stad kwadraat

ADVIES ONTWIKKELSTRATEGIE EN SAMENWERKING

GRONDEIGENAREN STATIONSOMGEVING DRIEBERGEN-ZEIST

21 MEI 2025

RAPPORTKENMERKEN

Onderwerp:	ADVIES ONTWIKKELSTRATEGIE EN SAMENWERKING GRONDEIGENAREN STATIONSOMGEVING DRIEBERGEN-ZEIST
Opdrachtgever:	Grondeigenaren stationsomgeving Driebergen-Zeist
Auteurs:	Chantal Robbe, chantal@stadkwadraat.nl
Datum:	21 mei 2025
Kenmerk:	versie 2

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING 4
2. ONTWIKKELSTRATEGIE 5
3. SAMENWERKEN IN HET STATIONSGEBIED 9
3.1 Samenwerkingsstrategie 10
3.2 Overeenkomsten 11
3.3 Rol van de gemeenten en rol van ontwikkelaars 12
4. FINANCIËLE OPGAVE EN STRATEGIE MET EIGENAREN 14
4.1 Het planproces en de financiën 14
4.2 Kostenverhaal 15
4.3 Capaciteit 17
4.4 Collectieve opgaven 17
5. GOVERNANCE 18
5.1 Programma organisatie en rollen 18
5.2 Inzet en inhoudelijke afstemming 19
5.3 Aanbesteding 19
BIJLAGE 1 COLLECTIEVE OPGAVEN
BIJLAGE 2 INTENTIEOVEREENKOMST

1. INLEIDING

Dit advies bestaat uit de ontwikkelstrategie, de samenwerkingsstrategie met grondeigenaren, de financiële opgave en de governance ofwel uitvoeringsorganisatie. Deze onderdelen horen bij elkaar. Zo kan een ontwikkelstrategie niet zonder governance en kunnen de grondeigenaren niet zonder een ontwikkelstrategie. Het advies is groot, uitgebreid en met elk noodzakelijk detail beschreven. De gebiedsontwikkeling van het stationsgebied is omvangrijk en kent een lange tijdshorizon en twee gemeenten nemen de samenwerking in handen om een nieuwe wijk neer te zetten. Dat is een mooi streven voor een prachtige wijk- en gebiedsontwikkeling!

In dit advies worden de onderdelen uit de ontwikkelstrategie per hoofdstuk toegelicht.

Leeswijzer

De ontwikkelstrategie in hoofdstuk 2 is te lezen als een handleiding voor **de gemeenten** ten aanzien van de vraag hoe tot uitvoering kan worden gekomen. De ontwikkelstrategie is daarvoor het uitvoerend instrument. Stap voor stap worden de onderdelen uitgelegd en wordt benoemd wat te doen en hoe te handelen. Het zijn onderdelen die tijdens de gehele looptijd van de gebiedsontwikkeling terug zullen komen.
In hoofdstuk 3 wordt ingezoomd op de aanpak **met de eigenaren**. Dat betekent dat de ontwikkelstrategie en die onderdelen die belangrijk zijn in relatie tot de eigenaren worden geschetst.
In hoofdstuk 4 wordt de **financiële opgave** geduid. Daarin komt ook weer de rol van de gemeenten en eigenaren naar voren vanuit het financieel perspectief.
In hoofdstuk 5 wordt de **governance** uiteengezet. Dat is de programmaorganisatie voor het stationsgebied. We sluiten vervolgens af met een **samenvattend advies**.

Dankwoord

Dit advies is opgesteld met informatie uit werksessies, gesprekken, discussies en documenten die zijn gehouden en geschreven in de januari tot april 2025.

Veel dank ben ik verschuldigd aan de medewerking van de projectleiders van de gemeente Zeist en Utrechtse Heuvelrug en aan de input van externe bureaus, die Stadkwadraat hebben ondersteund om tot dit advies te komen. Ik noem ze hier kort:

- Humankind
- MOJO/Architecten
- Joop van den Brand Grondbeleid

Ik wens u, gemeenten, alle succes toe!
Chantal Robbe
Stadkwadraat

2. ONTWIKKELSTRATEGIE

De gebiedsvisie van het stationsgebied Driebergen-Zeist beschrijft hoofdzakelijk wat er in een gebiedsontwikkeling moet gebeuren. De gebiedsvisie stationsgebied Driebergen-Zeist biedt richting voor ruimtelijke structuren, programmatische invulling en kwalitatieve ambities op het gebied van natuur, verstedelijking, duurzaamheid en economische ontwikkeling.

De gebiedsvisie voor de stationsomgeving kent vijf pijlers:

1. actieve mobiliteit
2. natuur en landschap
3. cultuurhistorisch erfgoed
4. gezonde buurt
5. compacte kern

In de komende periode wordt de integrale visie van de gebiedsontwikkeling met de eigenaren uitgewerkt voor de uitvoering. De ontwikkelstrategie beschrijft hoe de gemeenten de gebiedsontwikkeling t voor elkaar willen krijgen. De ontwikkelstrategie betreft een doorvertaling van de gebiedsvisie op hoofdlijnen. De ontwikkelstrategie borgt de kwaliteit, de realiseerbaarheid, de organisatiestructuur en het ruimtelijk-juridisch kader. Dit alles komt terug in de ontwikkelfilosofie.

De ontwikkelfilosofie

De ontwikkelfilosofie van de stationsomgeving is gebaseerd op de uitspraak ***nature is healing***. We zien dat het stationsgebied een uniek gebied is, omgeven door natuur. In tegenstelling tot bouwopgaven van waaruit de verdichting of verstedelijking het leidmotief is, is hier de natuur het leidmotief voor de ontwikkeling.

We streven na en vinden als beide gemeenten dat de dat natuur belangrijk is en we werken naar een toekomstbestendig leefgebied met een gemengd woonmilieu, voorzieningen en behoud van de economische waarde. Dit doen we met een gedifferentieerde aanpak waarin transformatie en zogenoemde schuifoperaties plaatsvinden. We hanteren daarbij zes principes, die wij centraal stellen voor het stationsgebied:

1. Natuur op één
2. Identiteit geven aan het gebied
3. Vier de local heroes
4. Woningen bieden voor (toekomstige) bewoners
5. Focus op leven tussen de gebouwen
6. Flexibel en robuust: een wijk die meegroeit en financieel haalbaar is

Doorvertaling ontwikkelfilosofie

De vertaling van de ontwikkelfilosofie bestaat uit een vijftal onderdelen:
A: ruimtelijk programmatisch: een overkoepelend kader (contouren) voor verdere uitwerking van de gebiedsvisie: 4 onderdelen

- Een programmatisch kader op deelgebiedsniveau opstellen, betekent dat er een stedenbouwkundig plan dient te worden opgesteld. Het uitgangspunt hierbij is dat gezamenlijk met de eigenaren en de gemeenten een **masterplan** wordt opgesteld en dat hierin de wensen, eisen en de randvoorwaarden van zowel de eigenaren als de gemeenten worden meegenomen. Dit plan is de onderlegger voor het kostenverhaal en voor de eigenaren om een keus te maken voor een samenwerking of voor zelfrealisatie.

Het plan heeft een iteratief karakter en zal in werking treden na de besluitvorming van de raden van beide gemeenten.

- Functiemenging is het uitgangspunt voor de realisatie van de woningbouwopgave waarbij uitwisseling en accenten per deelgebied mogelijk zijn.
    - We werken met drie programmatische stempels als voorbeeld voor de toekomstige bebouwing met voor alle drie stempels concentratie rondom de kern:
        1. Vinex: dichtheid is hoog
        2. Vestingstad : bebouwing rondom het station met accenten op de vestigingen (“hoeken”)
        3. Historische villa’s in het park : ‘uitdijende’ dichtheid vanuit de kern bezien

- Een raamwerk voor de openbare ruimte, dat bestaat uit een hoofdinfrastructuur, planstructurele elementen en specials (specials zijn groenstructuren, park, recreatief groen etc.).

