



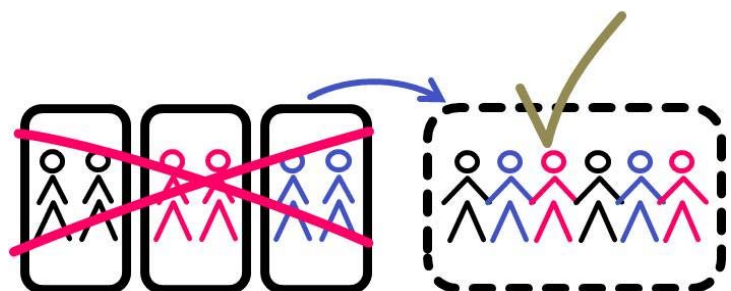
# Viottrekken bouwprojecten Zuid-Holland

Project Watertorenberaad

Opdrachtgever:

Bouwend Nederland regio Randstad Zuid, VNO-NCW / MKB Nederland en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Datum: 22 augustus 2014





# Flottrekken bouwprojecten Zuid-Holland

## Project Watertorenberaad

Opdrachtgever: Bouwend Nederland regio Randstad Zuid, VNO-NCW / MKB Nederland en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Stuurgroep Versnellen bouwprojecten:

- Mathieu van Rooij, Niels Ruyter en Jan Overtoom (Bouwend Nederland);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore) en Ewoud Dekker (Ecorys).

Watertorenberaad:

- Antoinette van Heijningen (Urbancore, projectleiding);
- Geurt van Randeraat (Site UD);
- Bert Broekhuizen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Damo Holt (Rebel Group);
- Ewoud Dekker (Ecorys).

Datum: 22 augustus 2014

# Het Watertorenberaad

De bouw stagneert, vastgoed- en gebiedsontwikkelingen komen niet meer van de grond, traditionele werkwijzen in de ontwikkeling lopen spaak, de financierbaarheid van projecten staat onder druk, de werkgelegenheid in een hele sector staat onder druk, etc. Het Watertorenberaad is een samenwerkingsverband tussen een groot aantal publieke (Ministerie van BZK, provincies, gemeenten, kennisinstituten), publiek-private (corporaties) en private (beleggers, ontwikkelaars, bouwers, ontwerpers) partijen. In dit verband wordt op verschillende niveaus gezocht naar nieuwe wegen in gebiedsontwikkeling. Nieuwe wegen om ontwikkelingen (weer) op gang te helpen en op deze wijze een rol te spelen bij het invullen van maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van zorg, onderwijs, duurzaamheid en werkgelegenheid.

## Denken en doen

Het Watertorenberaad wil een bijdrage aan gebiedsontwikkeling(en) leveren op basis van denken & doen, kennis & kunde en houding & gedrag. Juist door deze onderdelen te combineren denken wij nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en implementeren waardoor gebiedsontwikkelingen een (door)start kunnen maken. Het Watertorenberaad is opgebouwd uit drie niveaus waarin de bovenstaande combinaties in de praktijk worden uitgevoerd:

- Watertorenberaad;
- Werksessies;
- Praktijkpilots.

## Thema's in gebiedsontwikkeling

In het beraad wordt op bestuurlijk niveau de algemene richting geformuleerd, waarbij concrete vragen uit de praktijk worden ingebracht en resultaten uit werksessies en pilots worden teruggekoppeld. In het Watertorenberaad zijn de volgende vier thema's benoemd:

- Anders plannen: alternatief voor het Masterplan, geen eindbeeldplanning;
- Anders samenwerken: alternatief voor SOK, andere samenwerkingsvormen;
- Ander plan-juridisch instrumentarium: alternatief voor bestemmingsplan, gebruik van instrumentarium;
- Anders investeren: alternatieve financieringsvormen en verdienmodellen.

De vier thema's worden in werksessies verder uitgewerkt op basis van de inbreng van de expertise van diverse partijen, waaronder overheden, corporaties, ontwerpers, beleggers, ontwikkelaars en bouwers. In deze werksessies worden concrete nieuwe bouwstenen/instrumenten ontwikkeld. Vervolgens worden deze bouwstenen in pilots in de praktijk toegepast en bijgeschaafd.

[www.watertorenberaad.nl](http://www.watertorenberaad.nl)

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Doel- en vraagstelling.....	5
1.3 Leeswijzer .....	6
<b>2. Proces .....</b>	<b>7</b>
2.1 Selectieproces.....	7
2.2 Inhoudelijk proces.....	7
<b>3. Analyse en aanbevelingen .....</b>	<b>11</b>
3.1 Algemene bevindingen .....	11
3.2 Samenwerking ondernemers en overheid.....	12
3.3 Inspelen op de veranderde markt.....	16
3.4 Anders beginnen .....	20
3.5 Verleidend verkoopinstrumentarium.....	20
3.6 Actief faciliterende rol van de gemeente.....	21
3.7 Rol provincie Zuid-Holland .....	23
<b>4. Advies over de projecten.....</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 1: Projectoverzicht .....</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 2: Experts klankbordsessie .....</b>	<b>35</b>





# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland hebben het initiatief genomen om zoveel mogelijk bouwprocessen in Nederland weer op gang te brengen. Zij willen dat doen in elk van de vijf regio's van Bouwend Nederland. Het ministerie van BZK ondersteunt dit initiatief en is mede opdrachtgever. Aanleiding is het aanhoudend slechte perspectief in de bouwsector zelf en de behoefte aan interventies om de bouw weer op gang te brengen.

Het Watertorenberaad<sup>1</sup> is sinds een aantal jaren bezig met een zoektocht naar nieuwe wegen voor gebiedsontwikkeling. In het Watertorenberaad wordt denken en doen gecombineerd en stellen partijen hun eigen praktijkkennis ter beschikking. Vanwege die combinatie van theorie en praktijkkennis is het Watertorenberaad door Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en BZK (lid van het Watertorenberaad) gevraagd om hun expertise ter beschikking te stellen.

Dit rapport gaat in op de ervaringen die zijn opgedaan met de projecten in de regio Randstad Zuid (provincie Zuid-Holland). Het is het zesde praktijkonderzoek op rij na regio Randstad Noord (Noord-Holland, 2012), Zuid-Nederland (2013), Midden en Oost Nederland (2013), wederom Randstad Noord (2013) en Noord Nederland (2014).

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Het project is omgedoopt tot 'Versnellen bouwprojecten' en heeft twee doelen. In de eerste plaats is het doel om de vastgelopen bouwprojecten zelf weer zoveel perspectief mee te geven dat er weer beweging in komt en leidt tot bouwactiviteiten van welke soort dan ook. Het tweede doel is het extraheren van een algemeen toepasbare praktijk, zowel aan publieke als private zijde, op basis van de analyse van de projecten en de oplossingsrichtingen die worden aangedragen. Hierdoor kunnen alle partijen van elkaar leren. Voorgaande doelstelling in ogenschouw nemende, luidt de centrale vraag als volgt:

*Op basis van welke werkwijzen, weergegeven in beknopte ontwikkelstrategieën, kunnen de geselecteerde bouwprojecten worden vlot getrokken? En welke projectoverstijgende oplossingsrichtingen en aanbevelingen kunnen uit deze ontwikkelstrategieën worden gehaald?*

---

<sup>1</sup> Het "Watertorenberaad" kent een brede samenstelling van een 25-tal partijen vanuit de overheid (gemeenten, provincie, ministerie), corporaties, ontwikkelaars, beleggers, bouwbedrijven, adviesbureaus en professionele organisaties (Platform 31). Daarnaast heeft het Watertorenberaad verbindingen gelegd met diverse kennisinstellingen (TU Delft en Master of City Development van de Erasmus Universiteit).



### 1.3 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Proces (hoofdstuk 2);
- Analyse en aanbevelingen (hoofdstuk 3);
- Advies over de projecten (hoofdstuk 4).

Er zijn twee rapportages gemaakt:

1. Een rapportage, die ingaat op de projectoverstijgende analyse, oplossingsrichtingen en aanbevelingen;
2. Een projectenboek met een projectspecifiek advies dat ingaat op elk van de onderliggende projecten waarin per project concreet een beknopte ontwikkelstrategie/-advies is gegeven. Aangezien dit advies specifiek gericht is op de verschillende projecten, worden de projectadviezen enkel aan de betrokken initiatiefnemers en desbetreffende gemeenten gegeven. Alsook vertrouwelijk aan de desbetreffende regiomanager van Bouwend Nederland en de opdrachtgevers.





## 2. Proces

### 2.1 Selectieproces

De selectie van de bouwprojecten in de regio Randstad Zuid, hierna Zuid-Holland genaamd, is tot stand gekomen door middel van een gezamenlijk proces tussen Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en het Watertorenberaad. Daarbij hebben deze partijen zorggedragen voor de aanlevering van geschikte projecten en is binnen de stuurgroep<sup>2</sup> de definitieve projectselectie gemaakt. Het selectieproces is in oktober 2013 opgestart.

#### *Selectiecriteria*

Bij de selectie van de projecten hebben Bouwend Nederland, VNO-NCW / MKB Nederland en het Watertorenberaad rekening gehouden met de volgende punten:

- Het initiatief tot deelname moet komen vanuit de ondernemer die kan sturen op het proces en eindresultaat ofwel opdrachtgever van de ontwikkeling;
- De initiatiefnemer moet bereid zijn een open en zelfkritische houding aan te nemen en open staan voor initiatieven;
- Stagnerende bouwprojecten moeten vanuit marktperspectief in eerste aanleg wel kansrijk blijken te zijn, c.q. kansrijk te maken;
- Bouwprojecten moeten passen, dan wel passend gemaakt kunnen worden, binnen de gestelde beleidsmatige en planologische kaders;
- Aanwijsbare partijen moeten een belang hebben en bereid zijn te investeren in de bouwprojecten (denk aan corporaties, gemeenten, maatschappelijke partijen en particulieren).

