Toelichting Praatplaat Fase 2a

1. Inleiding

Werklandschappen van de Toekomst is een kennis- en innovatieprogramma waarbij gewerkt wordt naar toekomstgerichte, groene, gezonde en klimaatbestendige bedrijventerreinen. Het doel is om werklandschappen te creëren in plaats van bedrijventerreinen. Gebieden die beter bestand zijn tegen wateroverlast, droogte en hitte, en waar werknemers gelukkiger, productiever en gezonder zijn. De thema's en doelen voor Werklandschappen van de Toekomst zijn onderverdeeld in: Hittestress, Wateroverlast, Geluid, Hinder, Mobiliteit en Biodiversiteit. Deze doelen en thema's zijn geen op zichzelf staande onderdelen maar integraal verbonden. Ze ondersteunen en versterken elkaar en dragen gezamenlijk bij aan de doelstellingen. Op deze manier worden bedrijventerreinen een gezonde en duurzame werkomgeving waarbij zowel mens, milieu en dier profiteren. Hiermee wil Werklandschappen van de Toekomst een beweging in gang zetten waarbij er over negen jaar ten minste 1.000 bedrijventerreinen een transitie naar een werklandschap van de toekomst hebben ingezet. Binnen het programma worden vanuit verschillende domeinen, projecten uitgevoerd om die beweging in gang te krijgen en te versnellen. Een van deze domeinen is 'De innovatieve groensector versterkt'. Binnen dit domein is onlangs een project afgerond met betrekking tot samenwerkingsvormen en voorbeeldcontracten. In het kader van dit project is onder andere een praatplaat opgesteld. Deze praatplaat richt zich op ketensamenwerking en contractenvormen. Dit document dient als toelichting en context van de praatplaat.

In fase 2a, de huidige fase van Werklandschappen van de Toekomst is gekeken naar hoe de ketensamenwerking het best ingevuld kan worden. De tijdens de informatiefase (fase 1) geïnventariseerde en in de quickscan vastgelegde knelpunten en best practices zijn tijdens een risico- en kansensessie met diverse stakeholders (bestaande uit regisseurs en lokale helden) van de bij Werklandschappen van de Toekomst betrokken terreinen besproken. Op basis van deze input is ketensamenwerking in beeld gebracht en is er inzicht gekomen welke onderdelen en specificaties in contracten zouden moeten worden opgenomen.

De risico- en kansensessie liet zien dat het zwaartepunt ligt in de opstartende fases. In deze fase is samenwerking van groot belang. De meeste risico's ontstaan in het opzetten van de samenwerking. Voornamelijk in de ambitiefase, initiatiefase en planontwikkeling zoals ook benoemd in de praatplaat. Juist in deze fases is goede samenwerking essentieel om gezamenlijke doelen, rollen en verwachtingen scherp te krijgen. Hierbij is het belang om kennis en kracht uit de markt te halen duidelijk geworden. De te zetten stappen die in de praatplaat naar voren komen moeten leiden tot een 'blauwdruk' waarbij de samenwerking tussen betrokken partijen kan worden gefaciliteerd. Door verschillende private en publieke partijen bij bedrijventerreinen is het soms lastig te bepalen wie er de regisseur wordt om tot de gezamenlijke doelstellingen te komen. Deze praatplaat helpt hierbij.

De uit de sessie naar voren gekomen urgente behoefte om bedrijventerreinen in het voortraject te ondersteunen bij de vraagarticulatie is het resultaat van maatregelen bij de volgende vier thema's:

- Contractvormen
- Integraliteit
- Financiering
- Samenwerking

Bij thema integraliteit en samenwerking kwam tijdens de risico- en kansensessie duidelijk naar voren dat er vaak sprake is van versnippering en fragmentatie bij de aanpak voor vergroening van terreinen. Het ontbreken van integraliteit zit enerzijds in het ontbreken van eigenaarschap voor vergroening van het terrein (publieke en private ruimte) en anderzijds in het ontbreken van één integraal plan voor zowel de voorbereiding als beheer- en onderhoudsfase. Integraliteit kan worden geborgd door aan de voorkant met betrokken partijen de waarden en doelen voor het vergroenen van het bedrijventerrein (op zowel terrein- als kavelniveau) in kaart te brengen en vast te leggen. Vanuit deze doelen kunnen vervolgens maatregelen worden geformuleerd om de integrale aanpak van de grond te krijgen, al dan niet in spots (lokaal)/ kleine stappen. Uiteindelijk is het gewenste resultaat dat alle betrokken partijen (denk aan grondeigenaren, ondernemers, gemeente en de uitvoerende partij) eigenaarschap tonen, vroegtijdig betrokken zijn in de voorbereiding én dat één uitvoerende partij aan de lat staat voor de beheer- en onderhoud voor zowel de publieke als private ruimte.

In het verlengde van bovenstaand thema is tijdens de sessie ook aandacht besteed aan het onderwerp financiën. Uiteindelijk is een belangrijke voorwaarde voor vergroening dat er ook sprake is van voldoende budget om de gewenste kwaliteit te realiseren en te behouden. Dit kan onder andere worden bereikt door de meerwaarde van vergroening inzichtelijk te maken. Door de meerwaarde van vergroening te concretiseren in relatie tot de behoefte van betrokken partijen kan draagvlak worden gecreëerd in het halen van doelstellingen.

Bij het thema contractvormen kwam tijdens de risico- en kansensessie duidelijk naar voren dat overeenkomsten vaak op basis van laagste prijs worden uitgegeven en vooral worden gesloten op basis van voorwaarden uit de UAV. Overeenkomsten worden vooral gesloten op beeldkwaliteit (CROW) en frequentie van werkzaamheden. Bij dit soort traditionele contractvormen is niet of nauwelijks sprake van vroegtijdige betrokkenheid van (groen)aannemers. Om te kunnen sturen op het gewenste resultaat is vroegtijdig betrekken van uitvoeringsexpertise essentieel. Het concretiseren van doelen en eisen, maar ook vooral het meetbaar maken van resultaten tijdens de beheer- en onderhoudsfase (ecologisch functioneren, beleving gebruikers/ medewerkers, etc.) kan hiermee tijdens de voorbereidingsfase al vorm krijgen.

1.1 De 3 Sporen

De plaat is gefocust op 3 sporen om bedrijventerreinen te ondersteunen de (contractuele) samenwerking tussen opdrachtgever, aannemer en andere ketenpartners vorm te geven. Voor een succesvolle ketensamenwerking op bedrijventerreinen is een heldere governance-structuur belangrijk. Er zijn veel betrokken partijen met uiteenlopende belangen, verantwoordelijkheden en investeringsmogelijkheden. Daarom moeten er vooraf goede afspraken worden gemaakt. Een voorbeeld is het bepalen wie de opdrachtgever is en zodanig gaat opereren met mandaat. Met deze afspraken weten eigenaren, de gemeente, huurders, belangengroepen, beheerders en het parkmanagement wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn. Hiermee vormt een goede governance een basis voor de ketensamenwerking.

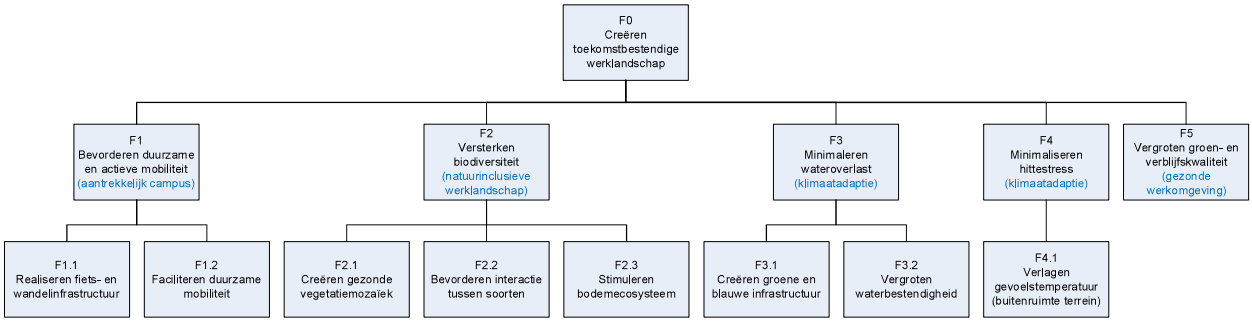
Een volgende stap is het bepalen hoe een project op de markt wordt gezet en hiermee bepalen hoe een aannemer wordt betrokken bij het project. Bijvoorbeeld als werk of als een samenwerking. Het organiseren van een marktconsultatie kan helpen bij het tot stand brengen van de best passende samenwerkingsvorm. Een marktconsultatie kan vooraf inzicht geven in wat de markt kan, wil en