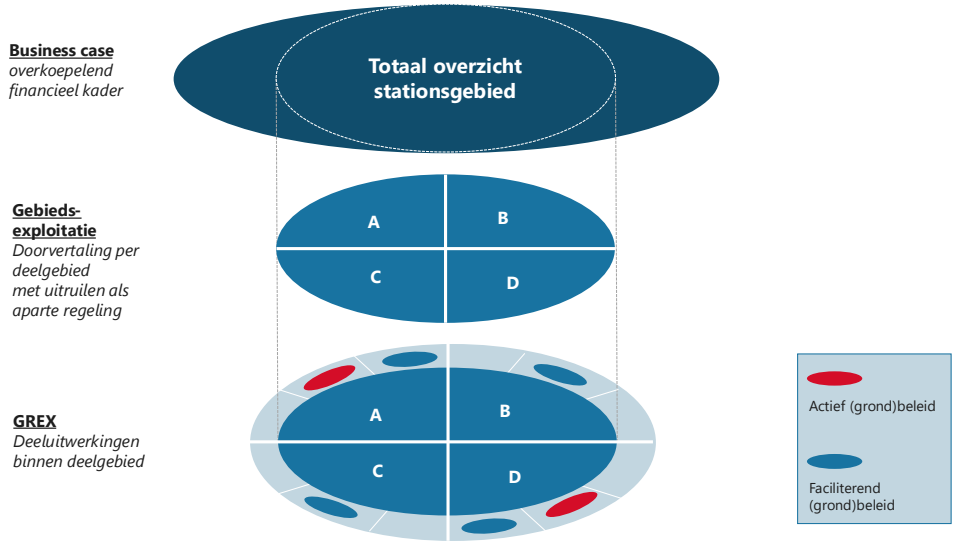
- Collectieve opgaven voor mobiliteit, brede welvaart en energie en duurzaamheid. In bijlage 1 wordt uiteengezet wat die collectieve opgaven zijn.

B: Ruimtelijk planologisch kader: sturen via een getrapt ruimtelijk kader.
In figuur 1 zijn de verschillende instrumentaria en producten voor de uitvoeringsniveaus van het gebied, de deelgebieden en het plot weergegeven. Op dit moment bevindt het plan zich op het schaalniveau van het totaal gebied waarin een eerste businesscase wordt opgesteld. Vervolgens wordt er getrapt gekeken naar de lager liggende schaalniveaus en wat ervoor nodig is om het stationsgebied te realiseren. Voor het jaar 2025 staat de planning van de afhankelijkheden tussen de verschillende instrumentaria op de agenda. Zo is het voor het Omgevingsplan nodig een MER te doorlopen, dat betekent dat er afstemming plaatsvindt op het niveau van de financiele producten, c.q. de businesscase en de gebiedsexploitatie.

Schaalniveau	Ruimtelijk document	Juridisch planologisch instrument	Kostenverhaal	Financiële producten
3BZ	**Gebiedsvisie**	**Omgevingsvisie**	**Kostenverhaalregels**	**Businesscase**
3BZ/GEFASEERDE deelgebieden	Stedenbouwkundig plan	OP/**Programma** & BKP	Kostenverhaal strategie	Gebiedsexploitatie/grex
van deelgebied naar plot	Kavelpaspoorten	Overgunning / BOPA	Kostenverhaal bijdrage	grondprijs AO

Figuur 1: *Ruimtelijk planologisch sturen via een getrapt ruimtelijk kader*
De afkorting 3BZ staat voor Driebergen-Zeist en de afkorting OP staat voor Omgevingsplan

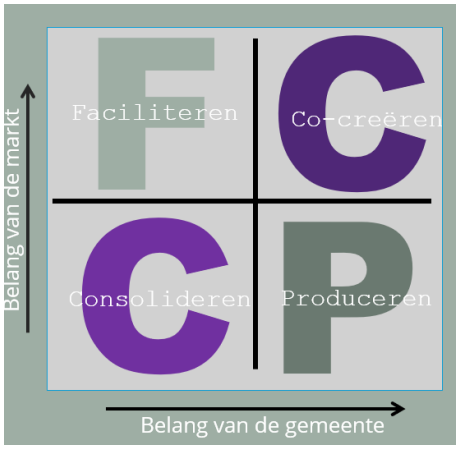
C: Financieel kader: sturen met een getrapt financieel kader
Een getrapt financieel kader houdt in dat voor het totale gebied een businesscase wordt opgetuigd, die als een overkoepelend kader kan worden gezien. Vervolgens is er de doorvertaling per deelgebied. Tenslotte is er een grondexploitatie voor de deeluitwerkingen binnen deelgebieden. Faciliterend en actief grondbeleid wisselen elkaar af en zijn naast elkaar uitvoerbaar. In figuur 2 is het financieel kader schematisch weergegeven.



Figuur 2: *Getrapt financieel kader. Bron: APPM, 2025*

D: Rolneming: afhankelijk van de eigendomsverhoudingen en de rol van de gemeente.
De gemeente kan een viertal rollen, weergegeven in figuur 3, aannemen. Het betreft de rollen regisseren, combineren, faciliteren en consolideren. De diverse rollen worden hieronder verder toegelicht:

- Produceren houdt in dat dat waar kansen zich voordoen, de gemeente de ontwikkelingen versnelt zonder zelf eigenaar te worden. De gemeente heeft een sturende rol en is aanjager.
- Co-creëren houdt in dat de gemeenten en eigenaren gezamenlijk optrekken in de planuitwerking, omdat de belangen groot zijn.
- Faciliteren betekent dat de gemeente de ontwikkeling mogelijk maakt, terwijl de markt het in eigendom heeft, eigen initiatief toont en een eigen plot wil ontwikkelen.
- Consolideren houdt in dat gemeenten en markt geen directe aanleiding hebben om aan de slag te gaan, er is feitelijk geen actie nodig.



Figuur 3: *Rolneming gemeenten*

Uitgangspunten die voor het stationsgebied gelden geredeneerd van de gebiedsvisie stationsomgeving Driebergen-Zeist:

- Faciliteren waar kan en actief sturen waar moet

- Maximaal ruimte geven aan particulier initiatief en particulier ontwikkelen geredeneerd vanuit de grondposities.

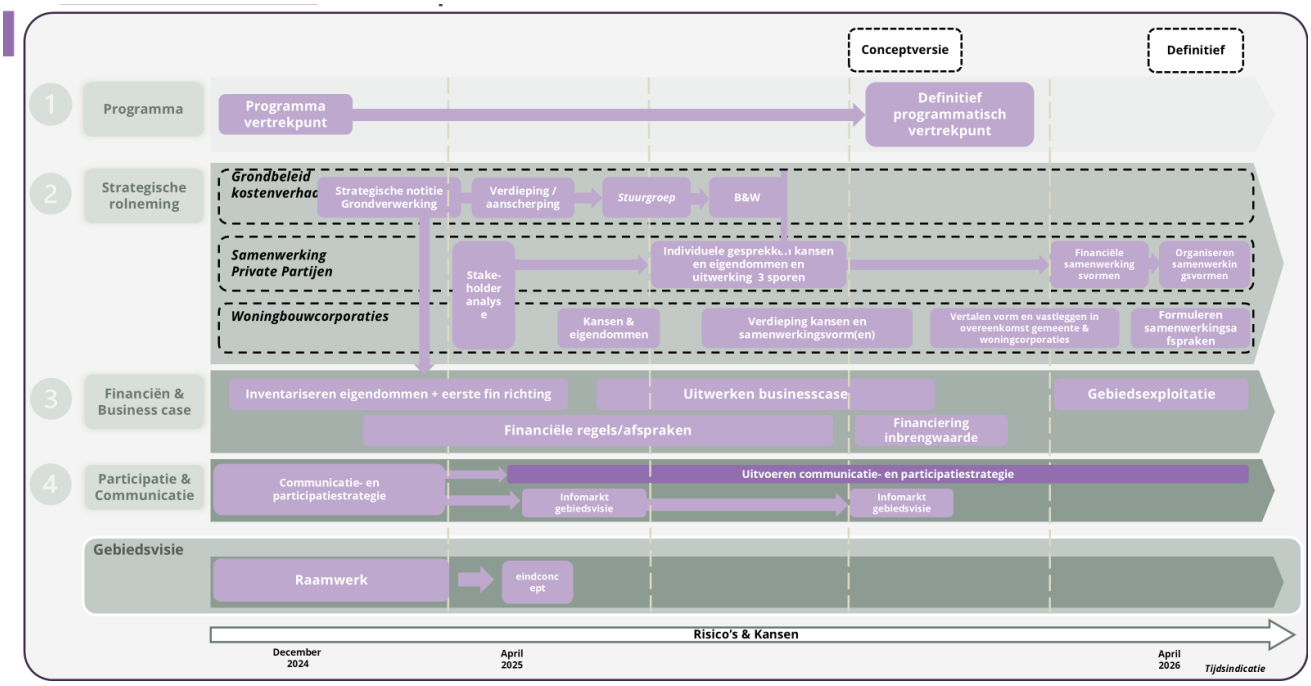
Voor het stationsgebied heeft de gemeente in 2025 een producerende rol ingenomen, die op de volgende wijze tot uitdrukking komt:
- het opstellen van een gebiedsvisie;
- het actief verwerven van gronden via voorkeursrecht;
- via een intermediair – Stadkwadraat - gesprekken gevoerd met de grondeigenaren over ontwikkelkansen en deze vervolgens te concretiseren;
- het toetsen van de eerste inzichten in financiele haalbaarheid.