#### *Projectselectie*

Gedurende het verloop van het voorjaar in 2014 hebben Bouwend Nederland en VNO-NCW / MKB Nederland een aantal bouwprojecten aangedragen. Op basis van deze groslijst is een definitieve projectselectie gemaakt, waarbij rekening is gehouden met enerzijds een verscheidenheid aan problematieken en anderzijds aan type projecten. Van de initiële groslijst zijn tien projecten opgenomen in het project 'Versnellen bouwprojecten'. Een aantal projecten is niet opgenomen omdat deze niet voldeden aan één of meerdere van de bovenstaande selectiecriteria, het project is teruggetrokken door de initiatiefnemer zelf of de initiatiefnemer een keuze heeft gemaakt welke van de ingediende projecten wordt opgenomen in dit project. In mei 2014 is de totale projectenlijst voor het project 'Versnellen bouwprojecten' vastgesteld.

### 2.2 Inhoudelijk proces

Het inhoudelijke proces is vormgegeven met behulp van een aantal stappen die deels individueel op het project gericht zijn en deels projectoverstijgend zijn. In de onderstaande opsomming is een overzicht ge-

---

<sup>2</sup> Stuurgroep 'Versnellen bouwprojecten':

- Mathieu van Rooij, Niels Ruyter en Jan Overtoom (Bouwend Nederland);
- Wybo Jurgens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);
- Antoinette van Heijningen (Urbancore) en Ewoud Dekker (Ecorys).



geven van deze stappen, waarbij per stap een toelichting is gegeven op de reden van uitvoering en de wijze waarop deze is uitgevoerd.

De stappen zijn:

- Informatieverzameling/deskresearch resulterend in eerste analyse vanuit de procesbegeleiding Watertorenberaad van de afzonderlijke projecten;
- Interviews per project met ondernemer(s) en door hen meegevraagde partijen;
- Opstellen kansen en knelpuntenanalyse door procesbegeleiding Watertorenberaad;
- Klankbordsessie (hele dag) met gezamenlijke ondernemers en experts Watertorenberaad, resulterend in projectadviezen en in project overstijgende thema's. Door gezamenlijke deelname van ondernemers ontstaat een gemeenschappelijk leerklimaat waarbij ondernemers van elkaars problemen leren;
- Werksessie (halve dag) met gemeenten en provincie en procesbegeleiding Watertorenberaad onder voorzitterschap voorzitter Watertorenberaad over de relatie projecten-gemeenten en kansen en knelpunten daarbij. Rol van gemeenten en provincie worden besproken.

#### *Projectoverzicht / deskresearch*

Per project is de projectleider/ondernemer gevraagd op basis van relevante documentatie een situatieschets van het betreffende project op te stellen. Daartoe is een projectsheet opgesteld, zie bijlage 1. Met behulp van de ingevulde projectsheet, aanvullende aangeleverde documenten en openbaar toegankelijke informatie is door de procesbegeleiding Watertorenberaad (en de afvaardiging van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) een eerste analyse gemaakt met betrekking tot de problematiek van de projecten. Op basis van deze informatie zijn de interviews uit de volgende stap voorbereid.

#### *Interviews*

Op dinsdag 27 mei hebben interviews plaatsgevonden met de initiatiefnemers / projectleiders van de projecten. De interviews zijn afgenomen door twee teams. Het eerste team richtte zich met name op het onderwerp concept en samenwerking. Team twee richtte zich met name op markt vraagstukken. Het spreekt voor zich dat in elk gesprek de totale problematiek aan de orde kwam, de onderverdeling is gemaakt op basis van de probleemanalyse en de inschatting op welk specifiek gebied het hoofddaccent van de problematiek ligt. Beide teams werden aangevuld met een notulist vanuit Bouwend Nederland.

#### **Informatieverstrekking / betrokkenheid gemeenten**

Onderdeel van de werkwijze is dat naast de zienswijze van de ondernemer, die uitgangspunt is van de beoordeling van het project ook nadrukkelijk de zienswijze van de gemeente wordt betrokken.

In de interviews is meerdere malen de positie van de gemeenten en de relatie tussen de initiatiefnemers en de gemeenten ter sprake geweest. Om de zienswijze en de positie van de gemeenten in het project mee te nemen, zijn de betreffende gemeenten reeds bij het vaststellen van de bouwprojecten op bestuurlijk niveau geïnformeerd over de aanwezigheid van een project binnen de gemeentegrens van de betreffende gemeente. Na de interviews zijn de contactpersonen van de initiatiefnemers binnen de gemeenten persoonlijk geïnformeerd over het project en zijn alle gemeenten uitgenodigd voor deelname aan de gemeentesessie op 25 juni 2014. Vanuit een viertal gemeenten waren afgevaardigden voor vijf projecten aanwezig. Vanuit de provincie Zuid-Holland bestond de afvaardiging uit twee mensen. Naast voorgaande zijn gedurende het proces alle gemeenten telefonisch benaderd en is met elke gemeente door een van de procesbegeleiders Watertorenberaad uitvoerig gesproken over het desbetreffende project in hun gemeente. Dit contact varieerde, afhankelijk van het project, van wethouder, directeur, manager tot desbetreffende projectleider.

### *Kansen en knelpuntenmatrix*

Op basis van de informatie uit de deskresearch en de interviews zijn de projectoverstijgende kansen en knelpunten van de projecten beschreven. Uit de projecten kwam naar voren dat de kansen en knelpunten zich voordeden op een tweetal overkoepelende thema's: 1) concept en samenwerking en 2) markt. Vanzelfsprekend was dat een groot deel van de projecten niet enkel te kampen hadden met één enkel thema maar dat de projecten vaak meerdere thema's in zich droegen. Wel was er altijd sprake van een bovenliggend thema, waarbij daarnaast in vrijwel alle projecten de vorm en inhoud van het proces een rode draad was.

**Tabel 2.1 Kansen en knelpuntenmatrix**

	Concept en samenwerking	Markt
Projecten		
Problematiek		

Op basis van deze matrix en de daarin benoemde punten is een indeling gemaakt voor de klankbordsessie, zie hieronder voor een toelichting, waarin de kansen en knelpunten van de projecten in een breder verband werden besproken. De klankbordsessie was opgedeeld in twee werksessies, waarbij omwille van de interactie tussen de initiatiefnemers en de bredere kennisdeling de onderdelen samenwerking en procedures en markt en investeren waren samengevoegd.

### *Klankbordsessie*

De klankbordsessie met ondernemers en experts van het Watertorenberaad vond plaats op woensdag 18 juni 2014. Daarbij waren aanwezig: initiatiefnemers / projectleiders van de projecten, stuurgroepleden van het project 'Versnellen bouwprojecten' en leden van het Watertorenberaad. Zie bijlage 2 voor een overzicht. Ter voorbereiding hadden alle deelnemers een beknopte casusbeschrijving van de projecten ontvangen.

De klankbordsessie bestond uit drie delen:

1. Introductie op het project versnellen bouwprojecten en de projecten;
2. Werksessies:
  - a. Concept en samenwerking;
  - b. Markt.
3. Eerste terugkoppeling en discussie resultaten.

### *Gemeentesessie*

Voor de gemeentesessie, die op woensdag 25 juni 2014 plaatsvond, zijn alle gemeenten waar een project is gelegen, uitgenodigd. Uiteindelijk hebben de meeste gemeenten deelgenomen aan deze sessie. Er was grote interesse van de gemeenten voor dit onderwerp. De gemeentesessie had als belangrijkste doel het bediscussiëren van de projectoverstijgende kansen en knelpunten van de projecten en de eerste oplossingsrichtingen. Tijdens de gemeentesessie zijn een aantal concrete oplossingsrichtingen en aandachtspunten naar voren gebracht, die in de aanbevelingen zijn opgenomen. Alle gemeenten en de provincie Zuid Holland waren positief over dit initiatief.





## 3. Analyse en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de analyse en aanbevelingen aan elkaar gekoppeld. Daarbij is een onderverdeling gemaakt naar de bovenliggende thema's: samenwerking, procedures en markt.

### 3.1 Algemene bevindingen

Allereerst zetten wij een paar algemene observaties neer:

#### 1. Meer binnenstedelijke projecten

De ingediende projecten in Zuid Holland betreffen een aantal grote binnenstedelijke herontwikkelingslocaties. Daar waar we in de eerdere rondes nog steeds met veel uitleglocaties te maken hadden, zijn er in deze ronde meer binnenstedelijke projecten ingediend die bovendien van substantiële omvang zijn. Wij zagen projecten die de moeite van realisering waard zijn maar waarbij "oude paradigma's en werkwijzen" belemmerend werkten. Nieuwe aanpakken en opnieuw de samenwerking tussen de desbetreffende gemeente en de marktpartij waren aan de orde om het project een slaagkans te geven. Op verschillende plekken waren de onmogelijkheid van faseerbaarheid en kostbare parkeervoorzieningen debet aan het vastlopen. Voor gemeenten is het in die situaties helaas ook niet mogelijk langer vast te houden aan oude afspraken qua grondopbrengst en nieuwe afwegingen zijn dan weer nodig.

#### 2. Consequenties terugtrekkende corporaties

Evident is de invloed van de terugtrekkende woningcorporaties op de projecten. In de bij ons ingediende projecten, kregen we in deze ronde de invloed van de Novelle van Minister Blok scherp zichtbaar. Een aantal marktpartijen trok om die reden hun projecten terug omdat zij zich eerst intern wilden bezinnen op de consequenties. In deze gevallen hadden marktpartijen grote voorinvesteringen gedaan en grote verwachtingen en de heroverwegingen van de corporaties zetten hen in een moeilijke positie.