verwacht door ambities en functionele eisen beter af te stemmen op de praktijk. Dit voorkomt onrealistische eisen en vergroot de kans op een succesvolle realisatie omdat het duidelijkheid geeft over haalbare oplossingen, kosten, risico's en innovatiemogelijkheden. De 3 sporen zijn opgezet n.a.v. de hierboven genoemde risico- en kansenanalyse. De sporen zijn:

1. **Hoe kom je vanuit een doel tot functionele eisen?**

Spoor 1 komt vooral naar voren in de eerste 3 fases in de keten. Dit zijn de ambitiefase, initiatiefase en de planontwikkeling. Hierbij is het van belang om samen met de betrokken partijen te besluiten wat de waarden en doelen zijn voor het vergroenen en verduurzamen van het bedrijventerrein (op zowel terrein- als kavelniveau). Integraliteit speelt hierbij een belangrijk uitgangspunt. Daarbij kunnen er afwegingen gemaakt worden op de thema's uit de Werklandschappenlabel, denk onder andere aan: Biodiversiteit (vegetatie, oppervlaktewater, waardevolle/ diverse habitats), Klimaatadaptatie (hittestress, wateroverlast, droogte preventie), Mobiliteit (duurzaam vervoer), Gezondheid (uitzicht op groen, groene/ koele verblijfsplekken, groene routes), Brede Welvaart (verblijfskwaliteit, veiligheid). De thema's en bijbehorende indicatoren uit het Werkschappenlabel kunnen daarnaast als gemeenschappelijke taal fungeren tussen de betrokken partijen om zodoende het proces tot een gemeenschappelijke visie en doel te vereenvoudigen. De basis voor het formuleren van doelen met behulp van de verschillende thema's ontstaat door gezamenlijk te verkennen wat per thema bereikt moet worden. Hiermee worden bedrijventerreinen ondersteund bij het maken van de juiste keuzes ten aanzien van de gewenste functionaliteiten. De gesprekken met de betrokken partijen leiden tot een gemeenschappelijke visie en doel, wat de basis vormt voor de ambitiefase, initiatiefase en planontwikkeling. De betrokken partijen zijn dus essentieel om tot een gedragen visie en doel te komen. Daarom is een stakeholderanalyse van belang om dit overzicht helder te krijgen. Hierbij staat financiering hoog op de agenda.

De doelen (en ambities) kunnen uiteindelijk omgezet worden naar functies en functie-eisen. In de afbeelding hieronder wordt een voorbeeld van een functieboom weergeven.



Figuur 1 Voorbeeld functieboom

Koppeling met de Werklandschappenscan en het Werklandschappenlabel
Wanneer de doelen en functionele eisen zijn geformuleerd, is het belangrijk om ook vast te leggen hoe deze worden gemonitord, getoetst en geborgd. De Werklandschappenscan en het Werklandschappen-label kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

De Werklandschappenscan vormt het kwantitatieve startpunt. De scan brengt met data en kaartlagen in beeld hoe een bedrijventerrein ervoor staat op thema's zoals klimaatadaptatie, biodiversiteit, gezondheid en mobiliteit. Daarmee ontstaat een objectieve nulmeting die helpt om kansen, knelpunten en prioriteiten

te bepalen. Het Werklandschappenlabel vult dit aan met een kwalitatieve beoordeling van ambities, maatregelen, samenwerking, beheer en borging. De indicatoren van het label kunnen worden gebruikt als handvat bij het opstellen van functionele eisen in een (Functioneel) Programma van Eisen. Per thema kan worden bepaald welk doel wordt nagestreefd, welke functie de buitenruimte moet vervullen en welke prestatie of inspanning daarbij past.