Voor het stationsgebied neemt de gemeente voor de gehele planvormingsfase tot en met 2027 een rol in die **faciliterend** is. Dit houdt in dat:
- het initiatief bij de deelnemende eigenaren ligt en de gebiedsvisie het ruimtelijke – programmatische toetsingskader vormt.

Voor het stationsgebied neemt de gemeente in 2025 - 2026 een rol in die **combinerend is**. Dat betekent dat:
- samenwerkingsafspraken in een intentieovereenkomst (IOK) en in een samenwerkingsovereenkomst (SOK) worden uitgewerkt en vastgelegd (met de grondeigenaren en de corporatie);
- een stedenbouwkundig plan/contourenplan wordt ontwikkeld;
- een gebiedsexploitatie wordt opgesteld.

E: Volgorde en fasering

Er dient veel te worden georganiseerd en gepland en daarmee is inzet op governance van wezenlijk belang. In figuur 4 komen alle plannen en trajecten bij elkaar, die in de ontwikkelstrategie uitgevoerd dienen te worden. Daarbij is de tijdslijn tot het vaststellen van het OP aangehouden. In hoofdstuk 5 wordt de governance met een programma-organisatie geduid: een onderdeel daarvan beslaat de organisatie van de ontwikkelstrategie.



Figuur 4: *Volgorde ontwikkelstrategie*

3. SAMENWERKEN IN HET STATIONSGEBIED

In het voorgaande hoofdstuk is de ontwikkelstrategie geïntroduceerd. In dit hoofdstuk zoomen we in op een aantal onderdelen dat te maken heeft met een keuze voor een samenwerking met grondeigenaren. Deze samenwerking wordt nagestreefd, omdat er zonder grondeigenaren geen ontwikkeling is.
We kijken naar drie onderdelen die van belang zijn als er met de eigenaren wordt samengewerkt:

- Rolneming van de gemeente: Welke rol (en hoe actief is die) wil de gemeenten spelen in de ontwikkeling?
- Eigendom: Welke partijen zijn eigenaar en wat willen zij?
- Ruimtelijke en financiële kaders: Wat zijn de ambities en welke mogelijkheden en noodzaak voor publieke regie bestaan?

Rolneming gemeente

De gemeenten dienen samen te werken met de grondeigenaren om het gebied tot ontwikkeling te kunnen brengen. De vorm van deze samenwerking is afhankelijk van de rol die de gemeente en de grondeigenaren c.q. de marktpartijen binnen de gebiedsontwikkeling nemen. Deze rol kent een sterke relatie met het gemeentelijk grondbeleid, waarbij het gaat om de verdeling van ***zeggenschap & regie***, ***risico & rendement en inzet & complexiteit***.

Eigendom & positie

Als de gemeente niet volledig eigenaar is van het gebied, zijn er andere eigenaren met een grondpositie en een belang. De grondeigenaren zijn uiteindelijk de partijen waar de gemeente mee moet samenwerken om de gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. Het is daarbij belangrijk om de *positie en het belang* van elke grondeigenaar in beeld te krijgen: hoe staat iedereen ten opzichte van de beoogde ontwikkeling? Welke belangen hebben deze partijen? Wat willen de grondeigenaren bereiken? De posities van de grondeigenaren vormen de input voor het vormgeven van een gewenste samenwerking waar iedere partij achter staat.

In de werksessies van februari en maart 2025 is het belang van de eigenaren in beeld gebracht. Dit is gedaan door ten eerste de eigenaren te bevragen over de inhoud van de vijf punten uit de concept gebiedsvisie. Vervolgens is naar de rol en mate van samenwerking gekeken. De uitkomst is dat de grondeigenaren positief staan tegenover de ontwikkeling van het stationsgebied en bereid zijn een samenwerking aan te gaan met elkaar en met de gemeenten. Een eerste stap die zij zien in de samenwerking is het opstellen van een intentieovereenkomst (IOK).

Ruimtelijke en financiële kaders

De gemeenten stellen ruimtelijke en financiële kaders op voor de ontwikkeling. Ruimtelijk bepalen de gemeenten de planinhoud en geven zij invulling aan de kwaliteit van het gebied. Belangrijk hierin is dat de gemeenten duidelijk voorschrijven wat het plangebied is en welke aansluiting met de omgeving (infrastructuur of blauwgroene structuren) wordt gezocht. *De ontwikkelstrategie is het instrument dat de gemeenten helpt bij hoe en in welke mate de gemeenten deze kaders kan neerzetten.* Daarbij geldt als belangrijke voorwaarde in welke mate publieke regie gevraagd of noodzakelijk is om de gewenste ruimtelijke kaders te kunnen realiseren en borgen.
Naast ruimtelijke kaders scheppen de gemeenten ook financiële kaders. Dit gaat bijvoorbeeld over de vraag of de gemeenten risico kunnen en willen lopen. Een andere vraag is of de gemeenten een financieel resultaat willen realiseren op hun eigen gronden (verzilveren van opbrengstpotentie). Hoofstuk 4 gaat verder in op de financiële opgave.

Deze ruimtelijke en financiële kaders sturen de ontwikkelstrategie en visie **op samenwerking. In de volgende paragraaf gaan we verder in op wat die samenwerking behelst.**

3.1 Samenwerkingsstrategie

Binnen de *samenwerkingsstrategie* worden strategische keuzes gemaakt met betrekking tot het wie de gebiedsontwikkeling uitvoert en hoe deze wordt uitgevoerd. Dat betekent dat er inzicht is in de rolneming van de gemeenten, het grondeigendom en de positie van de grondeigenaren en de ruimtelijke en financiële kaders.

3.1.1 Grondeigenaren stationsgebied

In het stationsgebied zijn de eigenaren vanaf april 2024 nauw betrokken bij de planvorming. Er zijn gezamenlijke sessies en individuele sessies met de eigenaren geweest. Daarbij zijn twee belangrijke aandachtspunten te benoemen voor het vervolg:

- Stadkwadraat heeft als intermediair opgetreden tussen gemeenten en grondeigenaren. Dat is nodig om de belangenverstrengeling tussen gemeenten en grondeigenaren te voorkomen. Een tweede punt is dat neutraliteit is geborgd als een andere partij dan de gemeente de financiële begeleiding op zich neemt.
- Door een partij als Stadkwadraat op te voeren, is kennis en kunde voor handen en is er vertrouwen ontstaan tussen en met de grondeigenaren. Dat is belangrijk voor het gehele proces. De rol van Stadkwadraat is hierin cruciaal, met dien verstande dat Stadkwadraat ook de rol tussen gemeenten en grondeigenaren daarmee regisseert.

Het resultaat van deze sessies is dat er een driehoeksverhouding is ontstaan tussen gemeenten, intermediair en de grondeigenaren, waarin vertrouwen de basis vormt. Het is een eerste stap in de langdurige samenwerking die gemeenten en grondeigenaren met elkaar aangaan.

De inhoud van de werksessies is gebaseerd op de concept gebiedsvisie en de manier van samenwerken met elkaar. Voor de inhoud wordt verwezen naar *het vertrouwelijke document* waarin de grondeigenaren hun visie op het gebied hebben gegeven.

De eigenaren hebben ook hun wensen ten aanzien van de mate van samenwerken en de manier van samenwerken te kennen gegeven. Zij zijn ten eerste constructief over de aanpak en voelen zich gehoord door de gemeenten. Zij zijn positief gestemd over de gebiedsontwikkeling en het feit dat het gebied wordt “‘aangepakt”.
Wat betreft de samenwerking is een aantal punten naar voren gekomen. Deze punten worden hieronder benoemd:

Opmerkingen ten aanzien van samenwerkingen:

1. Het heeft de voorkeur - om het gebied te laten slagen - om het echt samen te doen.
2. Er zijn kartrekkers te ontdekken: enkele grondeigenaren willen het voortouw nemen in de samenwerking . De andere partijen hebben voldoende kennis in huis om op meer afstand te de ontwikkelingen te volgen.. Er bestaat onderling vertrouwen.
3. Men verwacht wel dat de gemeente de infrastructuur buiten het gebied regelt.