#### 3. Gewijzigde rol provincie

Zonder uitzondering waren alle partijen in de weer met de wijziging van de provincie Zuid Holland ten aanzien van haar rol. De provincie heeft een nieuwe nota Ruimte en mobiliteit uitgebracht waarin ze de sturing op de locaties loslaat. Dit is voor velen nog lang niet duidelijk en afhankelijk van de opstelling van de gemeenten willen marktpartijen ten onrechte een beroep doen op een provinciaal oordeel, dan wel zagen we gemeenten nog verwijzen naar een provinciaal beleid op deze of gene locatie om zelf geen negatief oordeel te hoeven vellen. De komende jaren zal het nieuwe provinciale beleid gestalte krijgen en het is niet overbodig om aan de hand van concrete cases met publieke en private partijen de rolverandering concreet zichtbaar te maken in de vorm van leermomenten. Het Watertorenberaad kan daarbij behulpzaam zijn.

#### 4. Stimuleren stedelijk wonen

Aan de ene kant werd aan de hand van de projectselectie, gesprek met gemeenten en provincie en de provinciale nota Ruimte en mobiliteit duidelijk dat er sprake is van overcapaciteit in de planning. Diverse gemeenten zijn bezig deze plancapaciteit terug te brengen. Aan de andere kant zien we dat een inhaal-slag nodig is ten aanzien van de realisatie van woningen m.n. in de Zuidvleugel van Zuid Holland. Partijen



starten nu een MIRT onderzoek Stimuleren stedelijk wonen om sneller tot woningrealisatie en –renovatie te komen om aan de geschatte vraag te voldoen. De lessen uit “Versnellen bouwprojecten” kunnen hierbij behulpzaam zijn.

## 3.2 Samenwerking ondernemers en overheid

### Onze aanbevelingen:

- **Regionale afstemming op lokaal/regionaal niveau;**
- **Regierol voor gemeenten/provincie i.c.m. consultatie ondernemers;**
- **Vernieuw en flexibiliseer gemaakte afspraken o.b.v. marktomstandigheden;**
- **Duidelijk maken/krijgen wat de planologische (on)mogelijkheden zijn.**

Bij een groot aantal projecten is de regionale afstemming en prioritering ter sprake gekomen. In meerdere regio's en gemeenten is sprake van een (te) grote hoeveelheid niet passende projecten, waarvan een groot aantal bovendien al jaren stilliggen. Om er voor te zorgen dat de aanwezige opgave wordt ingevuld door middel van de ontwikkeling van een verscheidenheid aan woningen (prijs, kwaliteit, type, oppervlak, locatie, etc.) voor diverse doelgroepen hebben de gemeenten, al dan niet in regionaal verband, projecten geprioriteerd. De projecten worden in een bredere context geplaatst, waarbij zowel de haalbaarheid, inclusief realisatietermijn, als het beoogde programma worden meegenomen in de prioritering. Dit betekent ook dat er projecten buiten de boot vallen. Daarbij is het van groot belang dat gemeenten uitleg geven aan de betreffende ondernemers. Om als gemeente te kunnen blijven inspelen op actuele marktomstandigheden en ondernemers, die daadwerkelijk klanten hebben, te kunnen faciliteren moeten afspraken worden vernieuwd en geflexibiliseerd en kan er een houdbaarheidstermijn op de gemaakte afspraken worden gezet (zie paragraaf 3.4).

### ▪ **Regionale afstemming op lokaal/regionaal niveau**

Voor een goede afstemming en prioritering is het van belang dat gemeenten en ondernemers onderling maar ook met elkaar in overleg treden. Daarbij is van beide kanten transparantie geboden met betrekking tot onder meer programma, (planologische) haalbaarheid en planning. Van belang is dat de onderhanden en geprognosticeerde plannen zowel kwantitatief (aantal) als kwalitatief (type woningen, prijsniveaus, huur of koop, fasering, etc.) op elkaar worden afgestemd. Projecten die in een reeds moeilijke markt exact dezelfde producten bevatten zullen elkaar sterk beconcurreren. Daarmee is de kans groot geen van de projecten in ontwikkeling wordt genomen omdat de voorverkooppercentages niet worden gehaald. Om de voorverkoop te stimuleren is een veel geziene reactie van ondernemers om voor een “veilige” ontwikkeling te gaan: verdichten van het programma (meer woningen), prijs verlagen tegen een lagere kwaliteit en een standaardproduct (b.v. starterswoning) aanbieden. Daarmee neemt de concurrentie in het lagere standaardsegment verder toe. Programmatische afstemming heeft vaak meer nut. Oplossingen kunnen bijvoorbeeld liggen in het uitruilen van programma's tussen verschillende locaties. Dit vergt wel dat ondernemers boven het eigen project uitstijgen en met elkaar afstemmen en waar nodig samenwerken via bijvoorbeeld een gezamenlijke grondexploitatie. Samenvattend vraagt de huidige tijd meer en meer om gebiedsontwikkeling en niet om individuele locatieontwikkelingen.

### Eigen grond eerst

Een discussie die raakt aan de prioritering betreft eigen grond eerst. In de praktijk blijkt dat er meerdere gemeenten zijn die in het beleid hebben vastgelegd dat bij ontwikkeling de grond die (deels) in bezit is van de gemeente als eerste moet worden ontwikkeld. Daar komt bij dat de gemeenten die onder verscherpt toezicht van de provincie staan de opdracht krijgen om de grondposities te saneren.

#### ▪ **Regierol voor gemeente/provincie i.c.m. consultatie ondernemers**

Gemeenten moeten het voortouw nemen in het verkrijgen van inzicht in de plannen. Marktpartijen kunnen hier vervolgens gezamenlijk op reageren via een marktconsultatie. Door dit inzicht kunnen gemeenten vervolgens de afweging maken kansrijke elkaar complementerende projecten die invulling geven aan een actuele behoefte voorrang te geven in de prioritering. Voorgaande zal op zowel lokaal als regionaal niveau moeten worden gedaan. Voor de ondernemers heeft dit tot gevolg dat projecten waarvan de kansrijkheid is aangetoond (zie hiervoor) een hogere prioriteit krijgen volgens het principe “wie binnen de weergegeven kaders kan, die mag”. In enkele gemeenten wordt bovenstaande al toegepast. Mogelijkerwijs kan de provincie een coördinerende rol op zich nemen voor wat betreft het organiseren van de rondetafelgesprekken en het begeleiden van de uitkomsten. Hun rol betreft hierbij nadrukkelijk een procesrol.

#### ▪ **Vernieuw en flexibiliseer gemaakte afspraken o.b.v. marktomstandigheden**

In vijf projecten passen de gemaakte afspraken niet meer bij de marktomstandigheden. Deze afspraken hebben onder andere te maken met programmatische invulling, fasering, grondprijzen en afnametempo, afdracht plankosten, etc. Enerzijds zijn flexibele en meebewegende afspraken omtrent onder andere grondafname en prijsafspraken in de toekomst noodzakelijk. Anderzijds moeten ondernemers hun risico's beter inschatten en het heeft geen zin overeenkomsten te ondertekenen die toch niet nagekomen kunnen worden.

Neem in de (her)nieuwe afspraken keuzemomenten en programmatische en financiële bandbreedtes op waarbinnen ruimte wordt gelaten voor een flexibele invulling. Daarbij moet rekening worden gehouden met gewenste zekerheden van beide kanten. Wat betreft grondafname kunnen er afspraken worden gemaakt tussen de gemeente en de ondernemer over het moment van betalen; de ondernemer betaalt pas bij daadwerkelijke verkoop. Daarbij kan de gemeente de regie houden op de bestemming door pas akkoord te gaan met een bestemmingswijziging als er daadwerkelijk klanten zijn. Hiermee behoudt de gemeente sturingsmogelijkheden en hoeft de ondernemer geen grote voorinvesteringen te doen. Aan de basis hiervan kunnen meerdere scenario's liggen (inclusief 0-scenario: stoppen/verkoop) met variaties in ontwikkelstrategie, programma, planning, financiën, etc.

Bij de programmatische invulling en daaropvolgende overeenkomsten moeten de precieze aantallen woningen, woningtypes, afnamemomenten en prijsniveaus niet worden vastgelegd. Wordt het als partijen wel eens over wanneer en op basis van welke principes keuzes worden gemaakt. Ga daarbij uit van een globaal bestemmingsplan/kavelbestemmingplan (niet 3d-bestemmen) en organiseer zoveel mogelijk via een privaatrechtelijke overeenkomst met randvoorwaardelijke en meebewegende afspraken.



### Nota Grondbeleid Nieuwe Stijl

Het gemeentelijk grondbeleid is sterk onderhevig aan de veranderingen in de wereld van ruimtelijke ontwikkeling. We kennen in feite p, f, q en t niet zomaar meer, oftewel prijs, functies, volume en tijd. Daar waar onzekerheid troef is, is het aan ons daarmee te leren omgaan. Het Watertorenberaad verkent hoe het grondbeleid -en in het bijzonder een Nota Grondbeleid- op deze nieuwe situatie kan worden afgestemd. Met de markt en maatschappij aan zet is situationeel grondbeleid geboden: actief-faciliterend. Want loslaten is wat anders dan laten vallen. Grondbeleid nieuwe stijl betekent overigens niet het einde van actief grondbeleid. Daar waar noodzakelijk, mogelijk en verantwoord blijft actief grondbeleid natuurlijk een prima instrument voor gemeenten.

Een Nota Grondbeleid heeft waarde als deze fungeert als een handelingsleidraad met spelregels over hoe om te gaan met de onzekerheid. Hoe kiest een gemeente haar rol, welke instrumenten heeft zij dan voorhanden? Wat vraagt dit van College, Raad en ambtenaren? En hoe kan de markt haar rol pakken? In het financiële- en juridische instrumentarium is vaak meer mogelijk dan gedacht, dat blijkt telkens weer. In hoe je creatief met elkaar kan samenwerken ook. Het gaat om het durven maken van flexibelere afspraken. Het sturen op hoofdlijnen, bieden van experimenteer ruimte en het werken met bandbreedtes. Het gaat om beleid dat kan meebewegen met de markt, maar tegelijkertijd investerende partijen ook structuur biedt.