Niet elke ambitie is op dezelfde manier contractueel vast te leggen. Sommige eisen zijn concreet en meetbaar, zoals het realiseren van waterberging, het verminderen van verharding, het aanbrengen van beplanting of het opstellen van een beheerplan. Deze kunnen worden vertaald naar resultaatsverplichtingen. Andere doelen, zoals het versterken van ecologisch functioneren, het bevorderen van soortbeweging of het verminderen van hittestress op gebiedsniveau, zijn deels afhankelijk van externe factoren. Deze kunnen beter worden vertaald naar inspanningsverplichtingen, met duidelijke afspraken over onderzoek, ontwerpkeuzes, beheer, monitoring en bijsturing.

Op deze manier helpt het Werklandschappenlabel om de stap te maken van ambitie naar functionele eisen, van functionele eisen naar contractafspraken en van contractafspraken naar monitoring en lerend vermogen. Bovenstaande stappen zijn nader weergegeven in onderstaande schema:

Stap	Rol van scan/label	Vertaling naar contract
1. Nulmeting	Werklandschappenscan brengt huidige situatie in beeld	Referentiesituatie vastleggen
2. Ambitie	Labelthema's helpen om doelen breed te formuleren	Ambitieniveau per thema bepalen
3. Functionele eisen	Indicatoren helpen beschrijven wat het terrein of de kavel moet kunnen	(Functioneel) PvE opstellen
4. Contracteisen	Indicatoren vertalen naar meetbare of aantoonbare eisen	Resultaats- of inspanningsverplichting opnemen
5. Bewijslast	Prestatieniveaus en bewijsvoering geven houvast	Opleverdossier, beheerplan, monitoringrapportage, KPI's
6. Monitoring	Scan en label volgen voortgang in de tijd	Jaarlijkse evaluatie, PDCA, bijsturing en contractgesprekken

2. Hoe kom je tot een contractkeuze?

Het 2e spoor is van belang in de projectuitwerking- en projectvoorbereidingsfase. Hier wordt de keuze gemaakt voor welke contractvorm het meest passend is. De contractvorm is gekoppeld aan de eisen die gesteld worden aan de verschillende duurzaamheidsthema's die in spoor 1 zijn vastgesteld. Daarnaast wordt er gekeken naar hoe de opdrachtgever wil samenwerken en hoe de opdrachtgever is georganiseerd. Vanuit hier wordt de stap gezet om een aannemer te betrekken bij het project. Dit kan op verschillende manieren. Zo kan er de keuze gemaakt worden uit contractvormen zoals:

- *Green-as-a-service (GaaS):* Hier koopt de opdrachtgever geen product, maar functionele groene prestaties bijvoorbeeld biodiversiteit of klimaatadaptatie. Dit geeft een stimulans voor een hoge kwaliteit en prestatiegericht handelen. Niet alle doelen en eisen kunnen concreet gemeten worden wat het invullen van deze contractvorm kan bemoeilijken maar ook juist ruimte

kan geven om te optimaliseren en te innoveren. Voor deze doelen en eisen zijn inspanningsverplichtingen met afspraken over monitoring en sturing de oplossing (in plaats van resultaatsverplichtingen).

- *UAV (RAW):* In deze contractvorm schrijft opdrachtgever gedetailleerd voor wat en hoe de opdrachtnemer dient uit te voeren. Dit zorgt voor veel duidelijkheid en een lage contractuele complexiteit. Hier is echter nauwelijks ruimte voor optimalisatie en innovatie. In bijna alle gevallen zal het onderhoud apart gecontracteerd worden.
- *UAV-GC:* Hierbij maakt de opdrachtgever functionele eisen en is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor ontwerp en uitvoering. Hierbij is er veel vrijheid voor de markt om te optimaliseren en innoveren. Hier heeft de opdrachtgever minder invloed op de wijze van uitvoering en het onderhoud. Deze samenwerking vraagt om sturing op de processen en minder op de inhoud.
- *Een 2-fasen aanpak:* In deze aanpak wordt de opdrachtnemer in een vroege fase geselecteerd om samen met de opdrachtgever het ontwerp en risico's uit te werken (fase 1). Dit wordt gevolgd door een uitvoering en realisatie (fase 2). Voorbeelden hiervan zijn:
    - *Raamovereenkomst (ROVK) en nadere overeenkomsten (NOK's):* Hier beschrijft opdrachtgever de gewenste resultaten of normen en opdrachtnemer bepaalt hoe dit wordt bereikt. Dit zorgt voor veel ruimte voor innovatie en eigen invulling door de markt
    - *Bouwteam:* In een bouwteam ontwikkelen opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk het ontwerp en de uitvoeringsaanpak. Samenwerking en transparantie staan centraal. Aansluitend is een (eventuele gefaseerde) realisatie overeenkomst nodig waar al dan niet het onderhoud aan is gekoppeld. Dit kan bijvoorbeeld een GaaS of UAV-contract zijn.