Overige opmerkingen ten aanzien van de samenwerkingen:

- De eigenaren hebben de wens om een intentieovereenkomst (IOK) op te stellen, zodat vertrouwen wordt geborgd en zekerheid wordt geboden dat er met elkaar aan de slag kan worden gegaan.
- Er mag meer programma en ambitie getoond worden en onderstreept worden dat dit een gezamenlijke exercitie is.
- Het voorstel is om een ontwikkelstrategie op te stellen.
- Bedrijfsverplaatsingen hebben betrekking op een afspraak tussen gemeente en bedrijven c.q. grondeigenaren en worden ook als voorwaarde voor de (start) gebiedsontwikkeling aangemerkt.

In hoofdstuk 5 wordt een aanpak geboden hoe er kan worden omgegaan met een samenwerking van eigenaren en gemeenten en hoe dit kan worden georganiseerd.

3.2 Overeenkomsten

Een samenwerking tussen partijen zal altijd leiden tot afspraken en overeenkomsten die (moeten) worden vastgelegd. Zo kan altijd worden teruggevallen op schriftelijke afspraken tussen partijen. Er zijn verschillende soorten overeenkomsten, die elk in status verschillen. We bespreken hier de meest gebruikelijke vormen.

De eerste is een intentieovereenkomst. De intentieovereenkomst heeft geen juridische status, maar betreft een overeenkomst tussen partijen, waarbij zij de intentie uitspreken om een bepaald doel te bereiken. Als tweede is er de samenwerkingsovereenkomst, vaak afgekort met SOK. Deze vorm van overeenkomst heeft wel een juridische status en binding en wordt vastgesteld voor ruimtelijke en financiële kaders. Als derde is er de koop-/ontwikkelovereenkomst, waarin de afspraken conform realisatie zijn vastgelegd en waarin ook staat bepaald hoe de grondrouting verloopt (grondafname e.d.). De logische volgorde van overeenkomsten die vaak wordt aangehouden is als volgt:

1. Intentieovereenkomst
2. Samenwerkingsovereenkomst (SOK)
3. Koop- /ontwikkelovereenkomst

Op dit moment (medio mei 2025) is de wens door de eigenaren uitgesproken om een intentieovereenkomst op te stellen. Reden is dat daarmee een eerste samenwerking wordt verankerd nu er vertrouwen is en dat afspraken vast komen te liggen. Enkele belangrijke onderdelen van de IOK zijn de volgende (in willekeurige volgorde):

- de doelstelling van de samenwerking in relatie tot de beoogde ontwikkeling
- de rolverdeling en verantwoordelijkheden van betrokken partijen
- de organisatie van de samenwerking (denk hier ook aan de verschillende entiteiten binnen de samenwerking)
- de tijdshorizon van de samenwerking
- de verdeling van de (financiële) risico's en welke methodieken hiervoor worden gehanteerd
- de financiële uitgangspunten welke voortkomen uit het ontwikkelplan
- de voorwaarden bij een exit strategie

De principes waar de intentieovereenkomst op zijn gebaseerd, zie ook bijlage 2 voor een inhoudelijke invulling van de intentieovereenkomst, zijn:

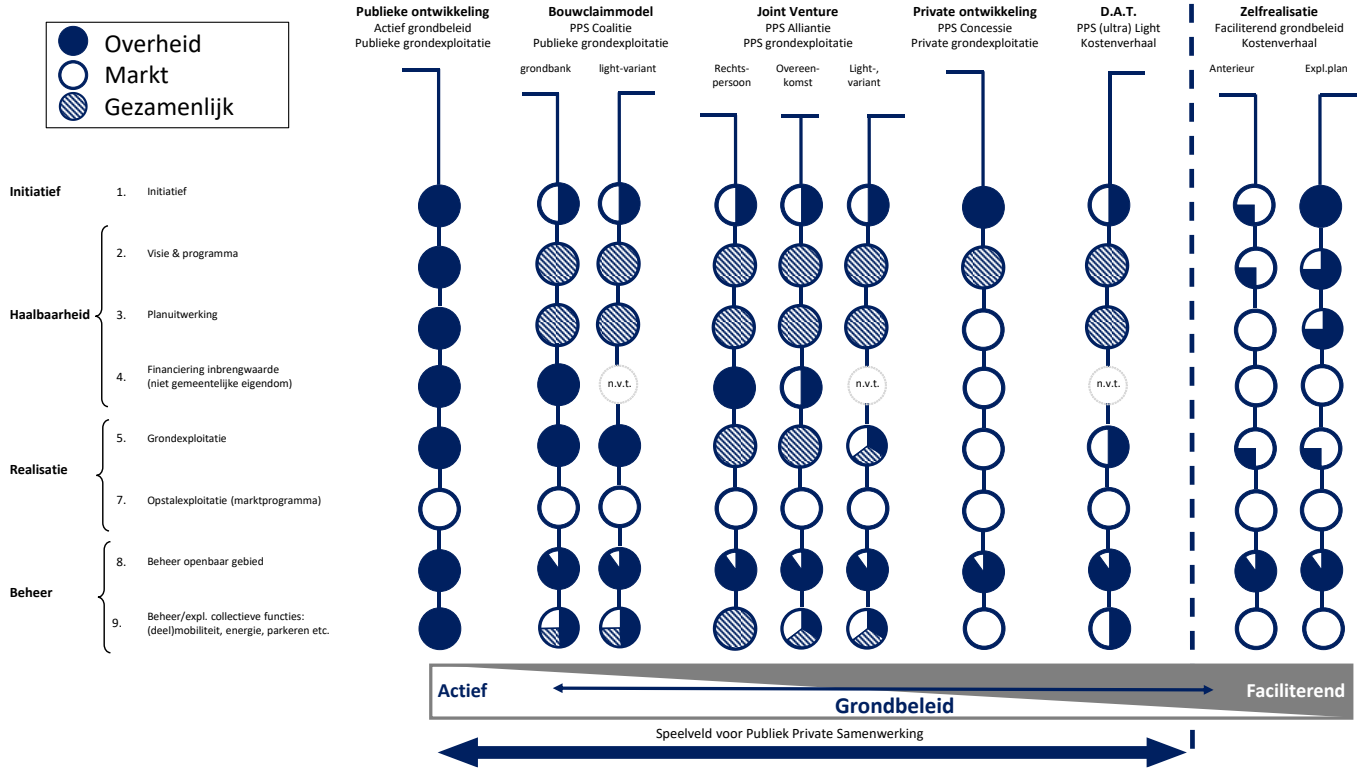
- het erkennen van de belangen van de eigenaren en de gemeenten
- het gezamenlijk doelen opstellen vanuit die belangen
- het proces van continue afstemming inzetten om die doelen in beeld te houden
- het opstellen van kaders voor haalbaarheid, stedenbouw & programma en beeldkwaliteit

Met de eigenaren is in twee werksesseis de voorbereiding getroffen om tot een intentieovereenkomst te komen en deze mee aan te bieden in de raadsbijeenkomst in het derde kwartaal van 2025.

Vervolgens wordt er onder de IOK toegewerkt naar **samenwerkingsvormen.** Binnen de context van gebiedsontwikkeling zijn verschillende samenwerkingsvormen mogelijk. Stadkwadraat heeft de belangrijkste samenwerkingsvormen opgenomen in het schema in figuur 5. De samenwerkingsvormen zijn geordend van actief/publiek (grotere rol voor de gemeenten) naar facilitair/privaat (grotere rol voor de markt). Daarbij zijn er diverse vormen benoemd, variërend van een volledig gemeentelijke tot een volledig private exploitatie:

1. **Publiek**: traditionele gemeentelijke grondexploitatie
2. **Publiek-private samenwerking**:
    a. bouwclaimmodel: traditioneel of 'light'
    b. joint venture: rechtspersoon, overeenkomst of 'light'
    c. concessiemodel
    d. developing apart together (DAT)
3. **Privaat**: private gebiedsontwikkeling. Kostenverhaal vindt plaats door middel van een anterieure overeenkomst of kostenverhaalsregels in het omgevingsplan (voorheen exploitatieplan).

In figuur 5 is voor elk van de genoemde samenwerkingsmodellen voor elke planfase (van initiatief tot beheer) aangegeven wie waarvoor verantwoordelijk is (gemeenten of markt). In de fase van de intentieovereenkomst waarin wordt gewerkt naar een SOK, worden de modellen onder de loep genomen en wordt gekeken welke, gezien de planfase en de ontwikkeling die een grondeigenaar en gemeenten voor zich zien, het beste passen.