In de Nota Grondbeleid Nieuwe Stijl wordt ingegaan op de vraag hoe het gemeentelijke grondbeleid kan worden ingericht zodat deze op de veranderende werkelijkheid van de ruimtelijke ontwikkeling in Nederland is afgestemd (zie <http://www.watertorenberaad.nl/nota%20grondbeleid%20nieuwe%20stijl/>). Hieronder volgt een beknopte samenvatting:

*a) Inhoudelijke koersbepaling: lange termijn ambities centraal, zonder te programmeren:*

- Bepaal met de raad de inhoudelijke -kwalitatieve- lange termijndoelen voor de gemeente. Wat wil deze gemeente zijn en bereiken, ook binnen de regio? Leg ruimtelijke accenten maar programmeer niet. Van het 'wat' naar het 'waarom en hoe'. Dit kan worden vastgelegd in een Ontwikkelingsvisie o.i.d.;
- Afhankelijk van de regionale woningvraag verschuift in veel gevallen de noodzaak van kwaliteitstoevoeging via uitleglocaties naar een dominantere opgave in het verbeteren of zelfs overeind houden van de bestaande stad. In groeiregio's zal het echter ook gaan over uitbreiding van de bestaande voorraad of een combinatie van beiden.

*b) Procesmatige koers: meebewegen met ontwikkelingen via een handelingsleidraad en spelregels die door de gemeenteraad zijn vastgesteld:*

- Handelingsleidraad met spelregels vaststellen: klant (eindgebruiker) voorop, maatwerk, acceptatie intrinsieke onzekerheid, beslissingscriteria, het verminderen van stapeling en verkokering van beleid en eisen ('ontslakken');
- Ruimte aan initiatiefnemers. Overheid stelt zich flexibel op. Inrichten op andere competenties. Co-creatie (ontwikkelen met en door eindgebruiker) als principe voorop stellen, leidt mogelijk ook tot grote multiplier;
- Het huidige instrumentarium maakt meer mogelijk dan vaak wordt gedacht: biedt experimenteer ruimte;
- Steeds meer privaatrechtelijk regelen in plaats van publiekrechtelijk, is flexibeler maar betekent grotere rol goede samenwerking, maar ook goede borging van democratisch belang via raadscontrole op principes;
- Toegevoegde waarde gemeente verandert van het aankopen en bouwrijp maken van bouwgrond naar makelen en schakelen; 'stadsontwikkeling zonder grex'. Bestaande kennis en kunde binnen grondbedrijf is en blijft relevant, indien nodig nieuwe competenties aan boord brengen.





c) *Consequentie voor aansturing en rolneming: raad op afstand maar toch dichtbij, strakke procesregie:*

- Raad: Blijvend sturen op hoofdlijnen, maar ook dichterbij blijven: strakke informatievoorziening. Debat over ruimtelijke doelen op outcome-niveau en de rol van grondbeleid daarbij. Daarvoor is handelingsruimte nodig. Het opstellen van kaders kan voorkomen dat: 'alles kan en mag';
- College: Sturen op het 'waarom en hoe' in plaats van 'wat'. Durf wel te kiezen voor bepaalde ontwikkelingen die minimaal vereist zijn. Laat verder ruimte voor nieuwe initiatiefnemers. Verleid partners, organiseer investerend vermogen. Duidelijkheid bieden over publiek-publieke samenwerking en procesgang;
- Ambtelijke organisatie: Strakke procesregie op planontwikkeltraject in specifieke 'arena's/beslistafeltjes, nauwe samenwerking tussen zowel account-, wijk-, project- en gebiedsmanagement, beleid, marketing, verkoop/gronduitgifte, juridische zaken. Belang van goede intake en management van verwachtingen;
- Markt en maatschappij krijgen -echt- de ruimte, toegevoegde waarde overheid ligt in dienstverlening. Maar ook spelregels voor initiatiefnemers: committeren aan procesbeginselen, inclusief transparantie.

d) *Concrete vertaling principes in Nota Grondbeleid: 'actief-faciliteren', af/opbouwen en herijken:*

- Het grondbeleid kader-stellend inzetten, daarbinnen situationeel grondbeleid voeren aan de hand van een handelingsleidraad. Per initiatief/project beredeneerd kiezen welk type beleid (actief/faciliterend) gevoerd wordt. Het 'actief-faciliteren' (actief meedoen zonder grondposities in te nemen) speelt een belangrijke rol binnen de Nota Grondbeleid Nieuwe Stijl;
- Hoe vorm te geven aan 'actief-faciliterende' houding overheid: het in netwerken, tijdsinzet, innovatieve inzet RO-/grondinstrumentarium, functieregie, etc. actief ondersteunen van ontwikkelingen. Situationeel te bepalen. Uitgaande van combinatie kwalitatieve inhoudelijke doelen en financiële sturing;
- Ander model grondbedrijf: in toenemende mate geen terugverdienoptie/kostenverhaal meer c.q. lastiger te verwezenlijken. Wordt eigenlijk een gewone gemeentelijke dienst waar ook (maatschappelijke) investeringen gedaan worden die niet direct worden terugverdiend;
- Kleine locaties met meer kortere exploitatieperioden, tijdelijke exploitaties, etc. ten behoeve van 'behaapbare' ontwikkelingen oftewel in klant, tijd, zekerheid en geld/financiering te overziene ontwikkelingen;
- Berekening grondexploitatie meer in bandbreedtes. Maak scenario's expliciet, wat zijn mogelijke routes naar welk einddoel. Op die manier grip krijgen op langjarige onzekerheden;
- Meebewegende afspraken (bijvoorbeeld exploitatieovereenkomsten, exploitatieplannen/kostenverhaal) en herijken wordt de norm. Anterieure afspraken worden 'on going'. Dit geldt ook voor het naar rato maken van plankosten, aanleggen van infrastructuur en (bovenplanse) voorzieningen, etc.;
- Financieel inregelen van afspraken via bijvoorbeeld een voorzieningenfonds; of zelfs juist via planbatenbijdrage achteraf?;
- Meer flexibiliteit en verleiding inbouwen betekent ook iets voor risicomanagement en randvoorwaarden: om kunnen gaan met onzekerheid;
- Meer verleidend instrumentarium inzetten, zoals bv. pitches, prijsvragen, open calls, etc. NB iets anders dan aanbestedingen. Niet zozeer alleen op geld, juist ook op partnerschap (zonder voorgoed te zijn uitgeleverd aan een partij; optie tot open raamovereenkomsten). Van aanbesteden naar gezamenlijk investeren;
- Alternatieve investeringsmodellen: dienstverlening aan de bestaande stad (bijvoorbeeld wijkbedrijf, buurtbeheerbedrijf, duurzaamheidsbedrijf), kapitaliseren maatschappelijke baten: maatschappelijke business case centraal stellen. Dit vertaalt zich in (grote) geldstromen binnen en rondom gemeente. Dit zit niet allemaal bij het grondbedrijf, maar ook bij andere onderdelen van de gemeente.



- **Duidelijk maken/krijgen wat de planologische (on)mogelijkheden zijn**

Bij meer dan de helft van de projecten in Zuid-Holland bestaat onduidelijkheid omtrent de planologische mogelijkheden en onmogelijkheden. In één van de projecten blijkt bijvoorbeeld niet het bestemmingsplan een wijziging van het programma in de weg te zitten, maar moet de private overeenkomst worden aangepast. Het bestemmingsplan is op hoofdlijnen opgesteld en is daarmee flexibel/aanpasbaar. In de overeenkomst zijn de precieze aantallen vastgelegd die privaatrechtelijk zijn te wijzigen. Echter, de gemeente wil vooralsnog niet met de markt meebewegen en het programma wijzigen. De regeling is daarmee dus goed (flexibel en aanpasbaar), maar de houding niet. Zoals geadviseerd is het van belang dat er bij een programmawijziging zowel kwantitatief als kwalitatief afstemming plaatsvindt met de andere plannen in het marktgebied. Bij het ontbreken van afstemming en aantonen kansrijkheid is de kans aanzienlijk kleiner dat de gemeente zal instemmen met een programmawijziging.

Vanuit ondernemers blijkt het vigerende beleid dat van invloed is op de eigen ontwikkeling niet altijd duidelijk te zijn. Zo is in een drietal projecten geen zicht op de invloed en rol van het provinciale beleid. Eén van de projecten blijkt nog onderdeel te zijn van een compensatieregeling natuur voor de aanleg van de tweede maasvlakte. Bij een ander project is de gemeente bereid flexibel om te gaan met de molenbiotop, maar is het ook van belang om te bezien wat het provinciaal beleid. De provincie Zuid-Holland heeft aangegeven open te staan voor concrete casuïstiek waarbij haar regelgeving een knelpunt vormt. Net als bij andere knelpunten bestaat er mogelijk ruimte om te compenseren met, in dit geval, andere molenbiotopen. Ten aanzien van de prioritering van projecten heeft de provincie geen rol tenzij het in strijd is met het provinciaal beleid (zie hieronder). Samenvattend is het van groot belang dat ondernemers het provinciale beleid meenemen in ontwikkeling van het project.