Naast de contractvorm is ook de aanbestedingswijze belangrijk. Afhankelijk van omvang en complexiteit kan worden gekozen voor een meervoudig onderhandse aanbesteding, of voor een (Europese) openbare procedure bij grotere of complexere opgaven. Een niet-openbare procedure met selectiefase kan worden ingezet om vooraf geschikte partijen te selecteren. Het is belangrijk om vast te stellen of de opdracht juridisch als een dienst, levering of werk gezien wordt, omdat dit bepalend is voor de juiste aanbestedingsprocedure, drempelbedragen en contractkaders. Het gebruik van de juiste CPV-codes zorgt voor een eenduidige omschrijving van de opdracht en vergroot de openheid richting de markt, wat de zorgvuldigheid van de aanbesteding versterkt.

Op basis van de eerste gesprekken en indrukken in het kader van Werklandschappen van de Toekomst komt een bouwteam als een geschikte contractvorm naar voren. Hierbij is samenwerking een sterke basis tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Binnen een bouwteam kan de kennis en kunde van een aannemer in huis gehaald worden. Denk aan technische kennis en ervaring van de aannemer zoals ervaring met groeninfrastructuur en wateroplossingen. Maar ook specialistische kennis over technische uitvoerbaarheid en materiaalkeuzes worden door het meenemen van een aannemer in de ontwerpfase in huis gehaald. Door kennis en kunde van opdrachtgever en opdrachtnemer te bundelen kan men gezamenlijk de duurzaamheidsdoelstellingen invullen. Daarnaast zijn bedrijventerreinen erg aan verandering onderhevig. Zo zijn er huurders die komen en gaan, wat de situatie verandert. Hierdoor kunnen doelen en eisen veranderen en met een bouwteam is hier gemakkelijk en gezamenlijk op te sturen. Binnen een bouwteam is het namelijk mogelijk om gezamenlijke keuzes te maken en door te voeren in de werkzaamheden te vertalen tot oplossingen.

3. Hoe kom je tot contractafspraken en overige randvoorwaardelijke zaken?

In de laatste en 3e fase wordt er gekeken naar hoe het contract vormgegeven gaat worden. Er zijn namelijk verschillende manieren om een contract in te vullen en verschillende variabelen om te bepalen. Het gaat hier over contractuele afspraken over ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud. Denk bijvoorbeeld aan de contractduur en bijbehorende mijlpalen die nodig zijn om doelstellingen te halen. Maar bijvoorbeeld ook of er gekozen wordt voor een uurtarief, prijs per eenheid of een all-in prijs. Daarnaast moeten er afspraken worden gemaakt over het betalingsritme, de verdeling van risico's en aansprakelijkheid.

Het is belangrijk om over dit soort zaken na te denken en dit contractueel vast te leggen zodat voor alle partijen helder is wie wat doet en hoe verwacht wordt het te doen. Wanneer alle afspraken en randvoorwaardelijke zaken goed zijn vastgelegd ontstaat er een goede basis voor de laatste fases van de keten: projectuitvoering, projectoverdracht en beheerfase. Hiermee ontstaat er ruimte voor lerend vermogen. Door regelmatig te monitoren, evalueren en gezamenlijk te reflecteren op de voortgang, kunnen partijen bijsturen. Dit maakt de samenwerking flexibel en het zorgt ervoor dat doelstellingen gedurende de looptijd effectief kunnen worden bereikt.