Figuur 5: *Samenwerkingsvormen, bron Stadkwadraat.*

3.3 Rol van de gemeenten en rol van ontwikkelaars

De gemeenten en de grondeigenaren hebben allebei een eigen rol in de gebiedsontwikkeling. Sommige activiteiten kunnen door een van beiden en/of gezamenlijk worden gedaan, terwijl andere activiteiten altijd door ofwel grondeigenaren c.q. projectontwikkelaars ofwel de gemeenten worden uitgevoerd.

Activiteiten in de gebiedsontwikkeling die in beginsel door projectontwikkelaars (c.q. marktpartijen) worden uitgevoerd zijn:

- verkopen van woningen, commercieel vastgoed etc.
- (laten) bouwen van dit vastgoed

Activiteiten van de gebiedsontwikkeling die door de gemeenten (of medeoverheden) worden uitgevoerd:

- publiekrechtelijke planbegeleiding (omgevingsplan e.d.)
- herstructurering van bestaande openbare ruimte
- bouw van gemeentelijk vastgoed (scholen, sport, etc.)

De andere onderdelen van de ontwikkeling - variërend van het opstellen van ruimtelijke plannen tot het bouw- en woonrijp maken van gronden - kunnen door zowel de gemeenten als de marktpartijen worden uitgevoerd. De verdeling van deze taken en verantwoordelijkheden komen **in de intentieovereenkomst aan de orde**. Een gebiedsontwikkeling is dus nooit volledig publiek of volledig privaat. Bij elke gebiedsontwikkeling zijn zowel publieke als private partijen betrokken, waarbij samenwerking dus onontkoombaar is en te allen tijde onderling (financiële) afspraken en overeenkomsten worden gemaakt.

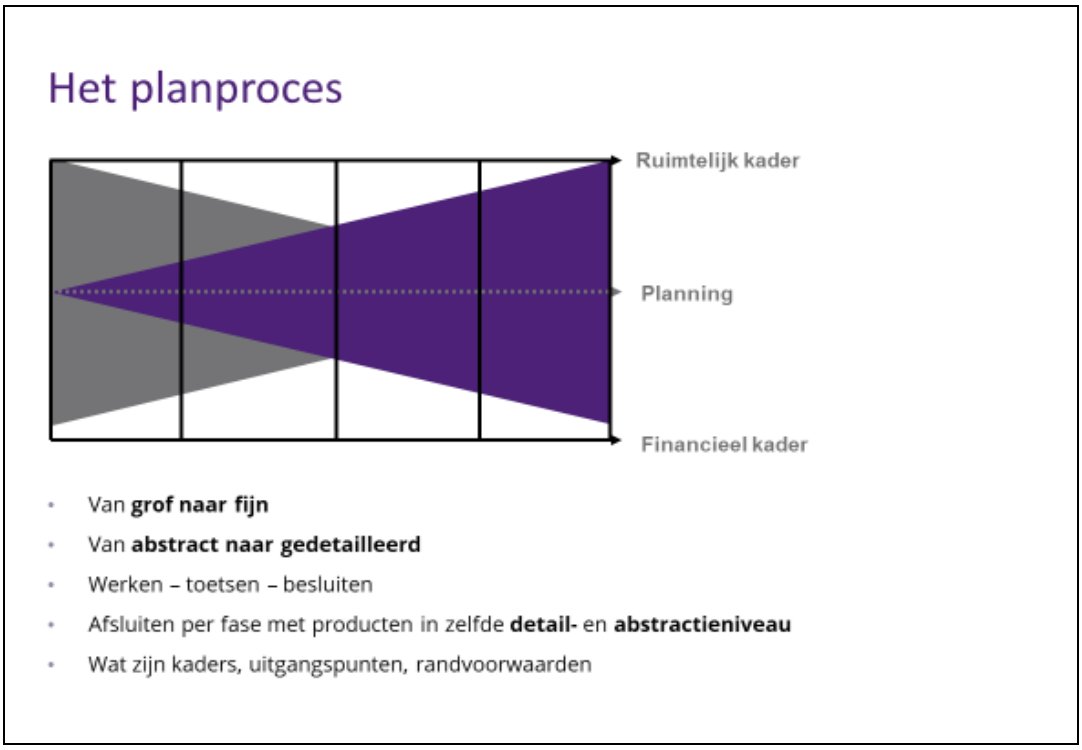
4. FINANCIËLE OPGAVE EN STRATEGIE MET EIGENAREN

Bij gebiedsontwikkeling (GO) staat de realisatie van een ruimtelijk plan tegen de achtergrond van de gestelde ambities, benoemde kwaliteiten en het te realiseren programma centraal. Daarin spelen tijd en geld een belangrijke rol. In een ideaal proces worden diverse planproducten uitgewerkt van “grof naar fijn”: vanuit een globale visie naar definitieve ontwerpen.

Het is in dit proces cruciaal dat de diverse planproducten op eenzelfde detailniveau worden uitgevoerd, zodat er - door alle betrokken partijen - een adequaat besluit kan worden genomen bij de diverse mijlpalen die zijn te onderscheiden.

In een eerdere fase hebben de gemeenten zelf de financiële haalbaarheid onderzocht, maar de uitkomsten daarvan zijn nog niet met partijen gedeeld. Dat is overigens niet ongebruikelijk. Het is begrijpelijk dat dit pas gebeurt wanneer een aantal andere zaken duidelijk is, zoals wie met de gemeente wil gaan samen werken en hoe er zal worden samengewerkt. Daarnaast is het van belang eerst goed af te stemmen hoe over en weer openheid van zaken wordt gegeven en **op welke onderdelen van de gebiedsontwikkeling de samenwerking betrekking** heeft. Wanneer de regie meer bij de gemeenten komt te liggen, kan het zijn dat ze vooral de te verrekenen kosten met partijen delen. Wanneer partijen breder gaan samenwerken, zal het rekenen en tekenen samen op moeten gaan, zodat iedereen kan werken aan een haalbare business op totaalniveau en individueel niveau. Dit laatste zal gedurende de intentieovereenkomstfase uiteen worden gezet en getoetst.

4.1 Het planproces en de financiën



Figuur 6: het planproces

Bij samenwerking publiek-privaat is het van belang dat in het begin wordt vastgesteld hoe het rekenwerk wordt gedaan en op welke wijze dit wordt gedeeld. Daarnaast is het belangrijk om samen het proces uit te lijnen om te

komen tot afspraken voor het planproces en de ontwikkeling en realisatie van het gebied. Het voorstel is dan ook om dit in een planning op te nemen, zodat iedereen weet hoe lang het proces duurt en wanneer er zicht is op feitelijke ontwikkeling. De vragen die beantwoord worden, zijn onder andere: Wat zijn de opbrengsten die de vastgoedontwikkeling (residuele grondwaarde) genereert en welke grondproductiekosten (bouw- en woonrijp maken, plankosten, onderzoeken e.d.) zijn hiervoor nodig? Het saldo van beide geeft inzicht in het opbrengend vermogen. De uitkomst hiervan kan geconfronteerd worden met de inbrengwaarde van onder andere de huidige opstallen en gronden.
Het voorstel is om dit proces intern gemeentelijk te organiseren en dit met de eigenaren onder begeleiding van een intermediair vorm te geven. In het hoofdstuk 5 is voorstel hiervoor uitgewerkt.

De koppeling van ruimte, tijd en geld vraagt tevens om een gedegen risicoanalyse. De uitkomst hiervan heeft ook een signaalwerking naar partijen ten aanzien van de onzekerheden in de betreffende fase van het proces en de vraag hoe de financiële cijfers moeten worden geïnterpreteerd. Het gaat daarbij ook om het zogenaamde adaptief programmeren. Duidelijk moet zijn dat we geen blauwdruk vastleggen, maar dat er ruimte moet zijn voor flexibiliteit in de toekomst (denk aan een witte vlekken in het plan en financiële speelruimte en het opnemen van bandbreedtes).

Voor de ontwikkeling van het stationsgebied Driebergen-Zeist is het van belang te beseffen dat wij in het voorliggende proces de publiek-private samenwerking onderzoeken en hopelijk kunnen uitwerken. Naast het publiek–private spoor, speelt ook een *publiek–publiek spoor*, waarin de gemeenten de samenwerking met hogere overheden onder andere ten aanzien van financiële middelen zoeken, maar ook met betrekking tot verplaatsing en uitplaatsing van grote werken. Beide sporen lopen parallel, maar zullen op een bepaald moment ook samen moeten komen en zij kennen onderlinge afhankelijkheden. Sterker nog, het publiek-publieke spoor is op onderdelen randvoorwaardelijk voor de ontwikkeling van het stationsgebied Driebergen-Zeist.