Om duidelijkheid te krijgen over de huidige en/of toekomstige bestemmingsmogelijkheden kan het principe van 'negatief bestemmen' worden gehanteerd: maak duidelijk welke bestemming vanuit de gemeente (of provincie) absoluut onwenselijk is. Zo kan bijvoorbeeld worden aangegeven dat expliciet met de binnenstad concurrerende grootschalige detailhandel niet kan worden gerealiseerd aan de rand van de binnenstad. Laat daarbuiten maximale ruimte volgens de principes van meervoudig bestemmen. Let daarbij wel op dat het verkrijgen van een meervoudige bestemming tot veel tijd/onderzoek en meerdere procedures kan leiden. Ook moet dit in lijn zijn met het provinciaal beleid. Een mogelijkheid kan zijn om in eerste instantie een globaal bestemmingsplan vast te stellen, waarbij aangegeven welke functies absoluut niet mogelijk zijn, om vervolgens bij een concreet initiatief een concreet bestemmingsplan, vast te stellen. Verdere flexibiliteit kan worden ingebouwd door de bestemming(en) niet op detailniveau dicht te regelen, maar ruimte te laten voor eventuele aanpassingen. Bijvoorbeeld door regels te formuleren op prestatieniveau in plaats van maatregelniveau of wijzigings- of uitwerkingsregels op te nemen.

### 3.3 Inspelen op de veranderde markt

#### Onze aanbevelingen:

- **Onderzoek kansrijkheid m.b.t. markt- en financiële haalbaarheid**
- **Versterk de propositie met echte klanten (procesomkering)**
- **CPO: stel een kansrijke business case op en zoek daar een locatie bij**
- **Draag als ondernemer actief oplossingen aan**



Eenzijds zien we ondernemers die oude plannen weer te voorschijn halen; plannen die reeds jaren geleden zijn ontwikkeld en onvoldoende zijn aangepast. Aan de andere kant zijn er ook gemeenten die in meer of mindere mate aan oude programma's blijven vasthouden. De vastgoedmarkt is in de afgelopen jaren sterk en blijvend veranderd. Niet alleen wat betreft kwantiteit als gevolg van de economische ontwikkelingen, maar ook wat betreft kwaliteit als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. Sommige plekken daargelaten, zoals Amsterdam waar met name de woningmarkt sterke tekenen van herstel vertoont, is er sprake van een vragersmarkt. Voorgaande vergt een andere aanpak dan de aanbestedingsmarkt waar sprake van was in de jaren voor de crisis. Er moet veel meer rekening worden gehouden met de wensen en (on)mogelijkheden van klanten, die vervolgens vertaald moeten worden in een passend product. Ook de financierbaarheid is in een strakker kader geplaatst en er is minder ruimte dan voorheen.

▪ **Onderzoek kansrijkheid m.b.t. markt-, financiële en maatschappelijke haalbaarheid**

In meer dan de helft van de projecten is geadviseerd eerst de kansrijkheid van de ontwikkeling te (her)bezielen. Een dergelijk proces kan beginnen met het inzoomen op de potentieel meest kansrijke doelgroepen door middel van marktonderzoek. Voor een eerste inventarisatie kan gebruik worden gemaakt van kwantitatief onderzoek.

Een gedegen marktonderzoek kent de volgende onderdelen: omgevingsanalyse, vraaganalyse, aanbodanalyse en concurrentieanalyse. Daarin worden vragen beantwoord zoals: waar komen potentiële klanten vandaan, welke demografische (huishoudsamenstelling, leeftijd, etc.) en economische kenmerken (b.v. inkomensniveaus) hebben ze, wat is het aanbod en wat doet de concurrentie (i.h.k.v. regionale afstemming). Bij één van de projecten richtte de ondernemer zich nadrukkelijk, tezamen met andere ontwikkellocaties in de directe nabijheid, op bovenlokale instroom, terwijl uit de verhuisgegevens blijkt dat de desbetreffende markt een zeer lokale markt is. Twee andere projecten waren, mede vanuit gemeentelijk beleid ingegeven, gericht op de ontwikkeling van appartementen met een oppervlak van circa 100 m<sup>2</sup>. Voor beide locaties lijkt er echter, op basis van kleinere huishoudens en betaalbaarheid, een grotere vraag te zijn naar kleinere en absoluut gezien goedkopere appartementen. Aanvullend is in de gemeentesessie aangegeven dat er in toenemende mate maatschappelijk inlevingsvermogen van ondernemers wordt gevraagd. Ondernemers kunnen niet alleen bouwcapaciteit op hun eigen locatie bezien. Het aansluiten bij de bredere maatschappelijke opgaven en/of het inzichtelijk maken van de maatschappelijke meerwaarde van het betreffende project is als grote meerwaarde benoemd door de gemeenten. Door de gegevens uit de voorgaande onderdelen te combineren kan een voorlopige globale positionering en programmering worden opgesteld. In dit concluderende onderdeel kan aandacht worden besteed aan zaken als meest kansrijke doelgroepen, type producten, financieringsvorm (koop of huur), fasen, opknippen, parkeren, financiële haalbaarheid, etc.

Zoals benoemd door één van de gemeente: heb als ondernemer een verhaal waarom iets kansrijk is. Een marktonderzoek is niet alleen van belang voor het eigen inzicht, maar is tevens van belang in het contact met andere partijen. Zo willen diverse gemeenten graag meedenken met ondernemers om ontwikkelingen mogelijk te maken, maar niet met als enige onderbouwing dat het huidige plan niet werkt. Inzicht in wat wel kansrijk is opent bij deze gemeenten de deur om in gesprek te gaan over planaanpassingen en dergelijke. Vanuit enkele gemeenten is aangegeven dat kansrijke projecten voorrang kunnen krijgen in de prioritering. Ook richting financiers, beleggers en mogelijke partners is inzicht in de kansrijkheid van belang. Helemaal in de huidige marktomstandigheden zullen veel financiers en beleggers niet snel instappen in een project waarvan de marktmogelijkheden onvoldoende zijn weergegeven. Door inzicht te bieden in de

totale ontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook in ongeknippte onderdelen, hebben partijen meer mogelijkheden om geconcentreerd/separaat op deelontwikkelingen in te stappen.

▪ **Versterk de propositie met echte klanten (procesomkering)**

Als opvolging van het marktonderzoek, zoals hierboven weergegeven, kan de ontwikkeling inhoudelijk worden versterkt met (kennis over ) echte klanten. Door reeds (potentiele) klanten te hebben kan de propositie richting de gemeente, beleggers en partijen worden versterkt. Indien een project blijkt te voorzien in een behoefte, dan zal de gemeente eerder medewerking verlenen. Er zijn dan concrete klanten die graag op die locatie willen wonen. Een voorstel richting de gemeente moet in ieder geval inzichtelijk maken wat de wensen en knelpunten zijn van de klanten. Meerdere gemeenten in Zuid-Holland hebben te kennen gegeven best medewerking te willen verlenen aan een (passende) wijziging of verruiming van het bestemmingsplan, aanpassen van de privaatrechtelijke overeenkomst of een hogere prioritering, maar de ondernemer wel moet aantonen wat de vraag is of een reële klantwens vertegenwoordigen. De volgorde is klant-concept-medewerking.

Dit omgekeerde ontwikkelproces, vormgegeven vanuit de klant in plaats van de locatie of het product, start met het vinden, activeren en organiseren van potentiële klanten. Op basis van de uitkomsten uit het marktonderzoek (zie hierboven) kunnen mogelijk kansrijke doelgroepen een verdiepingsslag worden gemaakt naar daadwerkelijk geïnteresseerde klanten. Als bijvoorbeeld blijkt dat de komende jaren het aantal eenpersoonshuishoudens in de oudere leeftijdscategorieën sterk toeneemt, kunnen potentiële klanten in het relevante marktgebied gericht worden bevraagd naar de wensen en knelpunten (zoals verkoop huidige woning). Mogelijkheden om in contact te komen met deze en andere klanten zijn onder andere:

- Buurttafels, inloopavonden of andere lokale bijeenkomsten;
- Woonwensenonderzoek/enquête (schriftelijk, mondeling, thuis, panels, etc.);
- Online consumentenpanels/social media (facebook, twitter, eigen website);
- Onderzoeksgroepen, focusgroepen, co-creatiegroepen, etc.;
- Aansluiten bij buurtverenigingen, dorpsbelangen, sportverenigingen, etc.;
- Organiseren van een gebruikersbeurs met omringende eigenaren/gebruikers/bewoners;
- Andere partijen (zoals gemeente) vragen naar contacten/netwerk/openingen.

De meeste ondernemers hebben in het verleden het project, deelproject of andere projecten al in de markt gezet, waarbij contactgegevens van geïnteresseerden zijn verzameld. Uit de projecten blijkt dat niet alle ondernemers voldoende gebruik maken van dit klantenbestand. Het in gesprek gaan met deze mensen kan nieuwe klanten opleveren of inzicht bieden in een succesvolle ontwikkelrichting. Ook het in gesprek gaan met mensen die in andere fasen tot huur of aankoop zijn overgegaan kan inzicht bieden.

▪ **CPO: stel een kansrijke business case op en zoek daar een locatie bij**

Eén van de projecten betrof een Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO). Waar CPO vaak wordt geïnitieerd vanuit de gemeente of een vastgoed- of grondeigenaar, was er in dit geval sprake van een stichting met een netwerk van geïnteresseerden. Het idee is het stichten van een woongemeenschap voor een specifieke doelgroep, waarbij de stichting al ideeën heeft over het concept.

Van groot belang voor het kunnen realiseren van een CPO vanuit gebruikerskant is de organisatie van potentiële geïnteresseerden. Bij verschillende CPO's is de organisatiegraad vaak een probleem. In het geval van deze CPO staat er een stichting die reeds langere tijd bestaat en zich specifiek bezighoudt met het ontwikkelen van een woonconcept. Vanwege beheersbaarheid, inzichtelijkheid en aansprakelijkheid is



het van belang de financiële zaken, zoals het eigendom en beheer van het complex, zelfstandig te organiseren van de stichting waarin iedereen in een bredere doelstelling samenwerkt.

