwaliteiten als creativiteit, het aangaan van commitment en het tonen van inspirerend leiderschap. Tijdens een recente discussie over het concessiemodel werd duidelijk dat in de vakwereld het aantal voorstanders van dit model groeiend is (MIPIM 2007). De behoefte om voor de toepassing van dit model de voorwaarden te concretiseren en te verdiepen is niettemin groot (Nirov Dutch Debate, Kopenhagen 2007). Soms kiezen opdrachtgevers nu al bewust voor dit model en de daaraan gekoppelde voordelen van efficiency, helderheid en risicobeperking voor de overheid.

'Meer oefenen in de kunst van het loslaten, maar niet laten vallen'

In de joint venture (à la Wateringse Veld, Den Haag) bij gebiedsontwikkeling zijn beide partijen meer tot elkaar veroordeeld, vooral in de voorbereiding en financieringsrisico's. Dat vergt dus een en ander in het vermogen tot samenwerken, vertrouwen opbouwen en wederzijdse belangen benutten. De kritiek dat de overheid te veel uit handen geeft, is bij dit model minder van toepassing. Gedeeld opdrachtgeverschap vraagt natuurlijk wel dat de publieke partijen deze last qua ervaring, kennis en kunde kunnen dragen. Een actueel probleem daarbij is dat ondernemende en deskun-

dige ambtenaren in toenemende mate naar marktpartijen verhuizen.

Vooraf voor het opdrachtgeverschap van *private partijen* geldt dan een reeks opgaven als mede-opdrachtgever. Er moet initiatief genomen worden, zonder *not invented here* gedrag op te roepen bij overheden. Daarnaast moet de business case met maatschappelijke doelen en cultureel elan opgesteld worden. Kernkwaliteiten van een onderneming als creativiteit, maatschappelijk ondernemerschap en gevoeligheid voor gebieds- en maatschappelijke urgenties worden dan cruciaal (voorbeeld: Blauwe Stad). In de uitvoeringsfase komen bij de private partijen veel meer de klassieke ontwikkelaarscompetenties van pas. De ervaringen leren dat op een aantal punten private partijen de rol als opdrachtgever scherper kunnen invullen. Het belangenmanagement tijdens de uitvoering moet beter. Ook zal er meer gewerkt moeten worden aan het integreren van de publieke belangen in hun voorstellen. En daarnaast zal de commerciële attitude verbonden moeten worden met creativiteit, betere ontwerpen en echte meerwaarde. Tenminste, als de private partijen de ambitie van de 'voorwaartse integratie' willen waarmaken.

Nieuw aan het front zijn de *maatschappelijke organisaties*. In de razendsnel om zich heen grijpende mode van gebiedsontwikkeling zijn zij een krachtige factor. De commissie van Riek Bakker prees in haar rapport juist deze groep vanwege de snel groeiende kennis en competenties. Toch zullen zij als (mede)opdrachtgever in gebiedsontwikkeling geconfronteerd worden met dilemma's. Allereerst is daar natuurlijk het aan tafel komen en als opdrachtgevende partij geaccepteerd worden. Daarnaast is de omslag van potentiële bezwaarmaker naar coproducent gevoelig. De achterban zal betrokken moeten zijn, in plaats van in toom gehouden te worden. Het behouden van identiteit en imago, of het schoenmaker-blijf-bij-je-leest-principe, is voor deze partijen in een rol als opdrachtgever cruciaal.

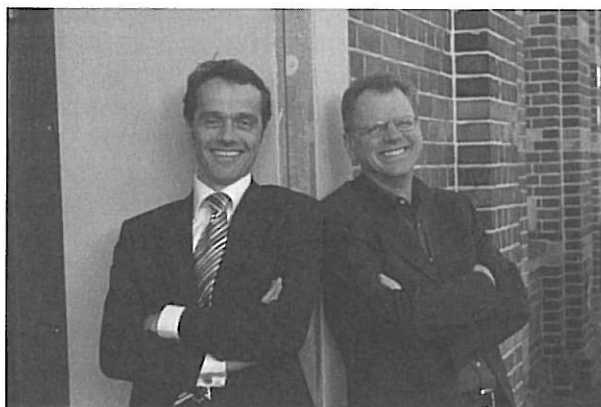
Vier speerpunten

Uit deze wat grofstoffelijke opsomming blijkt wel dat het opdrachtgeverschap bij gebiedsontwikkeling niet alleen een andere praktijk, maar ook ander gedrag en andere kennis en competenties vraagt. De vraag is of we met een vernieuwd

Kortom: opdrachtgeverschap in gebiedsontwikkeling is geen sinecure. Zoveel blijkt wel uit deze uitgave, die hopelijk een impuls geeft aan de discussie over beter opdrachtgeverschap. Er zijn nog veel goede opdrachtgevers nodig en er zullen er nog veel opgeleid en in de praktijk gevormd moeten worden. De praktijkleerstoel aan de TU-Delft en het Nirov doen hun best dit te bevorderen.

Friso de Zeeuw
Praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft
& Directeur nieuwe markten Rabo Bouwfonds

Fred Schoorl
Directeur NIROV



Een Mooi Portret / Dorien van der Meer

december 2007