Het is daarnaast van belang, niet op zijn minst voor een lokale overheid, om het beoogde eindplaatje goed in beeld te houden. Dat betekent dat er in fase 1 ook rekening moet worden gehouden met de toekomstige fase 2. Alleen al waar het gaat om kostenverhaal en een evenredige verdeling van publieke investeringen ontkomt een gemeente hier niet aan.

4.2 Kostenverhaal

De ontwikkelstrategie zien wij als een tactisch stappenplan voor de transformatie van het gebied, waarbij we (altijd) werken vanuit het totaalperspectief, maar zorgen dat er uitwerking op plot- en deelgebiedsniveau mogelijk wordt. Het schakelen in schaalniveaus is noodzakelijk, omdat enerzijds een integrale visie en aanpak noodzakelijk zijn en anderzijds realistische ontwikkeling en uitvoering mogelijk moet zijn. Een *pragmatische aanpak* is uitgangspunt. Zo moet straks duidelijk zijn hoe op plotniveau of niveau van deelgebied een (her)ontwikkeling kan plaatsvinden, waarin de financiële afspraken duidelijk zijn en passend zijn binnen het grotere geheel.

De gemeenten zijn binnen alle vormen van samenwerken verplicht om het kostenverhaal te verzekeren. Alleen bij een traditionele publieke grondexploitatie zal het kostenverhaal via de gronduitgifte verzekerd zijn, doordat de kosten zijn verrekend in de uitgifteprijs. In alle gevallen waar er sprake is van zelfrealisatie en waar er een aangewezen bouwplan wordt voorgelegd, dienen de gemeenten het kostenverhaal te verzekeren via een bijdrage van de private partijen. Hiervoor zijn twee sporen te onderscheiden:

- het privaatrechtelijke spoor via de anterieure overeenkomst
- het publiekrechtelijke spoor via kostenverhaalsregels

In een anterieure overeenkomst worden afspraken vastgelegd over bijvoorbeeld de kosten voor het wijzigen van een omgevingsplan en de kosten die gemaakt moeten worden om het aangewezen bouwplan in te passen in de bestaande situatie. Daarbij worden ook afspraken gemaakt over de verzekering van het gemeentelijke kostenverhaal. Indien er geen anterieure overeenkomst is of wordt gesloten, moet het kostenverhaal anderszins verzekerd worden, namelijk via kostenverhaalsregels.
Het is belangrijk om bij ontwikkelinitiatieven die zich nu – **anno mei 2025** – aandienen, het kostenverhaal goed aan te kondigen. Zo wordt voorkomen dat op een later moment het kostenverhaal als verrassing komt of niet meer kan worden toegepast. Het volgende wordt in verband daarmee procesmatig voorgesteld:

- Het college c.q. de raad stelt in 2025 een privaatrechtelijk proces vast voor het verhalen van kosten.
- Zodra een initiatiefnemer zich meldt, brengt de projectleider het kostenverhaal ter sprake. Hierbij wordt de initiatiefnemer geïnformeerd over de werkwijze van buitenplanse en bovenwijkse kosten. Uiteraard zijn ook de vergoeding van de gemeentelijke plankosten en eventuele binnenplanse kosten onderdeel van het kostenverhaal.
- In/bij de vast te stellen gebiedsvisie wordt een overzicht van investering en gevraagde bijdrage opgenomen.
- Zolang de gebiedsvisies niet zijn vastgesteld, is er nog geen definitieve bijdrage bekend. Desalniettemin moet de initiatiefnemer worden gewezen op de visie waaruit een voorlopige bijdrage gaat volgen.
- In de **intentieovereenkomst** wordt opgenomen dat de gemeenten werken aan het opstellen van gebiedsvisies en dat, zodra de visie is vastgesteld, de initiatiefnemer een bijdrage is verschuldigd aan de gemeenten voor buitenplanse en bovenwijkse kosten. De buitenplanse en bovenwijkse maatregelen zijn voorwaardelijk voor de visie, die het betreffende initiatief mogelijk maakt.
- Om de initiatiefnemer duidelijkheid te bieden over de hoogte van de bijdrage wordt in de intentieovereenkomst een maximumbijdrage (op huidig prijspeil) afgesproken:
    - Als de uiteindelijke bijdrage die in de visie wordt opgenomen hoger is dan deze maximumbijdrage, hoeft de initiatiefnemer niet meer dan de maximumbijdrage te voldoen.
    - Als de uiteindelijke bijdrage lager is, voldoet de initiatiefnemer de bijdrage die in de visie is opgenomen (en die dus lager is dan het afgesproken maximum).
- Als er met de initiatiefnemer een anterieure overeenkomst wordt gesloten vóórdat de visie is vastgesteld, wordt deze systematiek overgenomen in de anterieure overeenkomst, eventueel met een geïndexeerd en/of herzien maximumbedrag. Dit heeft de voorkeur als bijvoorbeeld het Omgevingsplan niet tijdig kan worden gerealiseerd en het WV van tafel is of juist nog geldt.
- Als bij het sluiten van de anterieure overeenkomst de gebiedsvisie is vastgesteld, wordt ook de bijdrage die de initiatiefnemer moet voldoen, bepaald. Dit is het maximumbedrag uit de intentieovereenkomst of de bijdrage die bij de visie hoort (als deze lager is dan het maximum).
- De bijdrage wordt voldaan op moment van verlening van de omgevingsvergunning.
- Als onverhoopt geen gebiedsvisie wordt vastgesteld, vervalt de te betalen bijdrage.
- Als de visie nog niet is vastgesteld bij toekenning van de omgevingsvergunning vervalt de bijdrage ook.
- Bij een definitief vastgestelde gebiedsvisie wordt het kostenverhaal vastgelegd in een nog op te stellen document met de gebiedsvisie als ruimtelijke onderlegger.

Het verdient de aandacht van beide gemeenten om tot een kostenverhaalssystematiek te komen, omdat op deze manier investeringen zijn geborgd en wordt voldaan aan de kostenverhaalsplicht. Het bovenstaande volstaat in de fase van de intentieovereenkomst: op weg naar de SOK zal het kostenverhaal in de steigers moeten staan. Dat zou mogelijk moeten zijn, omdat dan de gebiedsvisie ook min of meer in kaders is gegoten. Het kostenverhaal kan mee in het spoor van de planning van de intentieovereenkomst.

4.3 Capaciteit

De interne organisatie van beide gemeenten heeft momenteel een minimale tot onvoldoende beschikbare capaciteit om een complexe en langjarige gebiedsontwikkeling te kunnen begeleiden en aansturen. Aanvullende capaciteit en expertise dient extern aangetrokken te worden. Voor de opstelling van de gebiedsvisie gebeurt dit momenteel ook. Daarmee vormt dit niet per definitie een belemmering in de afweging voor de gemeentelijke rol. Punt van aandacht is dat naast de rolneming van de gemeente zowel de financiële consequenties als de druk op de interne organisatie in beeld moeten worden gebracht.

4.4 Collectieve opgaven

In gebiedsontwikkelingen komen collectieve functies terug. Dit gaat naast gangbare publieke voorzieningen als bijvoorbeeld een school en sportfaciliteiten ook steeds vaker over een collectief energiesysteem, een collectieve parkeergarage en deelmobiliteit. De keuze voor een samenwerkingsmodel heeft ook gevolgen voor de exploitatie van deze functies.

De verantwoordelijkheid voor deze aanleg, dit beheer en de exploitatie van de collectieve voorzieningen kan op verschillende wijzen worden belegd:

- de gemeente draagt de verantwoordelijkheid
- de markt(partijen) draagt de verantwoordelijkheid
- de overheid en markt dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid
- elke partij draagt ieder voor zijn eigen ontwikkeling de verantwoordelijkheid

De keuze voor een bepaald samenwerkingsmodel voor de gebiedsontwikkeling heeft ook gevolgen voor aanleg, beheer en exploitatie van collectieve voorzieningen.

Aandachtspunten voor de financiële strategie in relatie tot de ontwikkelstrategie voor de stationsomgeving Driebergen-Zeist zijn:

1. de koppeling van grond- en vastgoedexploitatie met de businesscase, alsook de relatie met de nieuwe businesscases in tijd en proces;
2. de verdeling/toedeling van het niet-woonprogramma (zowel maatschappelijk als andere voorzieningen);
3. opstellen kostenverhaal;
4. inzicht in capaciteit, kennis en kunde;
5. collectieve opgaven en garanties omtrent exploitatie, gebruik en aanbod.