Naast de organisatie is het van belang een goede business case op te stellen, waarin zaken terugkomen zoals het concept en financiële (on)mogelijkheden van zowel de individuele geïnteresseerden als het collectief hebben. Hoeveel willen en kunnen de deelnemers investeren of betalen aan woonlasten (huur- of rentelasten en overige gebruikslasten)? Een groot voordeel van een CPO vanuit gebruikersinitiatief, of ieder ander initiatief vanuit de gebruiker, is dat er op basis van een business case kan worden gezocht naar een passende locatie. Op basis hiervan kan een meer concreet kader worden geschetst waarmee een geïnteresseerde ontwikkelaar, financier en/of belegger kan worden gevonden. Wat betreft het ontwikkeltraject valt te denken aan een gedelegeerd ontwikkelaar die ervaring heeft met co-creatie en de begeleiding van collectieven. Ten aanzien van de financiering kan het goed zijn op zoek te gaan naar alternatieve (private) financiers in plaats van via de bank. Een belegger kan worden gevonden in een corporatie, mits de woongemeenschap binnen de beleidskaders past.

Verder kan de gemeente van meerwaarde zijn in bijvoorbeeld de begeleiding of zoektocht naar een locatie. Ook heeft de Rijksoverheid een Expertteam Eigenbouw (<http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/stedenbeleid/eigenbouw/expertteam-eigenbouw>), die mogelijk hulp kan bieden.

Door het Watertorenberaad is in opdracht van de gemeente Amsterdam een werkschrift gemaakt dat speciaal bestemd is voor (vergaande) bewonersinitiatieven. Het werkschrift 'Bouw je eigen buurt' is te vinden op de website: <http://www.watertorenberaad.nl/organische%20ontwikkeling%20sluisbuurt/>.

#### ▪ **Draag als ondernemer actief oplossingen aan**

In enkele projecten gaf de gemeente aan dat de ondernemer vrij passief is in het vinden van oplossingen. Soms kwam men niet verder dan het aanvragen van een bestemmingswijziging. Vanuit de gemeenten wordt verwacht dat de ondernemer zelf actief oplossingen aandraagt om het project van de grond te krijgen. Belangrijk daarbij is dat het niet direct ten koste gaat van de opbrengsten van de gemeente, zoals het afwijken van eerder afgesproken grondprijzen en afnametermijnen of een bestemmingswijziging. Een ondernemer zou als eerste moeten kijken naar de actuele kansrijkheid van het project. Het vergroten van die kansrijkheid begint met het beoordelen en mogelijk wijzigen van de gekozen doelgroepen/klanten/gebruikers. Een ondernemer zou er zelf alles aan moeten doen om klanten voor het project te vinden: ga in gesprek met de burens, organiseer een gebruikersbeurs, vergroot het lokale netwerk, etc. Met echte klanten als basis kan het gesprek worden aangegaan met de gemeente omtrent aanpassingen van eerder gemaakte afspraken. Het enkel aangeven dat er geen klanten zijn voor het thans ontwikkelde product en daarom de voorwaarden moeten worden aangepast is onvoldoende. Bij het aanpassen van de voorwaarden is het voor de gemeente van belang dat er (enige) zekerheid is omtrent het invullen van (een deel van) de opgave op relatief korte termijn. Het bieden van die zekerheid begint dus met het aandragen van echte klanten en daarmee bieden van grondafnamegaranties. Als de grondafname alsnog niet tijdig lukt, dan zou er vanuit de ondernemer ook over andere mogelijkheden moeten worden nagedacht, zoals een –tijdelijke-rentevergoeding aan de gemeente.



### 3.4 Anders beginnen

Voor een echt andere aanpak hebben zijn een aantal korte aanbevelingen die als een menukaart gehanteerd kunnen worden. Deze is in 2013 ontwikkeld n.a.v. de workshop 'Waar is mijn markt?' die in Noord-Holland is gegeven. Het leek ons goed om deze menukaart hier te herhalen.

Menukaart anders beginnen:

- Neem de gebruiker echt als uitgangspunt: verdiep je in en werk met hun verschillende gebruikskoncepten uit. Benut hierbij b.v. mind mapping om inzicht te krijgen in de manieren van gebruik;
- Zie en benut de stromen, flow van activiteiten. Gebruik de exploitatie van een gebied/gebouw als ontwerpmiddel (incl. stromen als energie, water);
- Hanteer co-design; maak optimaal gebruik van elkaars expertise;
- Zie de mogelijkheden (en beperkingen) van social media/crowdsourcing;
- Benut grafische visualisatie (3D-planning, maar ook digitale moodboards, bij wijze van spreken zelfs in de vorm van een stripboek) om goed te kunnen doordenken hoe het gebruik straks gaat, hoe stromen gaan lopen, etc.;
- Zoek het wenkend perspectief in ontwikkeling;
- Zoek een robuuste ruimtelijke strategie als onderlegger, heb een visie op het functioneren van wonen, zorg, economie, leefbaarheid, etc.;
- Gebruik scenario's niet (alleen) als onwaarschijnlijke uitersten om de creativiteit op te rekken en daarna tot één voorkeursplan te komen, maar gebruik ze vooral ook als reële planningsvarianten waartussen en waarbinnen kan worden geschakeld;
- Zoek nadrukkelijke koppelingen tussen hardware (stenen), software (programma, mensen), mindware (cultuur, karakter, visie, imago), een orgware (organiserend vermogen, geld);
- Opgave verandert: plannen waarbij rekening wordt gehouden met een kwantitatieve en kwalitatieve veranderende vraag.

### 3.5 Verleidend verkoopinstrumentarium

Ook voor verkoop hebben we een menukaart gemaakt. Menukaart verleidend verkoopinstrumentarium:

- Support woningpresentatie/styling/professionele fotoshoot etc., courtage verkoop eigen woning overnemen, helpen met verhuur eigen woning (Leegstandswet!);
- Dubbele woonlasten-dekking/ overbruggingskrediet/garantie;
- Doorverkoop-service, treintjes organiseren, etc.;
- Restschuld financiering (bancair verlengt incl. aftrek of anders/zelf);
- Inruilgarantie, teruggeefgarantie/ontbindingsgarantie;
- Gratis hypotheekadvies (bv. t.b.v. generatie-hypotheek?);
- Verhuisservice regelt alles;
- Koperscheques, premies, etc.;
- Variatie aanbiedingen inbouwpakketten: keuken, badkamer, diverse opties, etc.;
- Vroegkoop-korting/ ambassadeursvoordelen optie-pakketten, over xx jaar ontvangt u xx terug;
- Starterslening/overbruggingslening/ingroeilening;
- Woonlastengarantie (energiezuinig wonen garandeert lagere woonlasten en creëert meer leenruimte)
- Betaalbaarheidsgarantie (..);
- Uitsmeren betaling over xx jaar (dan gaat hypotheek ook gefaseerd in);



- 'Te woon' in de markt zetten: naar wens van de consument te huur of te koop (met partner?);
- Woning- of kavelveiling: bij afslag/'mijnen' (met bodemprijs);
- Ingroei-eigendom: de koper wordt pas op termijn volledig eigenaar van het huis;
- Koopgarant/MGE (terugkoop-garantie na korting, met deling), KoopComfort (zonder korting/deling);
- Variaties grond (via zowel publiek als privaat): erfpachtcanon, dynamische erfpacht (ingroei-model of aanpassing door de tijd heen naar draagkracht), betaling uitsmeren, etc. xx jaar;
- 100% opties!! PO/semi-PO;
- Full flex uitbouwbaarheid: 10-jaarsplan in opties in beeld;
- SOLIDS-concept /loft: casco compleet zelf in te richten met hulp, of: nieuwbouw-kluswoning;
- Ontwikkelen comfort-woonconcept; denk aan het aanbieden van een compleet woondienstverleningspakket (klusservice, boodschappendienst, domotica/zorg-op-afroep, data-services (internet), trein-abonnement/autodelen, lidmaatschap lokale verenigingen, etc.);
- Onderhoudsaanbod xx jaar.

### 3.6 Actief faciliterende rol van de gemeente

#### Onze aanbevelingen:

- **Gefaseerd ontwikkelproces vanuit gemeente;**
- **Als gemeente inzicht bieden in processen, procedures, opgaven en kansen;**
- **Faciliteer ondernemers / gemeentelijke accountmanager (zie gemeente Capelle als voorbeeld);**
- **Zet houdbaarheidsdatum op overeengekomen programma.**

In de provincie Zuid-Holland pakken meerdere gemeenten een actief faciliterende rol. De invulling verschilt per gemeente en loopt uiteen van het invoeren van een gefaseerd ontwikkelproces tot het actief ondersteunen van ondernemers in het vinden van klanten.

#### ▪ **Gefaseerd ontwikkelproces vanuit gemeente**

In één van de gemeenten is een manier van werken ontwikkeld ten aanzien van een gefaseerd ontwikkelproces, waarbij een stappenplan is bedacht. Het doel is het spreiden van kosten en risico's.

#### *Essentie*

- De gemeente maakt onderbouwde ruimtelijke afwegingen die voor iedereen zoveel mogelijk gelijk zijn. Vandaar een procedure als vorm;
- De gemeenteraad wordt meegenomen in alle deelstappen;
- De gemeente neemt de initiatiefnemer mee in de volgorde van de stappen om te voorkomen dat zij onnodige stappen nemen of te vroeg investeringen doen en de gemeente achteraf met de rode pen door het plan gaat en alles voor niets bleek;
- De gemeente neemt de omgeving zo snel mogelijk mee in alle stappen. Vroegtijdige participatie zorgt voor sturing op de planinhoud, acceptatie en gevoel van transparantie;
- Transparantie in de besluitvorming (geen achterkamertjes);

#### *Twee beginvragen*

Het stellen van twee beginvragen. De juiste volgorde betekent dat de gemeente zichzelf en de initiatiefnemer de twee onderstaande beginvragen stelt. Vragen die overigens helemaal niet nieuw zijn:

- Waarom dit (functie, programma van eisen, impact op de omgeving)?



- Waarom daar (hoe groot is de locatie, waarom deze locatie en zijn er alternatieven)?

Als de gemeente na een eerste scan (noem het, het ruimtelijk fingerspitzengefühl) denkt dat het een realistisch plan is of dat de raad dit ruimtelijke vraagstuk voorgelegd moet krijgen, dan wordt de raad gevraagd om een krediet om “dit te mogen onderzoeken”. Als de raad dit plan onrealistisch (gechargeerd een kerncentrale in een woonwijk) vindt dan stopt alles hier. Mag het worden onderzocht, dan geeft de initiatiefnemer in een SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) plan aan wat de antwoorden zijn op de vragen “waarom dit” en “waarom daar”. De gemeente maakt op haar beurt een toetsingskader dat aangeeft binnen welke bandbreedte de match tussen wens en haalbaar ligt. Uiteraard vindt er tussentijds overleg plaats waardoor tijdens de planontwikkeling al duidelijk wordt of er bepaalde aanpassingen nodig zijn. Participatie maakt ook onderdeel uit van deze stappen. Soms wordt de participatie zelfs nog verder naar voren. Dit om de gemeenteraad met voldoende kennis te laden waar zij hun beslissing op kunnen baseren. De aanleg van bijvoorbeeld een waterstoftankstation (wie weet er nu echt iets van waterstof behalve een aantal experts) is een voorbeeld van participatie nog voordat de raad maar wist van de ideeën. Iedereen startte dankzij deze zeer vroege informatieavond met gelijke basiskennis om iets te kunnen zeggen over de vragen waarom dit en waarom daar.

#### *Ontwikkelings- en realisatie overeenkomst*

De gemeenteraad geeft aan of zij het toetsingskader vaststelt en de ontwikkelingsovereenkomst aangaat met de initiatiefnemer. Zo ja, dan maakt de initiatiefnemer een ontwikkelingsplan. Dat is een officieuze goede ruimtelijke onderbouwing die je bij je latere WABO vergunningaanvraag nodig hebt. Dit product hergebruik je dus in de latere wettelijke procedure. Ook dit ontwikkelingsplan toetst de gemeente. Bij dit alles zitten de latere plantoetsers van de WABO vergunning om tafel zodat een initiatiefnemer geen verrassingen krijgt tijdens de procedure. Bij het ontwikkelingsplan gaat het over meer details zoals de parkeertoets, bodemonderzoek, historisch onderzoek enz. Stel nu dat je initiatief strandde na de startovereenkomst, dan heb je al deze investeringen niet hoeven doen. Dat scheelt risico en tijd. Is er grondverkoop of aanpassing van de openbare ruimte nodig, dan volgt er nog een realisatie overeenkomst.

#### ▪ **Als gemeente inzicht bieden in processen, procedures, opgaven en kansen**

Een ondernemer mag van een gemeente verwachten dat processen en procedures inzichtelijk zijn en de gemaakte keuzes worden gecommuniceerd. Een goede toelichting op ontwikkelingen en het organiseren van betrokkenheid van belanghebbenden kan in een later stadium bezwaren voorkomen (zie ook hieronder). Dit kan het ontwikkelproces versnellen. Wat betreft de onduidelijkheid gaat het om bijvoorbeeld de prioritering en de wensen van de gemeente ten aanzien van afstemming. Door als gemeente, net zo goed als ondernemer, meer te communiceren over keuzes, ambities, beleid en andere zaken, wordt het voor ondernemers makkelijker om aansluiting te zoeken. Een aanbeveling is het aanstellen van een accountmanager. Deze interne contactpersoon kan de ondernemer bijvoorbeeld begeleiden bij de interpretatie en toepassing van het planologisch-juridisch instrumentarium. De gemeente heeft veel kennis van andere projecten en kan ingewikkelde bepalende randvoorwaarden inzichtelijk maken. Te denken valt aan de mogelijkheid voor ondernemers om samen te werken, koppelen en afstemmen van plannen en opgaven, subsidiemogelijkheden, inzichtelijk maken milieucontouren en inzicht bieden in de prioritering van projecten.

Bij meerdere projecten kwam naar voren dat er bij de ondernemers onduidelijkheid was over het vigerende beleid en de rol van de provincie. Ten aanzien van de rol van provincie is hieronder een overzicht gegeven.





- **Faciliteren van ondernemers**

De wijze waarop wordt omgegaan met projecten en ondernemers verschilt sterk per gemeente. In de provincie Zuid-Holland zijn meerdere gemeenten die een assertieve en meedenkende houding hebben in het ontwikkelen en realiseren van plannen die maatschappelijk gewenst zijn. Het gefaseerde ontwikkelproces, zoals hierboven is weergegeven, is door één van de betrokken gemeenten uitgewerkt. Bij enkele andere projecten wordt door de gemeente meegedacht over een verbetering van het plan ten aanzien van onder meer functie, producten en fasering. In een andere gemeente worden ondernemers actief ondersteund. Zo wijst deze gemeente ondernemers die een grondpositie hebben op partijen die huisvesting zoeken, wordt het gemeentelijk netwerk opengesteld door grondeigenaren mee te nemen naar bijeenkomsten en gaat de gemeente in gesprek over de wensen van de zittende partijen. De betreffende gemeente neemt hierbij een bredere intermediaire rol in. Daarnaast werkt de gemeente op een hoger schaalniveau actief aan het verbeteren van het imago van het betreffende gebied.

- **Zet houdbaarheidsdatum op overeengekomen programma**

In paragraaf 3.2 Samenwerking ondernemers en gemeenten is geadviseerd op lokaal en regionaal niveau plannen op elkaar af te stemmen wat betreft kwantiteit, kwaliteit en planning. Het initiatief om tot een overzicht te komen ligt bij de gemeenten, waarna de ondernemers worden betrokken om tot een gedegen afstemming en prioritering te komen. De provincie kan daarbij een regierol spelen. In de afspraken zou al dan niet gefaseerd een houdbaarheidstermijn kunnen worden opgenomen, waarbinnen de ondernemer het project dient te realiseren. Een ondernemer krijgt bijvoorbeeld pas groen licht voor een volgende fase als de fase daarvoor voor x% is afgezet. Indien een project niet kan worden gerealiseerd binnen de afgesproken termijn of de ondernemer dit nog niet kan/wil, dan kan het project in de prioritering naar achteren worden geschoven. Hiermee wordt de weg vrij gemaakt voor kansrijkere projecten. Bij één van de projecten is dit 'onbeperkt monopolie' op de afzet van woningen de reden dat andere projecten in de nabijheid niet kunnen worden ontwikkeld. Het verdient aanbeveling om als gemeente of regio in de afstemming en prioritering naast schuifmogelijkheden altijd ruimte te laten om zeg 10-20 woningen ad hoc te kunnen realiseren, zodat kan worden ingespeeld op de actuele marktbehoefte/concreet plan.

### 3.7 Rol provincie Zuid-Holland

Onze aanbevelingen:

- **Verbeter inzicht in Visie Ruimte en Mobiliteit provincie Zuid-Holland**
- **Provinciale rol bij ontwikkelingen**

De provinciale rol verschilt per provincie. In de provincie Zuid-Holland is op 9 juli 2014 de Visie Ruimte en Mobiliteit vastgesteld, waarin op hoofdlijnen sturing wordt gegeven aan de ruimtelijke ordening en maatregelen op het gebied van verkeer en vervoer. Bij een groot aantal projecten was, vanuit de kant van de ondernemers als in mindere mate de kant van de gemeenten, niet altijd duidelijk wat de provinciale rol is. Hieronder is op hoofdlijnen een omschrijving gegeven van het nieuwe beleid.

- **Verbeter inzicht in Visie Ruimte en Mobiliteit provincie Zuid-Holland**

Zoals beschreven was bij een relatief groot aantal projecten het provinciale beleid en de provinciale rol niet duidelijk. Dit gold zowel voor de ondernemers als in mindere mate voor de gemeenten. Met het oog op de recent vastgestelde Visie Ruimte en Mobiliteit ligt er een opgave voor de provincie om het nieuwe beleid enerzijds over het voetlicht te brengen en anderzijds makkelijk toegankelijk te maken voor andere partijen.



Zo kan het beleid bijvoorbeeld begrijpelijker worden gemaakt op basis van casuïstiek. Ook heeft de provincie aangegeven dat er vanuit zowel de overheids- als ondernemerskant beter gecommuniceerd kan worden over beleid en knelpunten in beleid. Dit betekent wel dat alle partijen niet alleen vanuit het eigen belang in gesprek moeten gaan. Overigens is vanuit de provincie Zuid-Holland aangegeven dat ze dit zelf ook als opgave zien.

#### **Visie Ruimte en Mobiliteit provincie Zuid-Holland**

Het hoofddoel van de visie is het schappen van voorwaarden voor een economisch krachtige regio. Dat betekent: ruimte bieden om te ondernemen, het mobiliteitsnetwerk op orde en zorgen voor een aantrekkelijke leefomgeving. De visie bevat een nieuwe sturingsfilosofie. De kern daarvan is: ruimte bieden aan ontwikkelingen, aansluiten bij de maatschappelijke vraag, allianties aangaan met maatschappelijke partners. De VRM stelt de maatschappelijke vraag naar woningen, bedrijfsterreinen, kantoren, winkels en mobiliteit centraal. Minder toetsen op regels en meer sturen op doelen, dat is wat de provincie beoogt.

Bij de VRM horen: de Visie ruimte en mobiliteit, de Verordening ruimte, het Programma ruimte en het Programma mobiliteit. De nog op te stellen Agenda ruimte zal een concretere uitwerking van de VRM bevatten. Meer informatie is te vinden op: [www.zuid-holland.nl/VRM](http://www.zuid-holland.nl/VRM).

#### **Ruimtelijke kwaliteit**

Ruimtelijke kwaliteit is een kernbegrip in de VRM. Het draait daarbij om de bruikbaarheid, duurzaamheid én belevingswaarde van landschapstypen. De Zuid-Hollandse landschapstypen worden bepaald door respectievelijk veenweiden, rivieren en de kust. Het verstedelijkingspatroon, de natuurwaarden en het agrarisch gebruik sluiten daarop aan. De provincie wil de ruimtelijke kwaliteit van het Zuid-Hollandse landschap bewaren, maar tegelijkertijd ruimte bieden aan nieuwe ontwikkelingen – ook in het buitengebied.