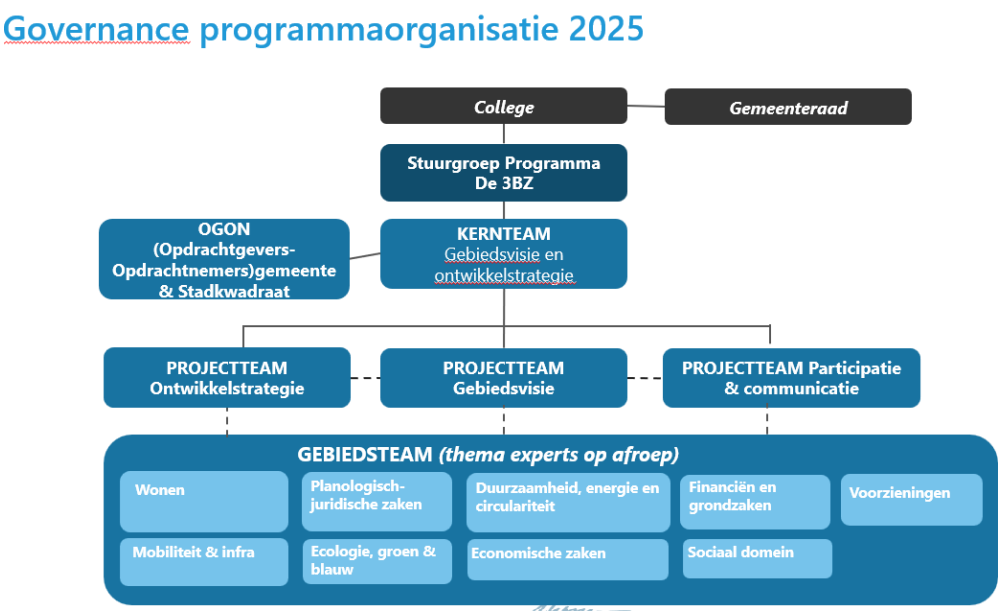
De bovenstaande toelichting geeft aan dat een grootschalige ontwikkeling als die van de stationsomgeving Driebergen-Zeist verder gaat dan enkel de realisatie met een grond- en vastgoedexploitatie. Er moet aan de voorkant gezamenlijk worden nagedacht over de exploitatiefase van het gebied. Daarbij is met name van belang hoe de *governance en het proces* in de toekomst worden vormgegeven en de vraag beantwoord wordt hoe de toekomstige gebiedsorganisatie er uit ziet. In het volgende hoofdstuk gaan we daar op in.

5. GOVERNANCE

De samenvattende term voor sturing, eigenaarschap en risicodragend ondernemen wordt **governance** genoemd. Vanuit een overheid geredeneerd, gaat het daarbij om zowel privaat handelen c.q. ondernemen als sturen door middel van beleid. Er is daarin een belangrijke wisselwerking tussen de financiële organisatie die mede gebouwd wordt aan de hand van de gebiedsexploitatie en de samenwerkingsvormen met de eigenaren. Stadkwadraat ziet dat de complexiteit voor het stationsgebied er is en medebepalend is voor de vormen van samenwerking. Duidelijkheid hierin wordt geboden door een programma-organisatie. Dit is In onderstaand model weergegeven.

5.1 Programma organisatie en rollen

In onderstaande figuur 7 is de organisatie uiteengezet voor de korte termijn. In deze indeling worden de vaste onderdelen van projectmatig werken als een stuurgroep, een kernteam en een projectteam benoemd, passend bij huidige meer toetsende en beherende modellen die beide gemeenten hanteren.



***Figuur 7**: Governance. Bron: APPM en Stadkwadraat*

Voor de gemeenten is de programma-organisatie het sturingsmiddel richting de grondeigenaren. De uitleg hierbij is de volgende:

- Er zijn **gebiedsteams (= inhoud)** die de disciplines intern vertegenwoordigen om tot de kaders te komen: programmatisch, ruimtelijk-planologisch en financieel etc.
- Deze gebiedsteams worden aangestuurd en geleidt door de projectleiders van de gemeenten.
- De **projectteams** (= proces) worden voorgezeten door de gemeentelijke projectleiders, waarin soms in de verschillende fasen externe partijen ondersteunend zijn.
- Voor het stationsgebied zijn, behorende bij de ontwikkelstrategie van het stationsgebied, **drie** projectteams gedefinieerd, te weten ten aanzien van de onderwerpen ontwikkelstrategie, gebiedsvisie en participatie en communicatie.
- Naar aanleiding van de werksessies met de grondeigenaren en het optreden van kartrekkers , is het op weg naar de intentieovereenkomst aan te bevelen om een zogenoemd motorblok te organiseren, waarin de enkele kartrekkers zijn vertegenwoordigd. Zij coördineren dan de weg naar de samenwerkingsvorm met de andere eigenaren. De afspraken die zij maken, komen terug in de **subgroep** eigenaren, die hangt onder de projectgroep ontwikkelstrategie. Het is een subgroep of een extra projectteam met de titel ‘eigenaren’ en

deze staat onder begeleiding van Stadkwadraat, dat nauw samenwerkt met de projectleider van de gemeente die het projectteam ontwikkelstrategie voorzit en leidt.
- In het **kernteam** nemen de projectleiders van de projectteams, de intermediair, eventueel de kartrekkers en de strategen van beide gemeenten zitting.
- In de stuurgroep zitten de directie en de wethouders van beide gemeenten, aangevuld met de ambtelijke opdrachtgevers.

Daarnaast dienen de gemeenten onderlinge afstemming op ambtelijke niveau en bestuurlijk niveau te bereiken. Deze afstemming wordt voorbereid in de stuurgroep, maar aangeraden wordt om naast de stuurgroep per kwartaal een afstemmingsmoment tussen directie en bestuur te organiseren.

5.2 Inzet en inhoudelijke afstemming

Een programmasturing kent een structuur zoals in voorgaande is geschetst. De inhoudelijke invulling voor de ontwikkelstrategie wordt in onderstaande geschetst; voor de overige projectteams wordt een ander voorstel door de desbetreffende disciplines ingevuld.

De ontwikkelstrategie kent verschillende onderdelen en fases. We starten met de intentieovereenkomst, waarin de eigenaren ondertekenen dat zij met de gemeenten op zoek gaan naar het best werkende samenwerkingsmodel. Een groot onderdeel van die samenwerking wordt door financiën bepaald.

Binnen het projectteam/de subgroep eigenaren worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd:
- De intermediair verzorgt de coördinatie en inhoudelijke afstemming tussen gemeenten en eigenaren. Ook draagt de intermediair zorg voor het in beeld brengen van de financiële haalbaarheid vanuit het perspectief van de eigenaren.
- De gemeenten en haar interne planeconomen rekenen aan de haalbaarheid en geven daarnaast inzicht in de beschikbaarheid van middelen en subsidies.
- De planeconomen van de gemeenten, de intermediair en de kartrekkers zijn de deelnemers van de subgroep.
- De subgroep wordt in het projectteam ontwikkelstrategie vertegenwoordigd door de intermediair, en in dit team worden aan de projectleider van het projectteam keuzes voorgelegd en deze worden met elkaar afgestemd.

Het is zeer aan te bevelen dat de totale programmasturing bij een procesmanager wordt neergelegd. Dat is iemand die continue de voortgang van de verschillende projectteams en het kernteam bewaakt. Het is ook degene die de planning van de intentieovereenkomst en de voortgang daarvan bewaakt.

5.3 Aanbesteding

Indien de grondeigenaren het initiatief nemen, ligt de uitwerking van het initiatief bij de markt. Dat betekent dat de gemeenten en de marktpartijen afspraken kunnen maken over wie welke werkzaamheden uitvoert en welke plankosten door wie aan elkaar worden vergoed (zie ook hoofdstuk 4 voor een eerste indicatie daarvan). Met name de collectieve vraagstukken inzake energie, mobiliteit, maar mogelijk ook het levendig maken en houden van het gebied (tijdens transformatie, maar ook daarna), zijn belangrijke vraagstukken. De regierol van de gemeenten is daarin vaak erg belangrijk.

Doordat het initiatief bij de marktpartijen ligt, besparen de gemeenten tijd en geld om een aanbestedingsprocedure aan te gaan. Het is een eerste versnelling in het proces als met de grondeigenaren bij het sluiten van de intentieovereenkomst afspraken worden gemaakt over de inzet en de kostenverdeling (plankosten) daarvan.

Samenvattend advies

Voor de ontwikkeling van de stationsomgeving Driebergen-Zeist zijn verschillende samenwerkingsmodellen denkbaar. De gemeenten staan niet alleen voor deze keuze, maar maken deze in overleg met de grondeigenaren c.q. marktpartijen. Het is hierbij belangrijk stil te staan bij de verdeling van zeggenschap, risico en rendement: wie meer zeggenschap heeft, draagt ook meer risico. Wie meer risico draagt (als het slecht gaat), maakt ook aanspraak op meer rendement (als het goed gaat).

Het is in dit stadium van de ontwikkeling verstandig om, in afstemming met de marktpartijen, te starten met het onderzoek naar samenwerking. Die start kent al een eerste aftrap: de wens om een intentieovereenkomst te sluiten. Al de samenwerkingen, vormen en modellen hebben hun weerslag op de businesscase, de middelen van de gemeenten en de mate van inzet van kostenverhaal. Het kiezen voor een samenwerking is dus een wezenlijke keuze om tot haalbare plannen te komen en vorm te geven aan de ontwikkelstrategie.

Het advies is eenduidig:

- Start met een samenwerking met de grondeigenaren door een intentieovereenkomst op te stellen; zij, de grondeigenaren, zijn daartoe bereid en hebben vertrouwen in de gemeenten. Dat is een te koesteren stap.
- Geef ruimte om intern tot een projectorganisatie te komen en deze op te zetten.
- Laat de zes principes prevaleren en houdt de ambitie hoog, dan wordt door de tijd heen altijd het beste plan gemaakt.
- Geef de rollen helder weer: een intermediair voor de afstemming met de eigenaren, projectleiders die voor de planproducten zorgen en een bestuur dat de ontwikkeling draagt.
- Laat de beperkte capaciteit niet leidend zijn voor de ontwikkeling; maak inzichtelijk wat u als gemeenten op kunt pakken en laat u ondersteunen door externe krachten.
- Maak van dit unieke gebied de mooiste gebiedsontwikkeling met het leidmotief natuur, *nature is healing*.

BIJLAGE 1 COLLECTIEVE OPGAVEN

Met het bouwen van gemengd hoogstedelijke gebieden kunnen de gemeenten hun woningbouw-doelstellingen bereiken, maar voorziet de gebiedsvisie ook in het behouden en uitbreiden van arbeidsplaatsen. Daarbij is het van belang om nieuwe duurzame woon-werkmilieus aan de stad toe te voegen. Het gaat hierbij niet alleen om wonen, maar ook om aantrekkelijke verblijfs- en werkgebieden. Met het oog op de verduurzaming is juist in dit soort nieuwe milieus een aantal **collectieve opgaven** aanwezig, dat vraagt om nieuw beleid en andere oplossingen. Een duurzame energievoorziening en nieuwe vormen van deelmobiliteit zijn daarvan de twee belangrijkste exponenten.

Nieuw aan de huidige gebiedsontwikkeling is dat vraagstukken rondom energie en mobiliteit zich niet meer beperken tot de ontwikkel- en realisatiefase. Nadat het gebied is opgeleverd, moeten deze nieuwe systemen (blijven) werken en daarom gemanaged worden.

Voor dit voortdurende proces zijn nieuwe organisaties en businessmodellen nodig. De **komende tien jaar** zijn in de transitie naar nieuwe systemen en ander gebruik, met name voor energie en mobiliteit, juist belangrijk. Daartoe moet beleid aangepast worden, maar moeten ook voorinvesteringen worden gedaan, omdat een deel van de nieuwe organisaties er nog niet, of beperkt, is (denk aan mobiliteitsbedrijven, energiebedrijven).

Een deel van de ontwikkeling en mogelijk de start van de exploitatiefase ligt in de komende jaren nog in de handen van gebiedsontwikkelaars. Wanneer de gemeenten deel uitmaken van de gebiedsontwikkeling betekent dat, naast een deel van het risico dragen, ook de mogelijkheid tot actieve sturing in het gebied door middel van beleid. Welke rolverdeling overheid en marktpartijen hierin uiteindelijk wensen, maakt deel uit van de ontwikkelstrategie: op grond van de gesprekken willen vrijwel alle eigenaren zelf ontwikkelen, maar geniet het participeren in de gebiedsexploitatie, bijvoorbeeld in de PPS-vorm niet de voorkeur van veel grondeigenaren.

BIJLAGE 2 INTENTIEOVEREENKOMST

Onderdelen die in de intentieovereenkomst worden opgenomen:

1. **Inventarisatie**
    - Wie heeft wat?
    - Wie wil wat?
    - Wat wil wie?
    - No go's per partij
    - Wat zijn de bestaande afspraken tot nu toe?

2. **Plan en programma (inhoud) en verdeling: *door de markt laten bepalen op basis van hun eigen plannen***
    a. Oppervlakte, dichtheid, bebouwing en openbaar gebied
    b. Bestaande bedrijven inpassen, verplaatsen of vernieuwen
    c. Woningbouw en differentiatie, oppervlakte en bouwvolume (BVO's)
    d. Werken en voorzieningen
    e. Goede plinten
    f. Juiste mix / schaalniveau
    g. Economie
    h. Placemaking, tijdelijkheid
    i. Collectieve voorzieningen
    j. Flexibiliteit

3. **Businesscase: inhoud**
    a. Vastgoedontwikkeling (VEX)
    b. Grondexploitatie (GREX)
    c. Tijdelijke exploitatie
    d. Nieuwe businesscases (mobiliteit, duurzaamheid, energie e.d.)
    e. Organisatie: inrichting van governance en gebiedsmanagement na realisatie

4. **Planning en fasering**
    a. Nu tot startbouw
    b. Eerste fasen Driebergen-Zeist
    c. Kritische pad en mijlpalen
    d. Secundair / parallel pad

5. **Samenwerking**
    a. Planontwerp, ontwikkeling en realisatie
    b. Samenwerkingsmodel
    c. Organisatie: Gebiedsmanagement?
    d. Publiek-publiek en/of publiek-privaat
    e. Rol van de gemeente als publieke en private speler
    f. Rol van de marktpartijen:
        i. Verenigen of individueel
        ii. Rol in ontwikkeling
    g. Rol van de woningcorporaties in ontwikkeling en realisatiefase

h. Rol van overige partijen (o.a. ondernemers, placemakers, bedrijven, maatschappelijke organisaties etc.)
i. Rol van WV en nieuwe percelen in controle van de gemeente
j. Mogelijke tender en nieuwe speler op gronden van de gemeente

6. Financieel construct/raamwerk

a. Proces van waarderen/taxeren en inbrengwaarde bepaling
b. Moment van inbreng of geen inbreng
c. Staat van inbreng, fiscaliteit
d. Tender of inbreng in samenwerking van gemeentelijk eigendommen
e. Financiële kaders/uitgangspunten, spelregels, risico's & rendementen en zeggenschap
f. Tijdelijke exploitatie
g. Verevening en verdeling waardesprong
h. Kostenverhaal gemeente
i. Risico's

7. Contractvormingsstrategie

a. Wat ligt al vast ?
b. Is er nog een overeenkomst nodig bij de start van deze fase?
c. Route naar Samenwerkingsovereenkomst:
    i. Tussenstap met Raamovereenkomst met principes en spelregels, dan Samenwerkingsovereenkomst
    ii. Alles in één keer uitwerken in SOK
d. Bepaling juiste moment inschakeling van juridische ondersteuning

8. Ontwikkelstrategie

a. Gefaseerd ontwikkelen in een robuust raamwerk met flexibiliteit
b. Placemaking en rol bestaande bedrijven
c. Ontwikkeling in relatie tot handhaven
d. Gebiedsorganisatie tijdens en na ontwikkeling
e. Rol gemeente en rol(len) grondeigenaren in ontwikkeling, realisatie en exploitatie-fase

9. Eindproduct intentieovereenkomst

a. In de afspraken staat centraal: waarom – hoe - wat – wie (doet het)? Why, How, What en Who? Is IOK met de marktpartijen
b. Route naar Samenwerkingsovereenkomst:
    i. Tussenstap met Raamovereenkomst met principes en spelregels, dan Samenwerkingsovereenkomst
    ii. Alles in één keer uitwerking in SOK
c. Spoorboekje = 'Groeidocument': loopt mee met proces
d. Niets is afgesproken, totdat alles is afgesproken
e. Doel: som der delen is beter dan ieder voor zichzelf