#### **'Rode contouren' verdwijnen**

Bouwen van woningen en bedrijven buiten het bestaande stads- en dorpsgebied wordt mogelijk, maar alléén wanneer binnen de bestaande bebouwing geen ruimte is, de maatschappelijke behoefte is aangetoond en de nieuwe ontwikkeling bijdraagt aan het behoud of verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. De 'rode contouren' verdwijnen. Plannen voor woningbouw of bedrijventerreinen met een oppervlakte van meer dan 3 ha zijn per definitie onderdeel van het Programma ruimte en zijn als zodanig een bevoegdheid van Provinciale Staten.

#### **Kantoren en detailhandel**

Vrijwel heel Zuid-Holland heeft een overschot aan kantooruimte en geplande nieuwbouw.

De provincie wijst in de VRM concentratielocaties met een goede ontsluiting aan. Regionale kantorenvisies onderbouwen de noodzaak om te bouwen. Het terugdringen van leegstand – door vernieuwbouw, transformatie en sloop – is een lokale of een regionale verantwoordelijkheid. De VRM concentreert winkels zo veel mogelijk in bestaande winkelgebieden om leegstand tegen te gaan. De Zuid-Hollandse agglomeratiekracht is gebaat bij vitale centra.

▪ **Provinciale rol bij ontwikkelingen**

Indien er sprake is van een provinciale rol zal de provincie Zuid-Holland erop letten in hoeverre het plan aansluit bij het provinciaal beleid, waarbij twee onderdelen altijd aan de orde zullen zijn bij nieuwe stedelijke ontwikkelingen, namelijk de Ladder voor Duurzame Verstedelijking en de ruimtelijke kwaliteit.

- a. Voldoet de nieuwe stedelijke ontwikkeling aan de Ladder voor Duurzame Verstedelijking? Het zal dan onder andere gaan over:
  - Of er sprake is van een regionaal afgestemde, aantoonbare behoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief. In het geval van woningbouw zal dan dus vooral de vraag zijn of de ontwikkeling past binnen de, door Gedeputeerde Staten aanvaarde, regionale woonvisie;
  - Indien de stedelijke ontwikkeling buiten Bestaand Stads- en Dorpsgebied (BSD) plaatsvindt dan zal het gesprek ook gaan of er voldoende is aangetoond of deze ontwikkeling niet binnen BSD kan plaatsvinden en, indien dat is aangetoond, hoe het dan zit met de (multi-modale) ontsluiting e.d.;
  - Bij stedelijke ontwikkelingen van meer dan 3 ha buiten BSD zal het gesprek er ook over gaan of deze opgenomen zijn in het Programma ruimte van de provincie, want dat is een voorwaarde uit de Verordening ruimte.
  
- b. Ruimtelijke kwaliteit. Het zal dan onder andere gaan over:
  - Welke effecten heeft de nieuwe stedelijke ontwikkeling op de ruimtelijke kwaliteit en zijn er nog mogelijkheden om de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren? Voorwaarde is dat de ruimtelijke kwaliteit minimaal gelijk moet blijven;
  - Er zal ook gekeken worden of de voorgenomen stedelijke ontwikkeling plaatsvindt in een kwetsbaar gebied. Dit kan worden nagegaan in het provinciaal beleid waarin deze kwetsbare gebieden, die zijn gelegen in zogenaamde beschermingscategorieën, zijn aangegeven. Voor deze kwetsbare gebieden kunnen beperkingen gelden voor stedelijke ontwikkelingen die groot-schalig en/of gebiedsvreemd zijn.

Daarnaast zal in dat gesprek ook altijd nog even worden nagegaan of op deze locatie nog specifiek provinciaal beleid van toepassing is, bijvoorbeeld m.b.t. de ecologische hoofdstructuur of molens.



## 4. Advies over de projecten

Uiteindelijk zijn tien projecten geselecteerd. Per project heeft een interview plaatsgevonden met de projectleiders, welke zich soms lieten vergezellen door partners of adviseurs. Tussentijds is met diverse projectleiders telefonisch contact geweest. Dit was ook met de gemeenten het geval. Met sommige projectleiders en gemeenten zijn intensievere contacten geweest, zoals tevens uit de projectoverstijgende aanbevelingen naar voren komt.

Daar waar zich kansen voordeden of concrete dringende vragen aan de stuurgroep werden gesteld is al een begin gemaakt met een aanpak. Contacten zijn tot stand gebracht, informatie is uitgewisseld en er zijn al concrete adviezen gegeven. Kortom, er is al het nodige gedaan om de projecten in beweging te krijgen. Alle projecten hebben een separaat advies gekregen. In de huidige stand van zaken lijken de meeste projecten in de huidige of aangepaste vorm wat ons betreft doorgang te moeten kunnen vinden.





# Bijlagen

Bijlage 1: Projectoverzicht

Bijlage 2: Deelnemers klankbordsessie, indeling werksessies







## Bijlage 1: Projectoverzicht

Om goed inzicht te krijgen in de projecten die deel uitmaken van het project 'Versnellen bouwprojecten' van VNO-NCW en Bouwend Nederland, is hieronder op een viertal thema's ruimte om een gedetailleerde relevante toelichting te geven. Deze thema's zijn terugkerende onderwerpen in het Watertorenberaad en de werksessies en projecten, waardoor nieuwe inzichten ontstaan om vastgoed- en gebiedsontwikkelingen op een (andere) manier vorm te geven dat deze meer kans van slagen hebben om doorgang te vinden. Gelieve een zo accuraat en relevant mogelijke projectoverzicht op te stellen. Daarnaast vragen wij u documentatie toe te voegen die bijdraagt aan het inzicht in het project en de context (visiedocument, vigerend overheidsbeleid, samenwerkingsovereenkomst, ontwerp, etc.). Wij gaan strikt vertrouwelijk om met deze informatie en zullen de informatie enkel gebruiken om de projecten te analyseren en mogelijke kansen/knelpunten te identificeren om het project in de nabije toekomst mogelijk verder te krijgen.

### Algemeen

---

Naam project : Invullen

Plaats / gemeente : Invullen

## KAART MET LIGGING PROJECT

Kaart met ligging project: projectlocatie met de omgeving en het bouwoppervlak

## CASUSBESCHRIJVING

Beschrijving van het project: wat het inhoud, op welke locatie, wat is de ligging, welk programma met welke specifieke onderdelen, etc.



### **Probleemdefinitie**

---

- Waar loopt het project tegenaan : Uitgebreide probleembeschrijving
- Wat is er reeds gedaan om het project vlot te trekken : Markttoets, financiën, planologisch-juridisch, etc.

### **Plan en programma**

---

- Aanleiding van het project : Invullen
- Initiatiefnemers : Invullen
- Documentatie : Visiedocument, plandocument, onderzoeken, etc. + bijvoegen indien mogelijk
- Programma/functies : Invullen
- Fasering/planfasen : Invullen
- Voorziene eindgebruikers : Invullen
- Markthaalbaarheid : Is er onderzoek gedaan naar de markthaalbaarheid?
- Huidige status : Invullen

### **Partners en samenwerkingsconstructies**

---

- Betrokken partijen : Welke partijen zijn er betrokken bij het project?
- Rolverdeling partijen : Welke rol nemen de verschillende partijen in?
- Samenwerkingsovereenkomsten : Zijn er samenwerkingsovereenkomsten gesloten? zo ja, welke + bijvoegen indien mogelijk
- Inhoud overeenkomsten : Ontwikkelrecht, bouwclaim, grondaankoop, verkenning, etc.
- Aanvullende partijen : Welke andere partijen zouden kunnen aansluiten, zoals maatschappelijke partijen, verenigingen die huisvesting zoeken, bedrijven, stichtingen, etc.

### **Ruimtelijke ordening / planologisch-juridisch kader**

---

- Proces / ruimtelijke ordening : Procesmatige onderdelen in relatie tot ruimtelijke ordening, afstemming gemeente, etc.
- Status planologisch-juridisch : Status in relatie tot regionaal actieprogramma, structuurvisie, bestemmingsplan, BBG, overig overheidsbeleid, etc.



### **Financiering en investeringen**

---

- Grond- en/of vastgoedexploitatie : Is een grond- en/of vastgoedexploitatie opgesteld, zo ja kengetallen +  
bijvoegen indien mogelijk
- GREX en/of VEX : Korte beschrijving uitgangspunten, zitten er knelpunten in de grex en/of  
vex, zo ja welke?
- Subsidies : Zijn er subsidies toegekend, beschikbaar, etc.?
- Afdrachten : Moeten er bedragen worden afgedragen ten bate van onder andere  
groenvoorzieningen?
- Voorinvesteringen : Welke voorinvesteringen zijn gedaan, waarin en globaal hoeveel?
- Status financiering : Is de financiering rond? Op welke wijze of op basis waarvan niet?





## Bijlage 2: Experts klankbordsessie

Nora van de Griend

Monique Lammens

Wilco Otte

Tineke Groenewegen

Valentijn Leijh

Bart Kroesbergen

Therus Gieling

Antoinette van Heijningen

Damo Holt

Ewoud Dekker

Gemeente Breda

Rho

EZ Stedebouw

Blauwhoed

Boekel de Neree

More for you

Gieling Consultancy

Urbancore (Watertorenberaad)

Rebel Group (Watertorenberaad)

Ecorys (Watertorenberaad)





Watertorenberaad

Antoinette van Heijningen (Urbancore)

Damo Holt (Rebel Group)

Ewoud Dekker (Ecorys)

**[www.watertorenberaad.nl](http://www.watertorenberaad.nl)**